



ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE  
COMMERCIALISTI  
ODCEC di MILANO

SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

83

*A cura di:*

**Maria Concetta Rizzo**

---

# LA SOCIETÀ BENEFIT

---

COMMISSIONE START UP INNOVATIVE, MICROIMPRESE E SETTORI INNOVATIVI





ORDINE DEI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI  
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



SAF • SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE LUIGI MARTINO

I QUADERNI

numero

83

*A cura di:*

**Maria Concetta Rizzo**

---

# LA SOCIETÀ BENEFIT

---

COMMISSIONE START UP INNOVATIVE, MICROIMPRESE E SETTORI INNOVATIVI

	<b>PREFAZIONE</b>	6
	<b>INTRODUZIONE</b>	8
	La <i>Co-economy</i> come economia competitiva	8
	Il paradosso della scelta e il valore dell'educazione di una "nuova imprenditorialità"	10
	Una nuova era generazione di culture imprenditoriali	12
<b>1</b>	<b>OLTRE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: VALORE CONDIVISO E IMPRESE IBRIDE</b>	16
	1.1 Il contributo della teoria economica: dallo shareholder value allo stakeholder approach	17
	1.1.2 Un esempio di shared value: dal commercio equo e solidale all'approccio di Nespresso	19
	1.2 Agenda 2030 e "CEOs Call to Action": l'esperienza italiana	21
	1.3 Impresa e bene comune: nuovi modelli di ibridi organizzativi <sup>23</sup>	
	1.3.1 Gli ibridi organizzativi nel contesto italiano: dalla cooperativa sociale alla startup innovativa	25
	1.3.2 Un'esperienza operativa: le startup innovative benefit	26
	1.4 L'impact investing: stato dell'arte e prospettive future	28
	1.5 Il ruolo degli incubatori e l'esperienza milanese di "Impact Hub"	30
<b>2</b>	<b>LA B-CORP E LA BENEFIT CORPORATION</b>	32
	2.1 Cos'è B-Lab	32
	2.2 Cosa si intende per Benefit Corporation	36
<b>3</b>	<b>LA SOCIETÀ BENEFIT NELL'ORDINAMENTO ITALIANO: ORIGINI E CARATTERISTICHE</b>	41
	3.1 Contesto internazionale ed europeo: cenni	41
	3.2 La Costituzione Italiana; proposte di modifica nella direzione della sostenibilità di impresa	42
	3.3 La Legge 28/12/2015 n° 208 (articolo 1, commi da 376 a 384)	44
	3.3.1 Come diventare società benefit: per costituzione o per modifica statutaria	46
	3.3.2 Lo scopo sociale (comma 376) e l'oggetto sociale (comma 377 e comma 379: le finalità della società benefit e la denominazione sociale)	47
	3.3.3 I soggetti coinvolti e le responsabilità: l'organo amministrativo ed il responsabile per il perseguimento dello scopo benefit (commi 380 e 381)	52
	3.3.4 La relazione annuale (commi 382, 383 e allegati 4 e 5)	53
	3.3.5 I controlli (comma 384) (autorità per la concorrenza e collegio sindacale)	56
<b>4</b>	<b>L'UNIVERSO DELLE SB IN ITALIA: L'ANALISI DEI DATI DEL REGISTRO DELLE IMPRESE</b>	58
<b>5</b>	<b>LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA SCELTA DI DIVENTARE SB: IL PUNTO DI VISTA DI IMPRENDITORI E COMMERCIALISTI</b>	70
	5.1 Un approfondimento con gli imprenditori: cosa significa essere società benefit	70
	5.1.1 Premessa	70
	5.1.2 Come si è venuti a conoscenza delle società Benefit	71
	5.1.3 Motivazioni	71
	5.1.4 Il sistema di valutazione	73
	5.1.5 Effetti positivi di essere Benefit	74
	5.1.6 Costi di essere società Benefit	76
	5.1.7 Prospettive per le società Benefit	76
	5.1.8 L'intervento pubblico sulle società benefit	79
	5.1.9 Il ruolo del commercialista	80
	5.2 Il punto di vista del commercialista	83
	5.3 Allegato - Il questionario	85
	5.4 Allegato - Quadro sinottico delle interviste	86

<b>6</b>	<b>CRITICITÀ E QUESTIONI APERTE</b>	90
6.1	Le società benefit e il beneficio comune: vincoli statutari, modelli di governance e controlli	90
6.1.1	L'identificazione del beneficio comune	90
6.1.2	Bilanciamento degli interessi	92
6.1.3	Il responsabile d'impatto, la relazione d'impatto e i controlli	94
6.1.4	Il controllo dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato	96
6.2	Le società benefit e il riconoscimento del diritto di recesso	97
6.2.1	Criticità derivante dall'eventuale dissenso dei soci	98
6.2.2	Concetti chiave del cambiamento/modifica	99
6.2.3	Ruolo strategico delle attività con finalità di beneficio comune	99
6.2.4	Valorizzazione dell'investimento partecipativo e il "successo sostenibile"	101
6.3	Le società benefit e l'inerenza dei costi	102
6.3.1	Evoluzione di un concetto dinamico dell'inerenza	105
6.3.2	Evoluzione e nuova interpretazione del Principio di sussidiarietà "circolare"	106
6.4	Considerazioni finali	109
<b>7</b>	<b>LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI GENERATI E GLI STANDARD DI VALUTAZIONE</b>	111
7.1	L'obbligo di misurazione nella Società Benefit	111
7.1.1	Definizioni di Impatto ambientale e Impatto sociale	112
7.1.2	Perché è strategica la valutazione d'impatto	114
7.2	La valutazione dell'impatto secondo il modello SB come criterio premiale per tutte le imprese nelle gare d'appalto della PA	115
7.3	Caratteristiche e aree di valutazione dello "standard di valutazione esterno" della Società Benefit	117
7.4	Confronto con i documenti di valutazione dell'impatto delle altre imprese "ibride": similitudini e differenze	119
7.4.1	Il "documento di descrizione dell'impatto sociale" delle startup innovative a vocazione sociale	119
7.4.2	Le linee guida del Ministero Del Lavoro e Delle Politiche Sociali sulla valutazione dell'impatto per ETS e Imprese Sociali	120
7.5	La misurazione come forma di trasparenza dell'attività d'impresa per attrarre investimenti	122
7.5.1	Le imprese ibride come principali target della finanza responsabile	123
<b>8</b>	<b>LA SOCIETÀ BENEFIT VISTA DALL'IMPREDITORE: VANTAGGI, CRITICITÀ E ADATTABILITÀ DEL MODELLO</b>	125
	Intervista a Massimo Mercati, AD del Gruppo Aboca	125
8.1	Introduzione. Il gruppo Aboca: storia e trasformazione in Società Benefit	125
8.1.1	Il contesto. Le farmacie in Italia: dall'ingresso delle catene al Format professionale	126
8.2	Intervista a Massimo Mercati, AD del Gruppo Aboca. Le sfide delle Società Benefit	129
8.3	La declinazione del Modello Benefit nelle diverse tipologie di impresa	134
<b>9</b>	<b>SOCIAL STATEMENT</b>	146
9.1	Definizione	146
9.2	Significato e scopo del Social Statement	147
9.3	Corporate Responsibility in relazione al SS	147
9.4	Composizione della Proposta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	148
9.5	Sostenibilità dell'impegno sociale	151

## PREFAZIONE

Mauro **Del Barba**, *Presidente di AssoBenefit*

Ad oltre cinque anni dalla loro istituzione possiamo ben dire che le società *benefit* hanno superato lo *stress test* del mercato e degli studiosi. Il motivo del loro successo è dovuto anche a una forma legislativa che ha saputo convincere tutti inserendosi in un dibattito ormai decennale anche nel nostro paese, ma è più probabilmente il frutto di una ricerca reale che il mondo dell'economia sta compiendo a livello globale e che ha raggiunto in maniera definitiva la coscienza dei singoli imprenditori e dei consumatori. Occorre dunque insistere nel fornire spiegazioni alle crescenti domande di chiarimento giuridico, fiscale, finanziario, operativo che ci vengono continuamente poste e si può ben dire che questa pubblicazione svolge egregiamente questo compito con un approccio agile e concreto.

A livello macroeconomico restano ancora aperte alcune domande di fondo e in particolare il tema di una maggiore responsabilità dell'impresa e del mercato, tradizionalmente contrapposta alla necessità di avere regole semplici e chiare per favorire produttività e concorrenza e di come queste due polarità si possano conciliare. I due piani di risposta vanno intersecati dai singoli imprenditori partendo dal loro punto di vista e dalla profonda conoscenza del settore in cui operano. Non possono però esserci più dubbi circa la direzione intrapresa con forza dal mercato, dalla finanza, dagli Stati, dalle organizzazioni sovranazionali. Se ancora oggi può essere legittimo fermarsi a riflettere sul modello di sviluppo sostenibile a cui l'umanità intende pervenire al termine di questo processo di cambiamento, non vi sono motivi di dubitare che in ogni caso si tratterà di un'economia integrale, ovvero integrata con aspetti sociali e ambientali, in cui l'impresa sarà valutata non solo dai regolatori, ma anche e soprattutto dai clienti, dai finanziatori, dagli stessi dipendenti e *stakeholders* in base al suo modo complessivo agire. Divenire società *benefit* oggi significa principalmente scegliere di entrare in questa prospettiva consapevole che aspettare ancora significherebbe solo aumentare i rischi di rimanere irrimediabilmente attardati.

Non è un caso poi che in maniera sempre più evidente emerga una chiara correlazione tra questo modo di essere impresa e l'aumento dei profitti nonché la diminuzione dei rischi a seguito di una *governance* più robusta e trasparente.

Non può che far piacere che i commercialisti siano tra i primi ad accorgersi di queste potenzialità ormai pienamente in atto; oggi la domanda non è più e non può più essere quella di alcuni anni fa: “*perché dovrei diventare una società benefit*”, ma, alla luce delle tante esperienze positive, viene sostituita da una più operativa e impellente: “*che tipo di società benefit dovrei essere, da quali processi comincio, quanto investo nel cambiamento*”. Come Presidente di AssoBenefit ogni giorno tocco con mano questa tendenza che con la nostra azione vogliamo rafforzare, ma che siamo ben consapevoli deriva la sua forza da un cambiamento in atto che è prima di tutto culturale, politico ed infine economico/finanziario.

Sospingere questo movimento positivo nel nostro paese è una missione a cui tanti partecipano: i nostri soci *in primis*, i *partner*, i volontari e tanti, tantissimi professionisti che vedono per loro una grande opportunità di valorizzare anche il proprio ruolo ed essere co-protagonisti di un cambiamento globale che può ricevere dall'Italia un impulso originale e decisivo.

## INTRODUZIONE

di Paolo **Venturi**, *Direttore AICCON*

### La *Co-economy* come economia competitiva

È sufficiente un rapido sguardo all'attuale panorama socio-economico, sia a livello internazionale che nazionale, per osservare come stiano venendo ad intrecciarsi in maniera sempre più stretta un insieme di tendenze che progressivamente erodono il benessere e la stabilità sociale costruita nell'arco di diversi decenni. Da un lato i sistemi economici che per lungo tempo sono stati alla base dei modelli di sviluppo dei paesi occidentali, ma non solo, risultano oggi soggetti a continue crisi e *shock* che portano alla luce problematiche così complesse da costringere ad un ripensamento radicale in merito alle modalità di creazione della ricchezza e agli ideali di benessere che fungono da modelli di riferimento. Dall'altro si assiste all'emergere di nuovi rischi sociali che mostrano i limiti delle tradizionali architetture di *welfare* all'origine dei patti sociali definiti nel secolo scorso e basati sui tre pilastri: lavoro, famiglia, stato sociale. Ad accelerare e acutizzare questi processi anche la crisi climatica ed ambientale, che sta innescando trasformazioni profonde dagli esiti imprevedibili sia sul medio che lungo periodo, oltre ad accentuare ulteriormente la turbolenza e le incertezze dei mercati, mentre le disuguaglianze stanno riducendo la ricchezza proprio nei gruppi sociali più poveri e costringendo in casi sempre meno isolati intere popolazioni a migrare verso territori dalle condizioni ambientali più favorevoli.

Dal canto loro le imprese iniziano a maturare una diversa consapevolezza rispetto innanzitutto la necessità di avviare un ripensamento dei fondamenti tanto del principio di competizione, quanto del significato stesso del fare impresa. In merito al primo aspetto, si rischia di assistere all'affermarsi di una nuova forma di competizione che si esprime sui beni posizionali, beni cioè la cui domanda non può essere soddisfatta dalla crescita economica, poiché è l'aumento stesso della ricchezza a determinare un incremento di domanda posizionale. Si tratta di una forma di competizione altamente pericolosa in termini di coesione sociale poiché esemplifica un caso concreto di competizione distruttiva: essa peggiora il benessere sia individuale che sociale perché, la crescita



di un *surplus* economico è accompagnata spesso dalla lacerazione del “*tessuto sociale*”. Ecco perché oggi è sempre più fondamentale la progressiva affermazione di un modello centrato sullo “*sviluppo umano*” che postula l'impossibilità di sviluppo per una società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive e oggettive) delle persone e dei territori in cui essere vivono. È in risposta a tutto quanto appena descritto che emerge la visione di un tessuto imprenditoriale capace invece di generare “*competitività*” attraverso azioni di mutuo interesse. Il fare impresa deve infatti orientarsi verso il superamento del trade-off esistente tra profitto e impegno sociale, arrivando a consolidare quella tendenza già in atto che tende ad incorporare “*componenti di socialità*” e di “*purpose*” nel DNA delle imprese. Ciò diventa la proxy di un diverso percorso per generare valore. Una strada che vede nella coesione, intesa non come “*bene in sé*” ma come tensione/alleanza verso uno scopo condiviso (*purpose*), il proprio tratto distintivo. In altre parole, si tratta di garantire alle persone la possibilità di ampliare le proprie capacitazioni, ovvero un *mix* di risorse e aspirazioni in grado di generare benefici a diversi livelli, non ultimo anche per quanto riguarda la produzione e la distribuzione della ricchezza economica.

Un cambio di paradigma, quello evocato, che nella pratica si traduce in nuove e molteplici modalità di produrre valore da parte delle istituzioni che organizzano e gestiscono economie e società: imprese di capitali, organizzazioni *non profit* e amministrazioni pubbliche. Il concetto di valore va però arricchito analizzandolo da diverse prospettive:

- **economica**, per cui il valore consiste nell'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica;
- **sociale**, ovvero il contributo in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale;
- **istituzionale**, cioè la capacità di fornire un apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali.
- **umana**, ovvero il contributo che l'economia genera in termini di “*floritura umana*”, di senso e rendere reale la “*possibilità*” di scegliere, di decidere. Non è infatti sufficiente misurare il grado in cui le preferenze individuali sono soddisfatte in una data configurazione socio-economica. Quel che necessità e che si deve esigere, è la

libertà di poter scegliere: il free “*to be able to choose*” e non solo il “*free to choose*” di Milton Friedman.

### Il paradosso della scelta e il valore dell'educazione di una “nuova imprenditorialità”

La fase di passaggio o di metamorfosi (Ulrich Beck) sta mettendo al centro dei nuovi processi di trasformazione la cosiddetta società imprenditoriale, ossia quella moltitudine di “*tentativi*” nati dal basso che, sfidando il rischio, si propongono di ricostruire una nuova offerta di beni e servizi. La sfida di questa moltitudine mossa da un lato dalle opportunità e dall'altro dalle necessità è quella di produrre valore aggiunto, inteso come quel *surplus* in grado di rispondere tanto ai bisogni di chi acquista (domanda), quanto a quelli di chi vende (offerta).

Riflettere sul valore, però, mette in capo la persona, la sua dimensione identitaria, il suo percorso di vita (biografia), i suoi interessi e ovviamente le sue competenze e tutto ciò postula l'educazione. L'educazione in questa fase di transizione e trasformazione assume una grande rilevanza. Educare come suggerisce l'etimo latino è un “*tirar fuori*”. È così che, mentre la formazione può essere un processo controllato dal soggetto medesimo che è in formazione (si parla infatti spesso di auto-formazione, formazione a distanza, ecc.) l'educazione è un processo in cui qualcuno/q.cosa “*da fuori*” agisce su qualcun altro: un input esterno che attiva e fa emergere meta-competenze e una consapevolezza.

Trovo corretta l'insistenza sulla necessità dell'investimento in formazione, ma ritengo che la dimensione educativa, soprattutto per le “*organizzazioni guidate dallo scopo*” (Venturi 2020), sia la vera urgenza.

C'è infatti una novità che connota l'attuale fase storica e che non trova pari nelle epoche precedenti.

Si tratta dell'accelerazione con cui avvengono i cambiamenti, un'accelerazione che provoca il restringimento del tempo dell'esperienza, vale a dire la riduzione delle opportunità per fare esperienza che è all'origine di quella che sembra una vera e propria sindrome di aspettative continue (Zamagni). Mentre l'orizzonte delle aspettative di innovazione si dilata sempre più, in conseguenza dell'accelerazione impressa dalla ICT e dalle piattaforme social, le possibilità di fare esperienze significative si riducono, per-

ché la società dell'urgenza obbliga tutti a vivere il *"tempo della fretta"*.

Costantemente protesi verso la novità del prossimo futuro, faticiamo a goderci le cose del presente. Per prendere decisioni in modo appagante occorre aver fatto esperienza in qualche modo dei termini delle scelte; ma per fare esperienza ci vuole tempo, quel tempo che spesso l'accelerazione dei mutamenti in atto, ci sottrae. Si badi a non confondere il concetto di *"fretta"* con la *"velocità"*. Quest'ultima è sempre positiva (preciso che non è una ragione per superare i limiti di velocità...), perché accorcia il tempo per giungere allo scopo; la fretta, invece, è la velocità fine a se stessa che finisce spesso per mancare l'obiettivo prefissato, tanto quanto il suo opposto, la lentezza.

Vado al secondo punto della mia riflessione sugli elementi che minano la spinta all'educazione: il paradosso della scelta.

Ogni qualvolta vi sia una decisione da prendere nasce un dubbio, e il dubbio può *"pietrificare"*, come con efficacia illustra la storia della *"testa di Medusa"*: tagliare (decidere) la testa è quanto occorre per non restare paralizzati. Ora, fintanto che l'indecisione riguarda la scelta del mezzo più conveniente per raggiungere lo scopo, la ragione, assistita dalla tecnica (formazione), è in grado di sbloccare la situazione. Altro però è il caso quando la scelta riguarda i fini stessi dell'azione. Eccoci al punto centrale del discorso: quando il problema della scelta consiste nel decidere tra mezzi alternativi per raggiungere un determinato fine – quando, cioè, in termini kantiani, la domanda che attende risposta è del tipo *"che cosa devo fare per ottenere..."* – il ricorso alla ragion tecnica può essere sufficiente (formazione). Ma quando la domanda diviene: *"che cosa è bene che io..."*, vale a dire quando si tratta di scegliere tra fini diversi, la necessità di disporre di un criterio di scelta fondato sulla categoria del giudizio di valore diviene irrinunciabile. Nessuna competenza potrà mai fornirmi il criterio di valore sulla cui base scegliere. Comprendiamo ora la portata della dimensione educativa dentro la dimensione dell'imprenditorialità ad impatto sociale.

Educare postula il *"tempo dell'esperienza"* e mette in moto *"una scelta"*. La conferma di ciò la si può osservare nell'impatto che ha generato il servizio civile nella creazione del movimento della cooperazione sociale. Come dimostrano i dati sulla biografia degli imprenditori sociali, questa opportunità offerta a molti giovani ha rappresentato un *"incubatore"* straordinario per favorire la nascita di nuove cooperative sociali, perché offriva la possibilità di fare un'esperienza con alla base una *"scelta di valore"*. Ecco

perché nella società imprenditoriale l'enfasi sulla formazione è necessaria, ma non è sufficiente: è necessario tornare ad investire nell'educazione imprenditoriale allargandone il perimetro ed il senso.

### Una nuova era generazione di culture imprenditoriali

L'imprenditorialità sembra andare sempre più verso una nuova stagione che si caratterizza, da un lato, per il rifiuto di un modello basato sulla massimizzazione del profitto in favore di un modello centrato sul principio di reciprocità e, dall'altro, per lo sforzo di dare un senso, cioè una direzione, all'attività d'impresa, che non può trovare nel mero profitto il suo unico fine. Un'impostazione, dunque, basata sul superamento del trade-off esistente tra profitto e impegno sociale (Zamagni, 2013). In altre parole, l'attività imprenditoriale si sta caratterizzando quale generatrice al contempo di valore economico e sociale.

L'esito di questa transizione sta trasformando le imprese in soggetti intenzionalmente sociali, in quanto è proprio nel rapporto con la società che si costruisce la competitività (tema largamente affrontato anche nel Rapporto Symbola, Coesione è Competizione). Questa tendenza ad incorporare “*sfide e componenti di socialità*” nel DNA dell'imprenditore sono osservabili, ad esempio, nel crescente numero di *start up for profit* che “*scalano*” dentro un perimetro di sfide sociali legate al ben-essere, alla cura delle persone e delle comunità.

Si tratta di dinamiche che dimostrano come occorre promuovere l'imprenditorialità nel suo complesso (visione olistica del valore aggiunto), quale *asset* in grado di produrre valore a prescindere dalla funzione obiettivo perseguita (*profit*, mutualistica, *not for profit*).

Per fare ciò, 3 sono i principali assi su cui è possibile agire e sui quali l'imprenditore e la sua attività si sviluppano e si distinguono dalla “*managerialità*”:

- **la propensione al rischio:** l'imprenditore è un soggetto non avverso al rischio, ovviamente calcolato; ciò significa che egli si muove all'azione prima ancora di conoscere quale sarà l'esito delle sue attività;
- **la capacità di innovare:** l'imprenditore non è tale se si limita a replicare quan-

to è stato realizzato da altri. Egli è dunque un soggetto che concorre a dilatare la frontiera delle possibilità produttive;

- **P'ars combinatoria**: al pari del direttore d'orchestra, l'imprenditore deve conoscere non solo le capacità dei suoi collaboratori, ma anche le caratteristiche del genius loci e ciò al fine di organizzare il processo produttivo in maniera tale da favorire l'armonia di tutte le componenti. Tale capacità è per l'appunto "un'arte" e non "una tecnica" e pertanto postula la relazionalità per essere educata.

Parlare di sociale in ambito imprenditoriale allora non significa solamente far riferimento agli ambiti di attività in cui può operare l'impresa (*welfare*, solidarietà, ...); il riferimento è connesso piuttosto alla capacità dell'imprenditore di produrre innovazione e impatto sociale, ovvero generare soluzioni nuove, più efficaci, efficienti e giuste di quelle esistenti in risposta a problemi di natura sociale. In altri termini, significa infrastrutturare l'impresa e le sue componenti attraverso logiche orientate al cambiamento positivo e sostenibile della società.

In questo senso sono soprattutto le giovani generazioni, e in particolare i cosiddetti *millennials*, a richiedere che l'imprenditorialità sia un percorso ibrido, ossia mosso dalla ricerca di una produzione di valore sociale e, al contempo, orientato dalla "socialità" (es., *community hub*, start up innovative a vocazione sociale, imprese *low profit*, imprese *impact oriented*, etc.) (Miller, 2016).

Una partita questa in cui l'Italia può giocare un ruolo da protagonista, fino a candidarsi ad esser nel mondo una vera e propria "Social Business Nation".

Quale paese è storicamente caratterizzato dalla presenza un Terzo Settore di natura produttiva? Quale nazione ha economie e *welfare* fortemente ancorati ad imprese mutualistiche? Quale paese è stato in grado, nel tempo, di dare vita a nuove forme organizzative/imprenditoriali ibride tanto nel mondo *for profit* quanto in quello *non profit*? L'Italia è storicamente un paese ad alta intensità di imprenditorialità sociale: infatti, con la Legge n. 381, l'Italia ha introdotto già nel 1991 le cooperative sociali, la prima forma di imprenditorialità sociale che si è sviluppata nel nostro paese e che oggi continua a percorrere il suo terreno di sviluppo anche integrando la propria offerta di servizi con gli strumenti tecnologici a disposizione che permettono di aumentare l'impatto

del loro operato. Inoltre, grazie alla riforma sull'impresa sociale (d. lgs. n. 112/2017) è stata riconosciuta la biodiversità di modelli che possono legislativamente e operativamente essere applicati per svolgere attività imprenditoriali nell'ambito sociale. La qualifica di impresa sociale, istituzionalizza la dimensione ibrida dell'impresa, infatti, può essere accostata sia a forme giuridiche *non profit*, quali associazione e fondazione, sia a forme giuridiche *for profit*, come le società a responsabilità limitata e le società per azioni, nonché alla forma giuridica cooperativa. A ciò si aggiungono le start up innovative a vocazione sociale (SIAVS) (d. l. n. 179/2012) ossia startup innovative che operano in via esclusiva nei settori indicati dal d.lgs. n. 155/2006 e le società *Benefit* (l. n. 208/2015) chiamate a perseguire – all'interno dell'attività economica – uno o più cambiamenti positivi o ridurre gli effetti negativi su una o più categorie di *stakeholder*. Comune denominatore delle diverse forme appena elencate è il perseguimento della produzione di valore aggiunto sociale, attraverso modelli di business sostenibili e inclusivi. Una nuova generazione d'impresе che sperimentano nuove combinazioni di attività imprenditoriali caratterizzate da elementi d'innovazione volti ad ottenere un forte impatto in termini di cambiamento sociale. Un processo d'ibridazione inarrestabile che tende a ricombinare l'esistente superando le classiche visioni verticali: *profit/non profit*, pubblico/privato, imprenditoriale/sociale.

Il sociale sta assumendo rilevanza nella value chain delle imprese e superando così le Colonne d'Ercole della responsabilità sociale. Il valore è l'esito di una "conversazione" che nasce dall'incontro tra la dimensione economica, sociale e ambientale. Il tema della competitività si genera, quindi, nella convergenza fra la socialità (intesa come senso e fine dell'azione) e l'imprenditorialità. Questa integrazione del sociale, in tutte le sue forme, nella dimensione imprenditoriale sta creando una nuova generazione di istituzioni: una terra di mezzo popolata da "impresе intenzionalmente sociali" e da "non profit intenzionalmente imprenditoriali". Ecco perché, per analizzare il potenziale di imprenditorialità sociale in Italia, che ricomprende ma non coincide con il bacino dell'impresa sociale, è necessario dilatare il campo di osservazione, ricomprendendo all'interno del concetto una pluralità di forme giuridiche/categorie organizzative che pongono il sociale come asset strategico rispetto al proprio agire e vanno dal *for profit* al *non profit*, passando dal mutualismo.

Occorre quindi un investimento da parte di tutto l'ecosistema che supporta l'imprenditorialità, un cambio di mindset che produca nuove competenze e nuovi professionisti da mettere al servizio di valore non misurabile solo in termini di profitto, ma soprattutto in termini d'impatto sociale e di felicità pubblica.

## 1 OLTRE LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: VALORE CONDIVISO E IMPRESE IBRIDE

di Ezio **Este**

*“Non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse.*

*Noi non ci rivolgiamo alla loro umanità, ma al loro egoismo e con loro non parliamo mai delle nostre necessità, ma dei loro vantaggi”.*

Così Adam Smith, nel 1776, teorizzava, nella *Ricchezza delle Nazioni* la mano invisibile del mercato.

Questo approccio nel corso del tempo ha contribuito a generare da un lato un veloce progresso economico e sociale ma dall'altro ha consentito all'impresa di produrre externalità negative poi ricadute sulla società e sull'ambiente.

Ma soprattutto ha creato una contrapposizione tra economia e società stabilendo ex ante un *trade-off* tra efficienza economica e progresso sociale.

Il tentativo di questo capitolo è quello di cercare di tratteggiare, in maniera assolutamente non esaustiva e completa, quelle teorie e quelle esperienze che vogliono superare la frizione attualmente esistente tra business e società, quale via maestra per creare sviluppo sostenibile.

### **Responsabilità sociale d'impresa e valore condiviso**

*«La responsabilità sociale delle imprese è un concetto che prevede l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti».*

Questa è la definizione che l'Unione Europea fornisce relativamente alla Responsabilità sociale d'impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility (CSR)*<sup>[1]</sup>.

A oggi, nella gran parte dei casi la CSR è percepita ed agita dalle imprese secondo diverse prospettive<sup>[2]</sup>:

<sup>1</sup> Libro verde - L'imprenditorialità in Europa [COM (2003) 27 def. del 21.3.2003] e Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002]).

<sup>2</sup> Porter M. E., Kramer M.R. Strategia e società – il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2007 n.1/2.



- 1) *obbligo morale*: le imprese devono raggiungere il successo economico comportandosi in modo da tener fede ai valori etici e rispettare gli individui, le comunità e l'ambiente, operando quindi oltre che lecitamente anche eticamente.
- 2) *sostenibilità ambientale*, che pone l'enfasi sugli interessi dei più illuminati invocando la tripla bottom line della *performance* economica, sociale e ambientale. Le imprese dovrebbero quindi, operare in modo da garantirsi una *performance* economica di lungo periodo evitando di quei comportamenti di breve termine che arrecherebbero danni alla società e all'ambiente.
- 3) *licenza a operare*: intesa come quella legittimazione che ogni impresa deve ricevere, implicitamente o esplicitamente dai suoi *stakeholder*. È un approccio più pragmatico in quanto offre all'impresa un modo concreto per identificare le questioni sociali cui i suoi *stakeholder* danno più importanza e prendere delle decisioni al riguardo. Viene utilizzata tipicamente da quelle imprese che richiedono forti legittimazioni esterne, per esempio dai governi o che si basano sulla tolleranza del territorio svolgendo attività rischiose per l'ambiente.
- 4) *reputazione*: volta a disegnare un'immagine aziendale socialmente impegnata. Utilizzata tipicamente dalle imprese orientate al consumatore attraverso l'attuazione di campagne di *marketing* legate a una buona causa.

Tutte e quattro le scuole di pensiero, sostiene Porter, hanno lo stesso punto debole: pongono l'accento sulla tensione tra il *business* e la società piuttosto che sulla loro interdipendenza.

«Ciascuna di esse – prosegue – pone un fondamento teorico generico che non ha alcuna relazione con la strategia e con l'attività specifica dell'impresa né con il territorio in cui opera».

Occorre dunque passare da una concezione di CSR cosmetica a una CSR strategica. Occorre, dicevamo, superare la frizione attualmente esistente fra *business* e società. Scoprire ed enfatizzare i punti di intersezione.

### **1.1 Il contributo della teoria economica: dallo *shareholder value* allo *stakeholder approach***

Di diverso avviso invece è il pensiero economico mainstream secondo cui in economia

non c'è spazio per la Responsabilità Sociale d'impresa<sup>[3]</sup>.

In “*Capitalismo e Libertà*” pubblicato nel 1962 Milton Friedman considera la CSR una seria minaccia alla sopravvivenza stessa del sistema capitalistico: “*poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società, come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti*”.

Questa idea del primato degli azionisti (o *shareholder value*) è ancora alla base del nostro sistema economico tanto giuridico, quanto finanziario.

Tutte le metodologie utilizzate per valutare le *performance* aziendali sia storiche che prospettiche partono da lì: dai principi contabili che presiedono alla redazione del bilancio di esercizio ai metodi di valutazione aziendale.

E da lì parte anche la teoria economica aziendalistica dell'agenzia – a oggi dominante – secondo la quale gli azionisti in quanto proprietari dell'azienda, sono il principale referente il cui scopo è quello di ottenere il maggior profitto possibile. Per raggiungere questo scopo essi si avvalgono dei servizi di agenti – amministratori e dirigenti – il cui obiettivo, è quello di massimizzare la propria funzione di utilità.

Il tempo sta mostrando le lacune di queste teorie che sono, è bene ribadirlo, ancora dominanti nella prassi operativa quotidiana. Infatti, per ben funzionare un'impresa ha bisogno del contributo di tutti gli *stakeholder* sia pure in forme e gradi diversi e il ruolo dell'amministratore sarà quello di gestirla in modo tale da creare valore per tutti costoro dal momento che i loro interessi specifici devono essere messi tutti sullo stesso piano: è lo *stakeholder approach* teorizzato da E. Freeman.

Nel 2011 Porter e Kramer sviluppano ulteriormente quanto teorizzato 4 anni prima formalizzando l'idea di Valore Condiviso (*Shared Value*)<sup>[4]</sup>.

Il concetto di valore condiviso si può definire come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La crea-

<sup>3</sup> Zamagni S., L'idea di responsabilità sociale dell'impresa e le risposte della teoria economica. In Messina P. (a cura di) Oltre la responsabilità sociale di impresa - Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità, Padova UP, 2019.

<sup>4</sup> Porter M. E., Kramer M.R. Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2011 n.1/2

zione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale.

Il concetto si fonda sulla premessa che sia il progresso economico sia il progresso sociale vanno affrontati con dei principi basati sul valore che si definisce in termini di benefici in relazione ai costi, e non in termini esclusivamente di benefici.

Le imprese, tuttavia, non hanno quasi mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno sempre considerati aspetti periferici. Questa impostazione ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali.

### 1.1.2 Un esempio di *shared value*: dal commercio equo e solidale all'approccio di Nespresso

Il valore condiviso non concerne la condivisione del valore già creato dalle imprese con un approccio redistributivo. Consiste, invece, nell'espandere la dotazione complessiva di valore economico e sociale. Nell'articolo di Porter e Kramer vengono riportati diversi esempi su come molte imprese americane (da Google a Unilever) abbiano incominciato ad avviare iniziative basate sul valore condiviso.

Un esempio particolarmente chiaro sulle potenzialità di questo approccio è rappresentato dal settore del caffè in cui vengono raffrontati due approcci differenti: da un lato quello del commercio equo e solidale e dall'altro quello di Nespresso, divisione di Nestlé. Il **commercio equo e solidale mira** ad accrescere la quota di ricavi che va agli agricoltori poveri, mettendoli in condizione di ottenere prezzi più elevati per le stesse produzioni. Pur essendo frutto di un sentimento nobile, il commercio equo e solidale ha più a che fare con la redistribuzione che con l'espansione del valore complessivo creato. **Nespresso** combina una sofisticata macchina da caffè con cialde monodose in confezione sottovuoto che contengono caffè di alta qualità proveniente da tutto il mondo. Offrendo qualità e comodità, Nespresso ha ampliato il mercato del caffè *premium*.

Ottenere una fornitura affidabile di caffè di alta qualità è tuttavia molto difficile. La maggior parte dei caffè vengono prodotti in zone rurali estremamente povere dell'Africa e dell'America Latina da piccoli imprenditori agricoli intrappolati in un ciclo vizioso di bassa produttività, modesta qualità e degrado ambientale che limita i volumi di produzione.

Per risolvere questi problemi Nestlé ha riprogettato gli acquisti. Ha lavorato intensamente con i suoi fornitori, fornendo loro consigli sulle pratiche di coltivazione, garantendo prestiti bancari e contribuendo ad assicurare fattori produttivi come sementi, pesticidi e fertilizzanti. Nestlé ha creato delle strutture locali per misurare la qualità del caffè sul punto d'acquisto, il che le ha consentito di pagare direttamente ai coltivatori un sovrapprezzo per la fornitura dei chicchi di miglior qualità e quindi di accrescerne gli incentivi. Un rendimento superiore per ettaro e una qualità produttiva più elevata hanno fatto aumentare i redditi dei produttori, facendone diminuire l'impatto ambientale. Nel frattempo, la fornitura affidabile di caffè selezionato per Nestlé è cresciuta significativamente. Si è creato del valore condiviso.

Alcuni studi effettuati sui **produttori di cacao della Costa d'Avorio** indicano per esempio che mentre il commercio equo e solidale può fare aumentare i redditi degli agricoltori dal 10% al 20%, gli investimenti effettuati in un'ottica di valore condiviso possono farli aumentare di oltre il 300%.

Potrebbero occorrere un investimento iniziale e del tempo per implementare nuove pratiche di acquisto e sviluppare il *cluster* di supporto, ma il ritorno consisterà in un valore economico più elevato e in benefici strategici più ampi per tutti i partecipanti. La creazione di valore condiviso (CSV) dovrebbe prevalere sulla responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*, CSR) nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nelle comunità in cui operano. I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il *business*, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la CSV è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'*expertise* specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale.

# CSR → CSV

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valori: fare del bene</li> <li>&gt; Civismo, filantropia esostenibilità</li> <li>&gt; Discrezionale o in risposta a pressioni esterne</li> <li>&gt; Separata dalla massimizzazione del profitto</li> <li>&gt; L'agenda è determinata dal <i>reporting</i> esterno e dalle preferenze personali</li> <li>&gt; L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dai budget di CSR</li> </ul> <p><b>Esempio:</b> acquisti effettuati nel commercio equo e solidale</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo</li> <li>&gt; Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità</li> <li>&gt; Funzionale alla competizione</li> <li>&gt; Funzionale alla massimizzazione del profitto</li> <li>&gt; L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno</li> <li>&gt; Riallinea l'intero <i>budget</i> dell'azienda</li> </ul> <p><b>Esempio:</b> trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti</p> |
|--|---|

Fonte: M Porter M. E., Kramer M.R. Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2011 n.1/2.

Anche le nostre imprese italiane stanno iniziando a adottare questo tipo di approccio. È il caso di **Illy Spa** che nel suo *report* di sostenibilità<sup>[5]</sup> illustra come abbia messo in campo, tra l'altro, iniziative per sviluppare una catena del valore pienamente sostenibile operando a stretto contatto con tutti gli attori chiave della catena di fornitura dei Paesi dove cresce la più pregiata Arabica.

Oppure di **Fratelli Carli Spa** (Società *Benefit* e *B-Corp*), un'azienda familiare che produce olio di qualità profondamente radicata nel territorio del ponente ligure.

Come si legge nella relazione di impatto del 2019<sup>[6]</sup>, la società ha permeato l'intera catena del valore (clienti, dipendenti, filiera di fornitura, *governance*) dell'idea di progresso responsabile.

## 1.2 Agenda 2030 e "CEOs Call to Action". L'esperienza italiana

Era il 1987 quando Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (*World Commission on Environment and Development*, WCED)

<sup>5</sup> *Illy Sustainable Value Report* 2019 consultabile all'indirizzo <http://valuereport.illy.com/>

<sup>6</sup> Fratelli Carli - Relazione di impatto 2019 consultabile all'indirizzo <https://www.oliocarli.it/-/media/global2019/generiche/progressoresponsabile/benefit-corporation/relazione-impatto-2019.ashx>

istituita nel 1983, presenta il rapporto «*Our common future*» (Il futuro di tutti noi), formulando una linea guida per lo sviluppo sostenibile.

In quel rapporto lo sviluppo sostenibile viene definito come “*quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*”.

Oggi il tema dello sviluppo sostenibile è fra le priorità di tutte le Istituzioni del mondo. Nel 2015 è stata sottoscritta da 193 Paesi delle Nazioni Unite, tra cui l'Italia, l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: un piano d'azione per condividere l'impegno a garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano. L'Agenda globale definisce **17 Obiettivi di sviluppo sostenibile** (*Sustainable Development Goals*, SDGs nell'acronimo inglese) da raggiungere entro il 2030, articolati in 169 Target, che rappresentano una bussola per porre l'Italia e il mondo su un sentiero sostenibile. Il processo di cambiamento del modello di sviluppo viene monitorato attraverso i *Goal*, i *Target* e oltre 240 indicatori: rispetto a tali parametri, ciascun Paese viene valutato periodicamente in sede Onu e dalle opinioni pubbliche nazionali e internazionali.

L'Agenda 2030 porta con sé una grande novità: per la prima volta viene espresso un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, non solo sul piano ambientale, ma anche su quello economico e sociale, superando in questo modo definitivamente l'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale e affermando una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo.

Di fondamentale importanza per raggiungere tali obiettivi è quindi il ruolo delle imprese. Già solo per il fatto stesso di esistere e di operare le imprese favoriscono il raggiungimento di alcuni obiettivi fissati dall'Agenda: pensiamo allo sconfiggere la povertà (SDG 1), al lavoro dignitoso e alla crescita economica (SDG 8) o all'innovazione (SDG 9).

Il concetto di sviluppo sostenibile sta iniziando ad essere presente sulle scrivanie degli imprenditori e degli amministratori di molte società.

Il 19 agosto 2019 la **Business Roundtable** composta da 181 aziende americane, tra cui Apple, Accenture e AT&T che impiegano complessivamente più di 15 milioni di dipendenti e presieduta Jamie Dimon di JpMorgan ha messo nero su bianco che accanto alla massimizzazione dei profitti ogni compagnia deve avere come scopo l'arricchire la vi-

ta dei propri dipendenti, dei consumatori, dei fornitori e delle comunità, servendo gli azionisti in modo etico e rispettando l'ambiente<sup>7</sup>.

L'iniziativa, che non ha mancato di raccogliere critiche da più parti considerata come una mossa intelligente e opportunistica, si colloca senza dubbio in un dibattito più ampio sulla natura e gli obiettivi dell'impresa guidata oggi, soprattutto nella cultura anglosassone, da una logica di profitto nel breve periodo per remunerare l'investitore.

Analoga iniziativa è stata intrapresa da CSR Europe, *business network leader* per la *Corporate Social Responsibility*, interlocutore privilegiato della Commissione Europea sulla sostenibilità, e promossa in Italia da Fondazione Sodalitas. È la **CEOs Call to Action**: l'appello dei vertici delle aziende europee per assumere un ruolo di leadership e mobilitazione di altre imprese, società civile e istituzioni, per contribuire alla definizione del *Green New Deal* della Commissione Europea, affrontando le sfide climatiche e sociali. A oggi sono 70 gli imprenditori firmatari della call italiani, mentre più di 400 quelli Europei<sup>8</sup>.

### 1.3 Impresa e bene comune: nuovi modelli di ibridi organizzativi

Siamo quindi in un tempo del già e non ancora. Stiamo vivendo in un contesto globale in cui stanno rapidamente mutando i paradigmi che fin qui hanno retto i sistemi economici e sociali. Il tutto è ancor più accelerato dalla pandemia in corso nel momento in cui scriviamo, di cui non conosciamo ancora la reale portata e gli effetti macroeconomici che porterà con sé. Quello che sappiamo è che si rende necessario iniziare (o continuare) a ripensare e progettare il futuro.

Ma, come scrive il Prof. Rullani *«per progettare il futuro, bisogna cambiare approccio, mettendo insieme responsabilità sociale e innovazione sostenibile. Se, come accade un po' in tutte le transizioni (e la nostra non fa eccezione), ci si trova in una situazione in cui il vecchio non funziona più e il nuovo non funziona ancora, diventa impossibile sia praticare logiche strumentali, orientate dal puro e semplice calcolo del profitto, sia indulgere in spese*

<sup>7</sup> Statement on the Purpose of a Corporation consultabile all'indirizzo <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

<sup>8</sup> Ceos Call to action consultabile all'indirizzo <https://www.sodalitas.it/fare/ceos-call-to-action>.

e impegni di pura responsabilità “morale”, privi di ritorni economici<sup>[9]</sup>».

La sfida è complessa e intrigante ma è già stata raccolta e non mancano nello scenario internazionale e italiano esperienze che stanno costruendo nella quotidianità questo nuovo approccio.

In letteratura il fenomeno è stato definito di **ibridazione organizzativa**.

Nella realtà economica e sociale sono infatti sempre più numerosi gli esempi di:

- forme di impresa che – con molteplici modalità e diversi gradi di intensità – affiancano attività di natura commerciale ad altre di natura sociale, realizzando così un processo di convergenza dei soggetti “*for profit*” verso la sfera *non profit*;

oppure viceversa

- imprese che assumono *mission* sociali ma producono al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire le proprie finalità istituzionali: in questo caso siamo di fronte ad un processo di ibridazione di soggetti “*non profit*” verso la sfera “*for profit*”<sup>[10]</sup>.

Il tutto favorito dai recenti interventi legislativi che hanno istituito le società *Benefit*<sup>[11]</sup> e stanno riformando il Terzo Settore<sup>[12]</sup>.

<sup>9</sup> Rullani E., Responsabilità sociale e innovazione sostenibile. In Messina P. (a cura di) Oltre la responsabilità sociale di impresa – Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità, Padova UP, 2019

<sup>10</sup> Pagamici B., Impresa ibrida e Terzo Settore – I modelli imprenditoriali innovativi per l'impresa di domani, Primi-ceri editore, 2017

<sup>11</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208

<sup>12</sup> Legge delega 106/2016 per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale. Per lo stato dell'arte aggiornato a fine 2020 consultare il sito <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105128.pdf>



### 1.3.1 Gli ibridi organizzativi nel contesto italiano: dalla cooperativa sociale alla startup innovativa

Il primo caso di ibrido organizzativo riconosciuto dalla letteratura economica è quello delle **cooperative sociali**. Istituite agli inizi degli anni 90,<sup>[13]</sup> hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità attraverso:

- a) la gestione di servizi sociosanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali e di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. In questo caso la legge prevede che almeno il 30% dei lavoratori debba appartenere alle cd "*categorie svantaggiate*": disabili, detenuti, tossicodipendenti, ecc.

In particolare, queste ultime (le cooperative sociali di tipo b) o di inserimento lavorativo) possono essere definite come imprese ibride tipizzate: sono delle vere e proprie imprese che accanto all'attività produttiva, che può abbracciare qualsiasi ambito merceologico, devono legislativamente e statutariamente conseguire la finalità sociale di essere strumento privilegiato di formazione (principalmente *on the job*) e di inserimento o reinserimento lavorativo.

Si intersecano quindi due catene del valore: da un lato quella tipica aziendale/societaria (che ha come *output* il bene prodotto o il servizio erogato), e dall'altro quella sociale (che ha come *output* l'inserimento nel mercato del lavoro "*libero*" il lavoratore "*svantaggiato*").

Come facilmente immaginabile, l'equilibrio tra le due catene del valore è particolarmente complesso da raggiungere e da mantenere, nonostante l'ausilio di incentivi pubblici (sgravi fiscali e contributivi).

La letteratura annovera, fra gli ibridi organizzativi anche le *startup* innovative la cui componente tecnologica spesso intercetta la produzione e lo scambio di beni di interesse collettivo svelando così la loro "*vocazione sociale*"<sup>[14]</sup>. L'intuizione azzeccata del legislatore è stata quella di mettere a disposizione uno strumento giuridico che fa-

<sup>13</sup> Legge 8 novembre 1991, n. 381.

<sup>14</sup> Venturi P., Zandonai F. Imprese Ibride. Modelli di innovazione sociale per rigenerare valore, Egea, 2016.

vorisse l'innovazione tecnologica offrendo incentivi fiscali per gli investitori e un set normativo ad hoc che consentisse la scalabilità del modello di *business*.

È stata inoltre prevista una declinazione “*a vocazione sociale*” delle *startup* innovative (SIAVS) che operano “*in via esclusiva*” nei settori tipici dell'impresa sociale, che al momento non ha riscosso un grande successo: alla fine del 2019 sono oltre 10.000 le *startup* innovative iscritte nell'apposita sezione speciale del registro delle imprese mentre solo 230 (poco più del 2%) sono registrate come SIAVS<sup>[15]</sup>.

### **1.3.2 Un'esperienza operativa: le *startup* innovative benefit**

Chi scrive, prima di intraprendere la professione di dottore commercialista, ha lavorato per oltre dieci anni nelle cooperative sociali di tipo b) citate in precedenza, sperimentando le difficoltà di far convergere e mantenere in equilibrio le due catene del valore (quella imprenditoriale e quella sociale), ma anche le potenzialità e la generazione di valore che il conseguimento di questo equilibrio genera.

La difficoltà risiede principalmente nel raggiungimento dell'equilibrio economico (che è quello più facilmente misurabile, banalmente attraverso il bilancio d'esercizio) in quanto, a parte qualche isolata eccezione, le cooperative sociali di inserimento lavorativo sono caratterizzate da una minore produttività e operano in mercati con marginalità piuttosto basse. Questa difficoltà intrinseca ha pesanti impatti sulla possibilità di rendere sostenibile nel tempo la creazione del valore sociale, ancora oggi difficilmente misurabile e quindi remunerabile.

Agli inizi del 2020 sono stato tra i *founder* di una società di consulenza nata per offrire servizi specialistici rivolti esclusivamente a *startup* e Pmi innovative.

Siamo a nostra volta una *startup* innovativa perché offriamo servizi anche attraverso dei *tool* informatici da noi progettati e realizzati (dalla costituzione *online*, al *business plan*).

La nostra *value proposition*, perseguita anche grazie a queste innovazioni tecnologiche, è quella di accompagnare la nascita e la crescita di *startup* innovative, caratterizzate da un lato da un elevato tasso di mortalità nei primi anni di attività e dall'altro da una

<sup>15</sup> Relazione annuale al parlamento sullo stato di attuazione e l'impatto delle *policy* a sostegno di *startup* e PMI innovative. Anno 2020.

altrettanto elevata potenzialità di creazione di valore tecnologico e di innovazione con ricadute positive sull'intero sistema Paese.

Il nostro impegno a favore dell'ecosistema delle *startup* innovative si esplica attraverso:

I) la partecipazione attiva e volontaria a comunità virtuali e territoriali che promuovono la diffusione della cultura dell'innovazione e dell'autoimprenditorialità svolgendo attività di orientamento e di prima validazione dell'idea imprenditoriale e della sua sostenibilità economica e finanziaria;

II) la realizzazione di interventi formativi di educazione finanziaria per consentire un'ottimizzazione della pianificazione delle risorse, proprie e di terzi, riducendo sensibilmente il rischio di *default* delle iniziative imprenditoriali, anche avvalendosi di strumenti legati al microcredito e credito agevolato in genere;

III) una politica di *pricing* calmierata dei servizi di consulenza e di assistenza, offerti a giovani *startupper* nelle prime fasi dell'avvio dell'attività in modo tale da non gravare con eccessivi oneri in tale fase particolarmente delicata<sup>[16]</sup>.

Abbiamo quindi deciso di sancire questo impegno a livello statutario qualificandoci come società *benefit*.

E gli obiettivi *benefit* sono obiettivi perfettamente allineati con la catena del valore secondo una logica di *shared value*, come peraltro espressamente precisato nello statuto. Nel corso di questi primi mesi di attività, nonostante una pandemia mondiale in corso, abbiamo incontrato decine di aspiranti imprenditori, spesso anche giovani, che avevano in mente modelli di *business* innovativi, dal punto di vista tecnologico e con ricadute importanti anche a livello sociale.

È il caso di ***Delivery care***<sup>[17]</sup>, *startup* innovativa e società *benefit* che attraverso una piattaforma *online* e grazie all'interazione di diverse esperienze professionali gestisce servizi di assistenza socio sanitaria a domicilio operando in un settore, quello dell'assistenza sanitaria domiciliare, particolarmente in affanno in questo periodo.

Oppure di ***Fifty Deg***<sup>[18]</sup>, anch'essa *startup* innovativa e società *benefit*, che opera nel set-

<sup>16</sup> Cfr <https://creazioneimpresa.net/il-nostro-manifesto-we-are-benefit/in-www.creazioneimpresa.net>

<sup>17</sup> <https://www.deliverycare.it/>

<sup>18</sup> <https://fiftydeg.com/>

tore della produzione software che sta sviluppando un'app con l'obiettivo di promuovere la sensibilizzazione e la conservazione del nostro patrimonio artistico e culturale attraverso l'utilizzo della realtà aumentata e della geolocalizzazione.

L'innovazione tecnologica, dal nostro osservatorio, è quindi uno strumento privilegiato se correttamente utilizzata per avere importanti impatti di rilevanza sociale. Riteniamo quindi che il connubio giuridico-economico virtuoso tra *startup* innovativa e società *benefit* possa essere effettivamente uno strumento che integra le istanze societarie con quelle sociali. Creando valore condiviso.

#### **1.4 L'impact investing: stato dell'arte e prospettive future**

*«Per prosperare nel tempo, la performance finanziaria non è sufficiente; ogni azienda deve dimostrare di aver fornito un contributo positivo alla società, a beneficio di tutti i suoi portatori d'interesse: azionisti, dipendenti, clienti e comunità di riferimento.*

*La società si rivolge quindi sempre più spesso al settore privato per trovare una risposta alle grandi sfide sociali, chiede a gran voce che le aziende, siano esse pubbliche o private, abbiano uno scopo sociale.*

*Senza un preciso scopo, nessuna società, sia essa pubblica o privata, può realizzare appieno le proprie potenzialità, perché alla fine perderà l'appoggio dei suoi principali stakeholder. Soccomberà alle pressioni immediate per la distribuzione degli utili, sacrificando nel processo gli investimenti in formazione dei dipendenti, innovazione e capitale fisso necessari per la crescita a lungo termine.*

*Le società devono porsi alcune domande: qual è il nostro ruolo nella comunità? Come gestiamo il nostro impatto sull'ambiente? Ci impegniamo abbastanza per promuovere la diversità tra i nostri collaboratori? Ci stiamo adattando al cambiamento tecnologico? Offriamo i percorsi di riqualificazione e le opportunità di cui avranno bisogno i dipendenti e la nostra stessa attività per vivere in un mondo sempre più automatizzato? Stiamo usando la finanza comportamentale e altri strumenti per preparare i lavoratori alla pensione, aiutandoli a investire nel modo più appropriato per raggiungere i propri obiettivi?»*

È oramai diventata “*un classico*” la lettera<sup>[19]</sup> che **Larry Fink, CEO di BlackRock**, indirizza ogni anno ai CEO delle aziende in cui il più grande gestore istituzionale statunitense investe, avvertendoli che alle loro assemblee BlackRock voterà contro gli amministratori “*che non svolgeranno progressi sufficienti in materia di informativa sulla sostenibilità e non predisporranno linee guida e piani aziendali ad essa connessi ritenendoli responsabili*”. Il tema degli investimenti socialmente responsabili e sostenibili sta sempre più attirando l’attenzione di operatori istituzionali e investitori.

Secondo la *Global Sustainable Investment Alliance* (Gsia) che riunisce associazioni e forum di tutto il mondo specializzati in finanza sostenibile, ammontano a circa **31 mila miliardi di dollari** i patrimoni investiti in modo socialmente responsabile. Il *report* Gsia è biennale: i dati sono relativi al 2018 e sono in crescita del 34% rispetto al 2016. Come mette in luce il **Tiresia Impact Outlook** del 2019<sup>[20]</sup> occorre, però, definire cosa caratterizza un investimento *impact*.

Il rapporto, che riteniamo particolarmente interessante dal punto di vista metodologico, individua nella triade intenzionalità-misurabilità-addizionalità il criterio da porre alla base della finanza d’impatto.

1) *L’intenzionalità*: l’impatto sociale è ricercato intenzionalmente e l’investimento viene dichiaratamente effettuato con lo scopo di perseguire un risultato positivo per la comunità. Ciò si traduce in un’esplicita dichiarazione “*ex ante*” e nella ricerca proattiva di attività che perseguano come obiettivo la creazione di valore sociale.

2) *La misurabilità*: gli impatti sociali che si intendono generare, oltre che essere stabiliti *ex ante*, devono essere individuati in modo da poter essere misurabili. Gli obiettivi sociali, infatti, devono essere misurati (quantitativamente e/o qualitativamente) con lo scopo di poter definire *ex ante* gli impatti attesi ed *ex post* verificare se gli impatti attesi siano stati effettivamente ed efficacemente raggiunti. La misurabilità è una caratteristica fondamentale anche durante la fase di monitoraggio dell’attività in quanto il sistema di misurazione può essere utilizzato come strumento gestionale dalle organizzazioni oggetto di investimento.

<sup>19</sup> [https://www.blackrock.com/it/consulenti/approfondimenti/larry-fink-ceo-letter?siteEntryPassthrough=true&locale=it\\_IT&userType=individual](https://www.blackrock.com/it/consulenti/approfondimenti/larry-fink-ceo-letter?siteEntryPassthrough=true&locale=it_IT&userType=individual)

<sup>20</sup> Tiresia è il centro internazionale di ricerca della “School of Management” del Politecnico di Milano operante nel campo dell’Innovazione sociale e di impatto. Annualmente elabora l’Impact Outlook. All’indirizzo <http://www.tiresia.polimi.it/uncategorized/tiresia-impact-outlook-2019-il-report-della-ricerca/> è disponibile quello del 2019.

3) *L'addizionalità*: gli investimenti ad impatto sociale intervengono in aree sottocapitalizzate, ovvero in quelle aree di attività che verrebbero altrimenti escluse da qualsiasi altro investitore perché in tali aree il mercato non offre rendimenti ritenuti in linea con le aspettative degli investitori tradizionali. Significa, in sostanza, essere disponibili ad accettare disproporzionate risk-adjusted returns in cambio di un impatto sociale intenzionalmente perseguito.

Il rapporto pone quindi un argine netto tra la finanza sostenibile e la finanza d'impatto, restringendo “*radicalmente*” il perimetro ma individuando questo piccolo segmento come “*laboratorio di una trasformazione paradigmatica di proporzioni e significati ben più grandi di quanto non sia la sua effettiva dimensione attuale*”.

Meno chiaro – prosegue il rapporto – è il modo in cui questo laboratorio contribuirà alla trasformazione del modo di fare investimenti: se crescendo al punto da diventare esso stesso mainstream, se per contaminazione, per competizione o se semplicemente offrirà modelli di ruolo o dimostratori. La risposta risiede largamente nella traiettoria evolutiva che la finanza per l'impatto prenderà nei prossimi anni.

### **1.5 Il ruolo degli incubatori e l'esperienza milanese di “Impact Hub”**

Affinché le cose accadano ci vuole un luogo. L'esperienza delle startup innovative ha mostrato il ruolo strategico in tal senso degli incubatori e degli acceleratori.

Lo stato dell'arte del settore è monitorato ogni anno dal **Social Innovation Monitor** di Torino che incrocia dati da diverse fonti e la disponibilità degli incubatori e acceleratori a rispondere a un questionario per realizzare i report sull'impatto degli incubatori e acceleratori italiani<sup>[21]</sup>.

Il *report* si pone l'obiettivo di realizzare una mappatura aggiornata a livello nazionale ed internazionale delle attività di incubazione e accelerazione, oltre che dello sviluppo delle organizzazioni che svolgono tali attività e di analizzare i modelli di *business*, i servizi offerti e le differenze tra le diverse tipologie di incubatori prestando anche par-

<sup>21</sup> *Social Innovation Monitor* (SIM) è un *team* di ricercatori e professori di diverse università e centri di ricerca internazionali. I membri di SIM sono uniti dall'interesse per l'innovazione e l'imprenditorialità, con un *focus* sull'innovazione e l'imprenditorialità a significativo impatto sociale e ambientale. SIM ha la sua base operativa al Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione (DIGEP) del Politecnico di Torino. Il *report* può essere richiesto a questo indirizzo <https://socialinnovationmonitor.com/italy-incubators/>

tticolare attenzione sull'innovazione e l'imprenditorialità a significativo impatto sociale e ambientale.

Uno degli incubatori particolarmente attento a questi temi è **Impact Hub** il più grande *network* globale che riunisce *community* di imprenditori sensibili alle tematiche di impatto sociale ad alta scalabilità. Nel mondo *Impact Hub* ha oltre 100 spazi, in più di 50 paesi in 5 continenti.

Ne abbiamo parlato con **Fabio Nannini**, CEO di *Impact Hub Milano*, e *Senior Advisor* di *FabriQ*, l'Incubatore di Innovazione Sociale del Comune di Milano.

Quello di Milano è il primo spazio del *network* internazionale *Impact Hub* ad aver aperto in Italia. The Hub – questo il nome originario – apre tra il 2009 ed il 2010. I primi anni di attività erano incentrate sul *coworking* e sul *community building*. La *Community* originariamente era formata da innovatori sociali con l'obiettivo di creare un impatto positivo nel mondo. Nel tempo, accanto allo spazio e alla *Community*, si sono innestate le attività legate ai programmi di incubazione per *startup* ad impatto e all'*impact investing*. Come incubatore proponiamo (quella del 2020 è la 5ª edizione) la call **IHM Acceleration**, un percorso di accelerazione rivolto a *startup* ad alto impatto sociale, ambientale e culturale del valore di 300.000 euro in *seed money* e servizi in cambio di *equity*.

La *call for equity* è finanziata come ogni anno da *IHM Club Deal*, il club di investitori privati del *network* dell'incubatore.

Accanto al Club Deal di investitori *Impact Hub Milano* sviluppa attività per *Business Angel* a livello nazionale organizzando *pitch session* di *startup* ad alto impatto e gestendo l'eventuale investimento del gruppo.

È promotore dei club **Impact Angels** e **Angels4Women**, il primo gruppo italiano di *Business Angel* al femminile promosso da *Impact Hub Milano* insieme ad *AXA Italia*.

Agli *Angel* offriamo attività di *pre-screening* ad ampio raggio di *startup* e realtà ad alta potenzialità e impatto, oltre che la gestione amministrativa e burocratica dei singoli investimenti.

La *Community* di *Impact Hub Milano* è ricca di fondi di investimento, *family office* e singoli *business angels* che hanno l'obiettivo di promuovere l'*impact investing*. Organizziamo, infine, eventi con ospiti internazionali a tema *impact* come ad esempio **Impact Park**, il primo evento italiano dedicato all'*impact investing* internazionale. Ospiti nazionali e internazionali condividono il loro punto di vista sugli investimenti sostenibili.

## 2 LA B-CORP E LA BENEFIT CORPORATION

di Domenico **Crosti** e Enrico **Holzmilller**

### 2.1 Cos'è B-Lab

*B-Lab* è un ente *non profit*, di fonte americana (ma ormai sviluppato in tutto il mondo), che ha avuto (ed a tutt'ora) il merito di aver creduto in questo modello particolare di “*business etico*”, esportandone la conoscenza e fornendo elementi di interesse a varie legislazioni per definire giuridicamente le matrici di un soggetto “*benefit*”.

La *branch* Europea, ovvero la *B-Lab Europe*, ha sede ad Amsterdam.

*B-Lab Europe* cura in Italia, insieme alla *AssoBenefit*, un sito dedicato alle società *Benefit* ([www.societàbenefit.net](http://www.societàbenefit.net)) nel quale è possibile trovare ampie spiegazioni, anche operative e pratiche, sul mondo *benefit*.

### **Cenni storici**<sup>[22]</sup>

Nel 2006 nasce negli Stati Uniti *B-Lab*, come si è detto un ente *non profit* che pone le fondamenta per la costituzione di un movimento globale che ritiene di poter usare il *business* come forza positiva, per creare una prosperità durevole e condivisa per la società. A far data dalla fine dello scorso decennio, sulla scia del movimento globale ispirato da *B-Lab*, viene sviluppata in alcuni Stati Federali americani, a partire dal Maryland, una legislazione specifica che decreta la nascita e lo sviluppo della *benefit corporation*, un fenomeno oggi in forte ascesa.

Le ragioni della nascita e della crescita di questa innovativa forma giuridica sono da ricercarsi anche nella necessità, avvertita primariamente negli USA, di superare i limiti derivanti dal principio della massimizzazione del profitto economico. Questi limiti non consentivano agli amministratori delle imprese americane di perseguire anche politiche di RSI (Responsabilità Sociale di Impresa), senza il rischio di incorrere in azioni legali da parte degli azionisti. E così, al fine di contemperare gli interessi degli azionisti (*shareholders*) con quelli di tutti gli altri portatori di interesse (*stakeholders*), si è arrivati a concepire questo nuovo modello di impresa, che consente alle aziende di realiz-

<sup>22</sup> Da Manuale della Cciaa Taranto, “Società *benefit* – breve guida alla costituzione e alla gestione”, pag 5 e segg.



zare il profitto e contestualmente si svolgere missioni ad alto valore sociale, senza che ciò comporti la violazione di obblighi statutari e giuridici.

### **La mission**

Dal sito *B-Lab* ([www.bcorporation.eu/about-B-Lab](http://www.bcorporation.eu/about-B-Lab)) la società autodefinisce la propria *mission* come segue: “*B-Lab is transforming the global economy to benefit all people, communities, and the planet. A leader in economic system change, our global network creates standards, policies, and tools for business, and we certify companies – known as B-Corps – who are leading the way. To date, our community includes over 3.500 B Corps in 70 countries and 150 industries, over 8.000 benefit corporations, and more than 100.000 companies manage their impact with the B Impact Assessment and the SDG Action manager*”. Ed ancora: “*B-Lab’s goal is to accelerate this culture shift and make in meaningful and lasting. Our vision is that one day all companies will compete to be not just best in the word but also best for the world, and as a result society will enjoy a more shared and durable prosperity*”.

*B-Lab* si adopera per<sup>[23]</sup>:

- Costituire una comunità globale di imprese certificate come la *B-Corporation* (*Certified B-Corporation Companies*), dette anche *B-Corp*, ovvero imprese capaci di soddisfare i più alti standard di *performance* sociali e ambientali e di rendere conto alla comunità in maniera trasparente di tutte le attività svolte e le logiche a seguito delle quali quelle attività sono state promosse (*accountability*). Tali imprese, per essere certificate *B-Corp*, devono superare il *B – Impact Assessment* – standard messo a punto da *B-Lab*, con almeno un punteggio di 80 punti (su un massimo di 200).
- Promuovere l’allineamento tra obiettivi del *business* e quelli della società civile, per costruire imprese ad alto impatto, destinate a durare nel tempo.
- Aiutare imprese, investitori e istituzioni a misurare ciò che veramente conta, attraverso la definizione della Valutazione di *B-Impact*.
- Diffondere i concetti legati a *Benefit corporation* e *B-Certified Corporation* affinché questi possano essere di ispirazione per il maggior numero di persone nel Mondo.

<sup>23</sup> Da Manuale della Cciaa Taranto, Op.Cit.

### **La B-Lab Certification o “Certificazione B-Corp”**

Una delle attività più interessanti portate avanti da *B-Lab* è l’implementazione e lo sviluppo della Certificazione *B-Lab*, che permette di fregiarsi della definizione di “*B-Corp*” e di essere incluso nel relativo elenco di soggetti certificati, nonché partecipare ad eventi dedicati.

Il sito *B-Lab* indica sette key points che suggerirebbero di ottenere certificazione:

- per differenziarsi nel mercato di riferimento;
- per misurare e migliorare le proprie *performance*;
- per attrarre e trattenere talento;
- per risparmiare e migliorare i risultati economici;
- per ispirare gli investitori;
- per far parte di un movimento globale di leader che condividono gli stessi valori “*benefit*”;
- per guidare il cambiamento.

Sebbene gli Standard di Valutazione Esterni vengano approfonditi in un Capitolo dedicato, giova in questa sede approfondire il funzionamento della Certificazione *B-Lab*. Gli step da seguire sono semplici, chiaramente spiegati da parte della stessa *B-Lab* sul proprio sito, e possono essere sintetizzati come segue:

1. Il primo *step* è “misurare” il valore che l’azienda crea per la società: a tal fine si può utilizzare il *B Impact Assessment* (<https://bimpactassessment.net/bcorporation>). Si tratta di uno tra i più conosciuti standard di valutazione esterno (per il cui approfondimento rinviamo al Capitolo dedicato). È uno strumento utilizzabile gratuito, già utilizzato – a quanto riporta lo stesso sito internet di *B-Lab* – da oltre 70.000 aziende nel mondo.
2. Se dopo aver misurato le proprie *performance* l’azienda ha ottenuto un punteggio di almeno 80 su 200 punti, può validare detto punteggio con *B-Lab*, divenendo così una *B-Corp*.

La Certificazione, ed il “meccanismo” sottostante, è in continua evoluzione, grazie anche ai suggerimenti pervenuti a *B-Lab* da parte della relativa *Community*. In un recente comunicato, particolarmente significativo, postato sul proprio sito internet, la *B-Lab* ricorda che “*il mondo e con esso il movimento B-Corp si trovano oggi in una posizione to-*

*talmente diversa rispetto a quando si è sviluppata la certificazione 14 anni fa. C'è un consenso crescente sull'urgenza di agire sull'emergenza climatica. Abbiamo una pandemia a livello mondiale che minaccia la salute e il benessere nostro e dei nostri cari, con la conseguente crisi economica. La gente si riversa nelle piazze di tutto il mondo per chiedere giustizia razziale e azioni significative. Non c'è stato mai fino ad ora un movimento così grande di coscienza e consapevolezza della necessità di resettare il sistema economico, per renderlo più inclusivo, equo e rigenerativo, e neanche così tante aspettative nei confronti delle aziende di giocare un ruolo positivo in questi cambiamenti”.*

Con particolare riguardo alla certificazione *B-Lab*, si ricorda che quest'ultima non è obbligatoria. La normativa prevede solo l'utilizzo di uno Standard di valutazione esterno e nessun obbligo di certificazione (che rimane un'opzione volontaria da parte della società *benefit*).

### **Accordo tra *B-Lab Europe* e *Global Compact Network Italia***

Tra le novità più recenti che interessano *B-Lab* ed il mercato italiano, si segnala la firma, avvenuta nel luglio 2020, di un *memorandum of understanding*, tra *B-Lab* e *Global Compact Network Italia*.

L'accordo è strettamente collegato al lancio di uno strumento di misurazione del progresso verso il raggiungimento dei diciassette *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite<sup>[24]</sup>, dedicato al mondo del *business*, denominato “*SDG Action manager*”.

Si tratta di uno strumento *online*, che consente alle aziende di misurarsi con i succitati SDGs, e di impostare strategie all'interno dell'azienda finalizzate al loro raggiungimento. Lo strumento unisce la valutazione d'impatto *B Impact Assessment* di *B-Lab*, i dieci principi del *Global Compact* delle Nazioni Unite e gli obiettivi di sviluppo sostenibile, per consentire alle aziende di agire in modo significativo attraverso l'autovalutazione dinamica, il *benchmarking* ed il miglioramento<sup>[25]</sup>.

<sup>24</sup> Per maggiori informazioni: [www.sdgs.un.org/goals](http://www.sdgs.un.org/goals)

<sup>25</sup> Da EticaNews: <https://www.eticanews.it/in-breve/global-compact-network-italia-e-b-lab-europe-firmano-alleanza/>

## 2.2 Cosa si intende per *Benefit Corporation* <sup>[26]</sup>

### I. La *Benefit corporation* nel mondo (cenni);

### II. La *Benefit corporation* nell'ordinamento italiano: le società *Benefit*.

#### **Definizione e caratteristiche**

Per *Benefit corporation* si intende lo stato giuridico ideato per tutte le società-aziende a scopo di lucro che non hanno solo come obiettivo il profitto ma vogliono andare oltre, ovvero **desiderano dare un'impronta positiva verso la società l'ambiente**, a prescindere dal settore in cui operano.

La *Benefit corporation* affonda le sue radici in un'epoca di tendenza alla massimizzazione del profitto. La costante ricerca di aumentare il più possibile i profitti, ha portato a conseguenze negative non solo per la società ma anche per l'ambiente. Tuttavia, per quanto riguarda i consumatori, gli stessi tendono ad allineare i propri valori ai propri acquisti. Fortunatamente, sempre più consumatori nel mondo preferiscono acquistare beni prodotti con attenzione sociale e ambientale. Di conseguenza, i consumatori attraverso le loro azioni di acquisto, possono favorire le aziende che adottano uno Statuto "più *benefit*" e scoraggiare comportamenti aziendali con *mission* orientati al profitto.

#### **Cenni storici**

Tale stato giuridico si è sviluppato prima negli Stati Uniti (precisamente in 35 Stati), dove la *Benefit corporation* ha assunto differenti sfumature da stato a stato, successivamente in Puerto Rico, in Italia (dal 2016) come **Società *Benefit***, in Colombia (2018), British Columbia (2018), e Scozia (2018).

La *Benefit corporation* ha avuto un progressivo ma costante sviluppo specialmente negli USA. Dopo il Maryland (di cui si è già detto nei precedenti paragrafi), a partire da gennaio 2013 California, Hawaii, Illinois, Louisiana, Maryland, Massachusetts, New Jersey, New York, Pennsylvania, South Carolina, Vermont e Virginia hanno a loro volta approvato la legislazione permettendo la creazione di *benefit corporation*. La legislazione è

<sup>26</sup> Da Wikipedia e Università degli studi di Modena e Reggio Emilia: tesi- The birth and development of *Benefit Corporations* in the United States: the Patagonia case (Nicolas Mazzotti)

attualmente in corso di approvazione in Illinois, che introduce un nuovo tipo di stato giuridico denominato “*benefit LLC*,” mettendo a disposizione di società a responsabilità limitata le stesse opportunità offerte alle imprese grazie alla legge per le *benefit corporation*.

Come già accennato le *benefit corporation* differiscono dalle aziende tradizionali per gli obiettivi previsti dallo Statuto che non sono solo di tipo reddituale, ma devono garantire beneficio comune nella comunità in cui operano, ovvero garantire un impatto positivo concreto sulle persone e sull’ambiente. Pertanto, i soci o azionisti della società dovranno garantire che l’azienda raggiunga non solo gli obiettivi commerciali e finanziari prefissati (ovvero gli obiettivi “*tipici*” di ogni azienda), ma gli stessi dovranno garantire e valutare anche risultati qualitativi di rilievo sociale, basate sugli obiettivi dichiarati dalla *benefit corporation*.

Quindi, in una *benefit corporation* sono i soci a determinare se la società ha raggiunto un impatto significativo positivo, e in caso di controversia, spetta ai tribunali determinare se la *benefit corporation* abbia ottenuto un impatto positivo concreto. Tuttavia, la maggiore trasparenza implica per una *benefit corporation* la redazione di una relazione d’impatto annuale sulle *performance* complessive sociali e ambientali secondo uno standard completo, credibile e indipendente certificato da una terza parte (di tale aspetto si è parlato nei paragrafi precedenti).

### **Le *Benefit corporation* in Italia: le *Società Benefit***<sup>[27]</sup>

Al di fuori dei confini Americani, l’Italia è stata la prima nazione UE a legiferare ovvero a dare una dignità giuridica a questa nuova forma di impresa.

Come già accennato, per essere definita tale, la Società *Benefit*, oltre allo scopo di lucro, deve perseguire una o più finalità di beneficio comune, inteso come il perseguimento, nell’esercizio dell’attività economica delle società *benefit*, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di portatori di interesse (comma 378, *sub lett. a*). La società deve altresì operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività

<sup>27</sup> Camera di Commercio di Taranto, op cit.

culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

La società *benefit* non costituisce un nuovo tipo sociale, posto che, secondo il dettato normativo (comma 377) possono perseguire una o più finalità di beneficio comune ciascuna delle società di cui al Libro V, Titoli V e VI, del Codice Civile, ossia le società di persone (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice) e le società di capitali (società per azioni, in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata, società a responsabilità limitata semplificata, società cooperative e mutue assicuratrici). In sostanza la peculiarità delle società *benefit*, rispetto ai tipi sociali già codificati, è rappresentata dalla integrazione dello scopo sociale tradizionale di natura lucrativa con lo scopo (una o più finalità) di beneficio comune. Si tratta, peraltro, di un requisito di natura costitutiva o statutaria, dal momento che la società *benefit*, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Le società diverse dalle società *benefit*, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società (comma 379)<sup>[28]</sup>.

Le SB devono inoltre essere gestite e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

A presidio delle aspettative degli *stakeholder* che abbiano fatto affidamento sulla qualifica in questione, quale garanzia dell'effettivo perseguimento delle finalità di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale, il Legislatore ha prescritto inoltre, da un lato, l'obbligo di rendere trasparente il perseguimento del beneficio comune attraverso una Relazione Annuale da allegare al bilancio societario; dall'altro, ha assoggettato le Società *Benefit* alle disposizioni di cui al D.Lgs. 145/2007 in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del Codice del Consumo (D.Lgs. 206/2005), individuando quale organo di controllo l'Autorità Garante della concorrenza e del mercato (AGCM). La sinteticità dei commi 376-384, che istituiscono e regolamentano le Società *Benefit*, lascia aperte delle questioni che, in alcuni casi, si traducono in criticità che sarebbe op-

<sup>28</sup> Cciaa Taranto, op.cit

portuno fossero affrontate dal Legislatore<sup>[29]</sup>.

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

### **Un esempio italiano di approccio alla *Benefit corporation***<sup>[30]</sup>

Nel corso degli ultimi anni in Italia il tema della *Benefit corporation* ha iniziato a interessare sempre più imprenditori che sentono di dover dare alla *mission* della propria azienda una direzione differente, anche a seguito dei cambiamenti delle politiche “*socio-ambientali*” avvenuti negli ultimi decenni. Tuttavia, non si può negare che c’è ancora molto da fare e che le realtà presenti sul nostro territorio rappresentano ancora una minima parte del “*mondo*” aziendale italiano.

Vale altresì, a titolo di esempio, riportare una realtà “*benefit*” interessante quale “*regeneration 2030*” sostenuta dalla fondazione *Regenerative Society Foundation* (il cui Presidente è Andrea Illy dell’omonima azienda) che “*promuove la trasformazione della società grazie all’economia rigenerativa e accelerare il passaggio dall’attuale modello estrattivo economico, sociale e culturale – basato sulla crescita industriale – a un modello rigenerativo e circolare. In una tale società, lo scopo primario delle attività umane e, in*

<sup>29</sup> Cciaa Taranto, op.cit.

<sup>30</sup> Si veda [www.regeneration2030.eco](http://www.regeneration2030.eco)

*particolare, delle attività imprenditoriali ed economiche è perseguire l'obiettivo prioritario di prendersi cura degli individui e delle comunità a cui appartengono, contribuendo alla felicità di ogni individuo e della collettività nel complesso. La suddetta Fondazione promuove valori e pratiche sociali ed economici ispirati ai principi dello sviluppo sostenibile, che mirano alla rigenerazione oltre la sostenibilità, la diffusione di paradigmi economici rigenerativi e modelli di business che possono fungere da ispirazione positiva, programmi e attività di leadership inclusiva mirati specificamente a migliorare la felicità e il benessere delle persone, attività e soluzioni concrete che contribuiscono a ridurre gli impatti della crisi climatica, standard rigorosi per misurare il valore generato in termini sociali, economici e ambientali. Le attività principali della Fondazione includeranno R&D (ricerca scientifica per identificare sistemi rigenerabili e come, sviluppando tecnologie per la rigenerazione e la circolarità) e il trasferimento di conoscenze (trasferimento di conoscenze scientifiche, tecnologiche e aziendali per creare nuovi modelli di business rigenerativi). Le attività di supporto saranno la difesa, la promozione e l'istruzione. Per fare ciò, la Fondazione instaurerà partnership pubblico/private con le più prestigiose università in campo scientifico ed economico, istituzioni governative, non governative e finanziarie, e i principali centri di ricerca internazionali”.*

**Bibliografia**

- Manuale della Cciaa Taranto, “Società benefit - breve guida alla costituzione e alla gestione”
- EticaNews:  
<https://www.eticanews.it/in-breve/global-compact-network-italia-e-B-Lab-europe-firmano-alleanza/>;
- Wikipedia;
- Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia: tesi - *The birth and development of Benefit Corporations in the United States: the Patagonia case* (Nicolas Mazzotti);
- [www.regeneration2030.eco](http://www.regeneration2030.eco)



### 3 LA SOCIETÀ *BENEFIT* NELL'ORDINAMENTO ITALIANO; ORIGINI E CARATTERISTICHE

di Filippo **Montano** e Nicola **Tracanella**

#### 3.1 Contesto internazionale ed europeo: cenni

L'Italia, con la Legge 28 dicembre 2015, n° 208 (Legge di Stabilità 2016), articolo 1, commi da 376 a 384 è stata la prima Nazione al Mondo a dotarsi di una legislazione dedicata alle società *benefit*, fatte salve le esperienze statunitensi con le *B-Corp* di cui si è detto nel capitolo 2.

Nella relazione al Disegno di Legge si legge che, qualora venisse approvata, essa “*potrebbe rappresentare il primo provvedimento nell’ambito dell’Unione europea a disciplinare tale tipologia di società e fare dell’Italia il Paese capofila nella diffusione di società con scopo di beneficio comune.*”<sup>[31]</sup>

Nel mondo Colombia, Ecuador, Perù e Uruguay, oltre all’Italia prima e Francia poi, attualmente dispongono di una legislazione sulle società *benefit*, approvata per le prime tre nel 2018 e per l’Uruguay nel 2020; il che dà alla Penisola la rilevante opportunità di porsi come esempio virtuoso a livello mondiale e offre al nostro sistema produttivo l’occasione di cogliere un vantaggio competitivo economico e finanziario, offerto dal nuovo modo di fare business con modalità eque e sostenibili, idoneo a garantire il benessere attuale senza compromettere quello delle generazioni future.

È lecito attendersi che analoghe normative vengano presto adottate in altri Paesi Europei, che per la verità appaiono già in ritardo se si considera che la Costituzione dell’Unione pone tra i propri obiettivi “*il benessere dei suoi popoli*” (articolo 3, comma 1), che sarà perseguibile solo se “*l’Unione si adopera per lo sviluppo sostenibile dell’Europa, basato su una crescita economica equilibrata, un’economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale, e su un elevato livello di tutela e di miglioramento della qualità dell’ambiente. L’Unione promuove il progresso scientifico e tecnico. Combatte l’esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti dei mi-*

<sup>31</sup> [http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/934858/index.html?part=ddlpres\\_ddlpres1-relpres\\_rel-pres1](http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/934858/index.html?part=ddlpres_ddlpres1-relpres_rel-pres1)

*norì. Promuove la coesione economica, sociale e territoriale, e la solidarietà tra gli Stati membri. Rispetta la ricchezza della sua diversità culturale e linguistica e vigila alla salvaguardia e allo sviluppo del patrimonio culturale europeo (articolo 3, comma 3)."*

Lo sviluppo sostenibile è considerato, inoltre, un valore da promuovere anche nelle relazioni con il resto del mondo: *"Nelle relazioni con il resto del mondo l'Unione afferma e promuove i suoi valori e interessi. Contribuisce alla pace, alla sicurezza, allo sviluppo sostenibile della Terra, alla solidarietà e al rispetto reciproco tra i popoli, al commercio libero ed equo, all'eliminazione della povertà e alla tutela dei diritti umani, in particolare dei diritti dei minori, e alla rigorosa osservanza e allo sviluppo del diritto internazionale, in particolare al rispetto dei principi della Carta delle Nazioni Unite (articolo 3, comma 4)".* La normativa interna sulle società *benefit* appare pertanto in perfetta sintonia con i principi economici e sociali dell'Unione Europea.

Va detto che molti Stati europei, tra cui Francia, Germania e Spagna, hanno però introdotto il concetto dello sviluppo sostenibile nella propria Carta Costituzionale; un'iniziativa in tal senso è in corso anche nel nostro Paese, come vedremo nel prossimo paragrafo. Anche in Inghilterra, il *Companies ACT* del 2006, *section 172*, introduce dal 2019 un generico dovere dell'Organo amministrativo di promuovere il successo delle aziende di grandi dimensioni, tenendo anche conto dell'impatto delle operazioni della società sulla comunità e sull'ambiente, dell'esigenza di mantenere elevati standard nella condotta del *business* e della necessità di agire in modo equo tra i membri della società. La *Corporate Social Responsibility* è dunque diffusa, ancorché in modo non organico, nelle legislazioni della maggior parte delle Nazioni sviluppate, anche se non sono stati introdotti modelli societari paragonabili alla società *benefit* italiana.

### **3.2 La Costituzione Italiana; proposte di modifica nella direzione della sostenibilità di impresa**

Il 23 marzo 2018 i senatori Del Barba, Ascani, Braga, Cantini, De Marchi, Marco di Maio, Fiorini, Giacchetti, Gribaudo, Moretto, Morgoni, Muroli, Palmieri, Pella, Pezzopane, Serracchiani, Ungaro e Zan hanno presentato una Proposta di modifica agli Articoli 2, 9 e 41 della Costituzione Italiana, *"finalizzata a introdurre nella Costituzione i principi*

*della tutela dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile.”<sup>[32]</sup>*

Con riferimento all'Articolo 2 della Costituzione, la Proposta evidenzia come *“...la tutela dell'ambiente, la sostenibilità dello sviluppo e una prospettiva di responsabilità intergenerazionale diventano da un lato condizioni imprescindibili per poter perseguire gli obiettivi che la Carta costituzionale si prefigge. Da un altro lato, se correttamente inquadrati, gli stessi temi diventano un riferimento solido per proseguire lungo un cammino di miglioramento della società e per creare nuove opportunità, per tutte le persone, di oggi e di domani, di esprimere a pieno il proprio potenziale. In questo senso si inquadra la proposta di integrazione dell'articolo 2 della Costituzione nella direzione di esplicitare l'estensione di diritti e doveri fondamentali anche alle generazioni future.”*

Nella seguente tabella si evidenziano le modifiche normative proposte:

TESTO VIGENTE	TESTO MODIFICATO
<b>Articolo 2</b>	<b>Articolo 2</b>
La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.	La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale, anche nei confronti delle generazioni future.
<b>Articolo 9</b>	<b>Articolo 9</b>
La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.	La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione.  Riconosce e garantisce la tutela dell'ambiente come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività. Promuove le condizioni per uno sviluppo sostenibile.
<b>Articolo 41</b>	<b>Articolo 41</b>
L'iniziativa economica privata è libera.  Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.  La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.	L'iniziativa economica privata è libera.  Essa non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà o alla dignità umana.  La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e di sviluppo sostenibile.

<sup>32</sup> [http://www.assobenefit.org/sites/assobenefit/files/dcl\\_sviluppo\\_sostenibile\\_in\\_costituzione\\_1.pdf](http://www.assobenefit.org/sites/assobenefit/files/dcl_sviluppo_sostenibile_in_costituzione_1.pdf)

Naturalmente, l'inclusione dello sviluppo sostenibile nella Costituzione indirizzerebbe tutta la produzione legislativa successiva, che dovrebbe uniformarsi ai valori della sostenibilità consentendo in tal modo di perseguire obiettivi di lungo termine coerenti con la tutela ambientale e sociale.

### **3.3 La Legge 28/12/2015 n° 208 (articolo 1, commi da 376 a 384)**

La normativa di introduzione delle società *benefit* nell'ordinamento italiano, come detto inclusa nella Legge Finanziaria per il 2016, è conseguenza del Disegno di Legge n° 1882 della 17<sup>a</sup> Legislatura, denominato “*Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune*”, composto da 6 articoli trasfusi senza modifiche sostanziali nella citata Finanziaria.<sup>[33]</sup>

Nella Relazione al Disegno di Legge, a firma dei senatori Mauro Del Barba ed altri, si legge che “*La presente legge si propone di promuovere la costituzione e favorire la diffusione nel nostro ordinamento di società a duplice finalità, ossia di società che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed ogni altro portatore di interesse.*”

Tali finalità sono conseguite “*superando l'approccio «classico» del fare impresa*”, in quanto “*le società con finalità di beneficio comune introducono un salto di qualità nel modo di intendere l'impresa, tale da poter parlare di vero e proprio cambio di paradigma economico ed imprenditoriale.*”

La necessità delle modifiche normative di cui si proponeva l'introduzione discendono dal fatto che nelle società di tipo “ordinario” lo scopo sociale è unicamente teso al perseguimento della massimizzazione del profitto per i soci, impegnando la *governance* unicamente in questa direzione; conseguentemente, lo scopo sociale “*potrebbe risultare allo stato attuale incompatibile e incorrere in difficoltà nel caso di registrazione presso le camere di commercio.*” Con la società *benefit*, si introduce al contrario l'obbligo per l'Organo amministrativo di orientare l'attività delle aziende nella duplice direzione

<sup>33</sup> [http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/934858/index.html?part=ddlpres\\_ddlpres1-articolato\\_articolato1](http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/934858/index.html?part=ddlpres_ddlpres1-articolato_articolato1)

profitto/sostenibilità: *“Gli amministratori di una società che persegue anche lo scopo del beneficio comune gestiscono l’azienda con lo stesso impegno e la stessa autorità di un’azienda tradizionale ma, mentre in un’azienda tradizionale i soci valutano esclusivamente le performance economico-finanziarie, qui valutano anche le performance qualitative e il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune dichiarati”.* *“In una «società benefit» sono i soci stessi a determinare se la società ha raggiunto un impatto positivo e significativo su altri soggetti. L’impegno addizionale di responsabilità assunto comporta che gli amministratori e i dirigenti prendano in considerazione l’impatto delle loro decisioni nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse, oltre che sul valore per gli azionisti e agiscano con una maggiore trasparenza verso i soggetti terzi”.*

La relazione tecnica alla Legge 28/12/2015 del Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE)<sup>[34]</sup> ricorda che ai commi da 376 a 384 dell’unico articolo di cui è composta sono previste disposizioni per promuovere la costituzione di società a duplice finalità che, nell’esercizio dell’attività economica, perseguono, in aggiunta allo scopo di lucro, anche finalità di beneficio comune ed operano in modo responsabile a beneficio generale della comunità e del territorio in cui esse operano. Le norme introdotte prevedono, in particolare, specifici doveri degli amministratori per rispettare le finalità di beneficio comune di tali società, che continuano ad essere disciplinate dal codice civile e per le quali non sono previsti, comunque, benefici economici a carico della finanza pubblica per effetto di tale ulteriore qualificazione.

Per quanto riguarda i compiti di vigilanza dell’Autorità garante della concorrenza e del mercato sul rispetto delle norme in materia di pubblicità ingannevole e del Codice del consumo (comma 2-*decies*), è da ritenere che tali attività rientrino in quelle istituzionali svolte in via ordinaria da detta Autorità, nei limiti delle risorse disponibili a legislazione vigente e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati.

<sup>34</sup> [http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit-ii/Bilancio\\_di\\_previsione/Legge\\_di\\_stabilit/2016/RT\\_definitiva\\_AS\\_2111-B\\_Legge\\_di\\_stabilita\\_2016.pdf](http://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit-ii/Bilancio_di_previsione/Legge_di_stabilit/2016/RT_definitiva_AS_2111-B_Legge_di_stabilita_2016.pdf)

### 3.3.1 Come diventare società *benefit*: per costituzione o per modifica statutaria

La qualifica di società *benefit* può essere conseguita in fase di costituzione o mediante modifica statutaria, da attuarsi in assemblea straordinaria; in forza del comma 379 delle Legge 15 dicembre 2008, infatti, *“Le società diverse dalle società benefit, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l’atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del Codice Civile.”*

Possono costituirsi come società *benefit* tutte le società del Libro V del Codice Civile, vale a dire:

- Società Semplici
- Società in Nome Collettivo
- Società in Accomandita Semplice
- società a Responsabilità Limitata
- Società per Azioni
- Società in Accomandita per Azioni
- Società Cooperative
- Società Mutue Assicuratrici
- Società Consortili

Non possono naturalmente costituirsi come società *benefit* le Società a Responsabilità Limitata Semplificate costituite *ex* articolo 2463-*bis* del Codice Civile; infatti, poiché lo statuto deve essere redatto su modello prestabilito, non è possibile introdurre le clausole specifiche delle società *benefit*.

Per lo stesso motivo, non possono essere società *benefit* le startup innovative iscritte al Registro Imprese con le procedure semplificate previste dagli articoli 24 e 25 del Codice dell’Amministrazione Digitale, anch’esse vincolate ad adottare un modello di statuto standard.

Da escludersi anche le società in cui lo scopo di lucro sia marginale o addirittura assente, come nelle cooperative sociali o nelle imprese sociali.

Le società già costituite possono diventare società *benefit* con una ordinaria modifica statutaria da deliberare in assemblea straordinaria. Non si tratta evidentemente di una trasformazione in senso tecnico, che comporterebbe il passaggio da un modello societario ad uno diverso, bensì dell'integrazione dello scopo *benefit* nell'oggetto sociale e dell'inclusione nello statuto delle clausole previste dalla Legge per le società *benefit*. Per un approfondimento sul tema della "trasformazione", si veda il successivo paragrafo 3.3.2; deve però essere fatto un breve accenno alla possibilità che le modifiche statutarie necessarie per diventare società *benefit*, incidendo sull'oggetto sociale, possano accordare ai soci dissenzienti il diritto di recesso; in caso di risposta affermativa, si correrebbe il rischio di far crollare l'intero impianto normativo, scoraggiando molte società dall'attuare la "trasformazione" in società *benefit* per non incorrere nelle pesanti conseguenze di una domanda di recesso da parte dei soci di minoranza. Si rimanda al capitolo 6, per maggiori approfondimenti sul tema del recesso, ma possiamo fin da ora anticipare che la risposta che ha fornito la dottrina è negativa.

### **3.3.2 Lo scopo sociale (comma 376) e l'oggetto sociale (comma 377 e comma 379: le finalità della società *benefit* e la denominazione sociale)**

**Comma 376:** *Le disposizioni previste dai commi dal presente al comma 382 hanno lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate «società benefit», che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.*

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

**Comma 379:** *La società benefit, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Le società diverse dalle società benefit, qualora intendano perseguire*

*anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile. La società benefit può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società benefit» o l'abbreviazione: «SB» e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.*

*Le disposizioni in oggetto hanno lo scopo di illustrare in cosa consista il beneficio comune e di imporne l'inclusione nell'oggetto sociale. In particolare, il comma 378 (nel quale sono illustrate le definizioni) definisce il beneficio comune come "il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376".*

Leggendo la definizione è possibile sgombrare subito il campo da un possibile equivoco: la normativa non individua quali siano le finalità di beneficio comune che devono essere perseguite, come invece accade, per esempio, con le Startup Innovative a Beneficio Sociale. Va detto anche che non è necessario generare vantaggi sia di tipo economico che di tipo ambientale, potendo fregiarsi del titolo di società *benefit* anche un'attività di impresa da cui originino unicamente vantaggi di tipo sociale o, viceversa, solo di tipo ambientale.

L'individuazione dello scopo *benefit* è quindi lasciata all'arbitrio dei soci. Se da un lato questa libertà può prestarsi ad abusi, dall'altro è evidente l'impossibilità di inquadrare in rigide definizioni tutte le possibili fattispecie di beneficio comune (o riduzione di effetti negativi) perseguibili da una organizzazione di impresa.

Ai commi 377 e 379 la normativa stabilisce poi l'obbligo di indicare nell'oggetto sociale lo scopo di beneficio comune che la società *benefit* intende perseguire.

Tali disposizioni sono chiaramente volte a garantire ad ogni *stakeholder*, sia esso interno o esterno alla compagine sociale, la certezza che lo scopo *benefit* verrà costantemente perseguito nel tempo; la società infatti si impegna, a meno di successive e contrarie modifiche statutarie, a realizzare costantemente il beneficio comune allo stesso modo in cui, esercizio dopo esercizio, consegue il profitto. Lo scopo *benefit* in tal modo diventa indipendente dalle vicende che interessano i singoli soci e/o l'organo amministrativo.



Prima dell'introduzione della società *benefit* nel nostro ordinamento, si discuteva addirittura se fosse possibile inserire lo scopo sociale nello statuto di una società orientata al profitto, ed in caso di risposta affermativa, si concludeva che tale inclusione potesse al massimo rappresentare un interesse della compagine sociale nella condotta socialmente responsabile da parte dell'impresa <sup>[35]</sup>.

Con la società *benefit* il cambio di direzione è evidente e radicale: non solo gli amministratori sono obbligati per statuto a perseguire scopi altruistici, ma addirittura qualora non lo facessero potrebbero essere soggetti ad azione di responsabilità per non aver eseguito il mandato attribuitogli per statuto (si veda il successivo paragrafo 3.3.3). Sorgono in tal modo nuovi compiti e responsabilità in capo agli amministratori, che devono indirizzare l'amministrazione e l'organizzazione aziendale verso il duplice scopo di generare profitti e, contestualmente, un beneficio per la comunità in termini sociali e/o ambientali, dotando la società di una organizzazione che integri entrambi gli obiettivi nel modello di *business*.

La domanda che occorre porsi, a questo proposito, è se una società possa aggiungere "Società *Benefit*" nella propria denominazione sociale per il solo fatto di dedicarsi (anche) a generiche attività altruistiche, indipendenti dall'oggetto sociale *profit*, ovvero se lo scopo *benefit* debba essere connaturato all'attività di impresa.

A parere di chi scrive, la risposta a questo interrogativo non può prescindere dal comprendere la natura stessa della società *benefit*, già descritta nelle pagine precedenti: la società *benefit* è un'organizzazione dedita alla massimizzazione del profitto che tuttavia, nel farlo, genera anche un impatto positivo di tipo sociale o ambientale, in quanto la stessa attività esercitata è idonea a perseguire detti benefici.

Come sottolineato da Assonime, "per far diventare l'impatto sociale parte integrante della strategia d'impresa, al fine di veicolare benessere sia per i soci, sia per la collettività, l'attività volta alla realizzazione del beneficio comune dovrebbe essere strettamente legata alla catena produttiva" <sup>[36]</sup>.

In caso contrario, potrebbe anche delinearsi il rischio che il perseguimento dello scopo *benefit* possa porsi in contrasto con lo scopo *profit*, o viceversa. In altre parole, solo se

<sup>35</sup> V.M. Montalenti, *Interesse sociale e amministratori*, in *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*, Quaderni di Giurisprudenza Commerciale, 2010, 91.

<sup>36</sup> Assonime, Circolare n° 19 del 20 giugno 2016, La disciplina delle società *benefit*.

lo scopo *benefit* è implicito nell'attività sociale è possibile garantire che entrambi gli obiettivi vengano conseguiti nel lungo periodo, consentendo quel bilanciamento fortemente voluto dalla norma tra la massimizzazione del profitto e la contemporanea realizzazione di effetti positivi (o riduzione di effetti negativi) sugli *stakeholder*.

Una società che produce abbigliamento con stoffe acquisite da produttori in paesi in via di sviluppo può definirsi *benefit* per il solo fatto di generare ordinativi a favore di tali soggetti? Certamente le risposta può essere affermativa, dal tenore letterale della normativa. Tuttavia, non si può evidenziare che le finalità dell'introduzione della società *benefit* nel nostro ordinamento sono certamente più ampie: si tratta di porre le condizioni per la nascita di un nuovo modello economico in grado di garantire la sopravvivenza a lungo termine delle organizzazioni che ne fanno parte e, in tal modo, assicurare progressi economico/sociali a livello globale.

La teoria della creazione del valore sviluppata da Porter e Kramer (vedasi capitolo 1) identifica un'impresa come un attore di un ecosistema complesso (definito *cluster*) che include clienti e fornitori, forza lavoro e istituzioni, infrastrutture e pubblica amministrazione ecc..., e spiega come “*i profitti che coinvolgono una finalità sociale rappresentano una forma più elevata di capitalismo, che metterà la società in condizione di progredire più rapidamente, consentendo nello stesso tempo alle imprese di crescere ancora di più*”.<sup>[37]</sup> In questa accezione, riprendendo l'esempio fatto qui sopra, la società diventa parte integrante di questo processo se introduce a favore di questi soggetti, ad esempio, programmi di formazione economica finanziaria, miglioramenti nel ciclo produttivo, maggiore attenzione alle condizioni di lavoro ecc... Lo scopo di tali progressi è assicurarsi un miglioramento della materia prima, una maggiore certezza negli approvvigionamenti ecc..., ma così facendo si crea un diretto e conseguente vantaggio di tipo sociale. Se inoltre utilizzasse materie prime naturali e biodegradabili, e magari imponesse questo obbligo anche alla propria filiera, avrebbe introdotto anche un beneficio di tipo ambientale. L'interazione è reciproca a avvantaggia sia la comunità che l'azienda; quest'ultima “*ha bisogno di una comunità in buona salute, non solo per creare domanda per i suoi prodotti, ma anche per avere certi asset critici e in un ambiente favorevole. La comunità ha bisogno*”

<sup>37</sup> Porter e Kramer: *Come Reinventare il Capitalismo - e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2011, pag. 81.

*di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza*".<sup>[58]</sup>

Ciò non esclude, come sottolineato da *Assonime*<sup>[59]</sup>, che una società *benefit* possa attingere alle risorse finanziarie generate dalla propria attività allo scopo di destinarle in parte a specifiche iniziative di solidarietà sociale o a progetti ambientali.

In merito al comma 379, ci si può chiedere, stante il tenore letterale della norma (Le società diverse dalle società *benefit*, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto), se una società che nell'ambito della propria attività *profit* consegua anche benefici economici o sociali, sia tenuta a "*trasformarsi*" in società *benefit*.

Deve essere qui preferita la soluzione che impone la "*trasformazione*" alle sole società che intendano inserire nella propria denominazione sociale l'appellativo "società *benefit*", allo scopo di conseguire il vantaggio competitivo e reputazionale di proporsi al mercato come società virtuosa ed incontrare, in tal modo, le preferenze di tutti gli *stakeholders* (clienti, dipendenti, fornitori, investitori esterni ecc...) attenti ai problemi sociali ed ambientali.

Una diversa interpretazione causerebbe peraltro l'impegno, a carico delle società, di sostenere dei costi ed uniformarsi ad obblighi non voluti, che è certamente un effetto non voluto dal Legislatore, il cui interesse è invece quello di generare un sottoinsieme del sistema produttivo in cui – volontariamente – vengano incluse unicamente le società che, nell'ambito del proprio business, si impegnano stabilmente a generare vantaggi per la collettività.

L'introduzione della locuzione "*società benefit*" o dell'abbreviazione "SB" deve essere indagata anche sotto in ulteriore aspetto. Bisogna chiedersi, infatti, se tale disposizione non risponda anche a necessità di trasparenza nei confronti dei consumatori.

In tale accezione, aggiungere tali formule alla denominazione sociale consentirebbe una immediata identificazione di una società come società *benefit* (che altrimenti diverrebbe esplicita solo con la lettura dello statuto); potrebbe quindi ritenersi un obbligo, volto a consentire ai terzi la verifica dei precetti normativi voluti dalla normativa

<sup>58</sup> (Porter e Kramer: *Come Reinventare il Capitalismo - e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio 2011, pag. 72.

<sup>59</sup> Circolare n° 19 del 20 giugno 2016, La disciplina delle società *benefit*.

(perseguimento del beneficio comune, nomina del soggetto responsabile, redazione della relazione annuale ecc...) e l'applicazione dei controlli e delle sanzioni previste. A parere di chi scrive, in questa discussione è preferibile non discostarsi dal dettato normativo (La società *benefit* può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società *benefit*» o l'abbreviazione: «SB» ...) e pertanto ritenere tale inserimento una mera facoltà da parte dei soci; in caso contrario, si potrebbe aprire la strada ad un effetto certamente non voluto dal legislatore, vale a dire la possibile applicazione delle sanzioni conseguenti al comma 384 per il solo fatto di non aver esplicitato la qualifica di società *benefit* nella denominazione sociale.

Tuttavia, non si può non rimarcare una mancanza – sempre a parere di chi scrive – dell'intero impianto normativo, che consiste nel non aver previsto un apposito registro delle società *benefit*, da tenersi a cura delle camere di commercio (come avvenuto ad esempio con la creazione della sezione speciale per startup e PMI innovative) che consentirebbe immediate verifiche agli organi di controllo, ai consumatori, agli addetti ai lavori ecc... ecc...

### **3.3.3 I soggetti coinvolti e le responsabilità: l'organo amministrativo ed il responsabile per il perseguimento dello scopo *benefit* (commi 380 e 381)**

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

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

Il comma 380 prescrive a carico delle società *benefit* l'obbligo di individuare un soggetto, anche collettivo, a cui affidare “*funzioni e compiti volti al perseguimento*” dello scopo *benefit*. L'obbligo ricade sull'organo amministrativo, posto che il successivo comma

381 pone la sanzione per l'inadempimento a carico – appunto – degli amministratori. Si tratta di un incarico gravoso che, a seconda della dimensione dell'impresa, potrà essere affidato ad uno o più soggetti interni all'organizzazione ovvero a soggetti esterni, dotati di adeguate competenze.

Il soggetto incaricato dovrà assicurarsi che la società sia dotata di un assetto organizzativo – di cui egli stesso fa parte – idoneo alla rilevazione dei fatti di gestione anche nell'ottica della sostenibilità, che la diffusione della cultura della CRS nell'organizzazione sia tale da indirizzare l'intera gestione nella direzione prevista dall'oggetto sociale, che gli obiettivi di sostenibilità vengano conseguiti anno dopo anno, che la relazione di impatto contenga tutte le indicazioni previste dal successivo comma 382 ecc... ecc... Ma il compito appare ancora più complicato laddove si consideri l'imprescindibile bilanciamento tra scopo *profit* e scopo *benefit* che deve guidare l'intera *governance* aziendale. In ogni scelta gestionale, gli amministratori dovranno avere come obiettivo anche il rispetto delle finalità di beneficio comune indicate nello statuto, senza tuttavia che queste diventino preponderati rispetto alla massimizzazione del profitto tipica di ogni società lucrativa.

Occorre precisare che la responsabilità di attivare un idoneo assetto organizzativo, di porre e perseguire gli obiettivi di sostenibilità, di redigere la relazione di impatto ecc... grava comunque sull'organo amministrativo, in quanto organo deputato alla complessiva *governance* aziendale e, pertanto, gravato della responsabilità di fronte ai soci ed ai terzi di realizzare il bilanciamento tra massimizzazione del profitto e perseguimento degli scopi *benefit* individuati nell'oggetto sociale.

#### **3.3.4 La relazione annuale (commi 382, 383 e allegati 4 e 5)**

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

- a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;*
- b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con*

*caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge;*

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

**383.** *La relazione annuale è pubblicata nel sito internet della società, qualora esistente. A tutela dei soggetti beneficiari, taluni dati finanziari della relazione possono essere omessi. Come detto nel paragrafo precedente, in capo all'organo amministrativo di una società benefit vige l'obbligo di redigere annualmente la relazione di impatto, con un contenuto minimo previsto dal comma 382 della Legge 28 dicembre 2015, n° 208, che deve essere allegata al bilancio di esercizio e deve essere pubblicata sul sito internet della società, ove esistente.*

Essa deve dunque essere depositata presso la sede della società, nei tempi previsti dalla Legge e dallo Statuto, affinché i soci possano prenderne visione e deliberarne l'approvazione in modo consapevole.

Nelle società dotate di collegio sindacale o di sindaco unico, la relazione dovrà altresì essere messa a disposizione dell'organo di controllo affinché possa verificare il rispetto delle prescrizioni normative, ed in particolare del comma 382 oggetto del presente paragrafo, e darne atto nella propria relazione ai sensi dell'articolo 2426 C.C. Non appare invece necessari che il revisore ponga in essere alcuna specifica attività di analisi della relazione di impatto.

Si tratta del documento con cui la società comunica agli *stakeholders*:

- gli obiettivi di sostenibilità che il management si è posto
- le azioni poste in essere per conseguirli
- i risultati ottenuti e la misurazione dell'impatto generato
- l'individuazione degli obiettivi per l'esercizio successivo.

A tutta evidenza, gli obiettivi dovranno essere individuati anche nel primo esercizio, ancorché non vi sia un espresso obbligo di Legge in tal senso, mentre negli esercizi successivi l'individuazione verrà effettuata, come detto, all'interno della relazione di impatto. Per quanto riguarda la valutazione di impatto, si rimanda al capitolo 7 per approfondimenti; in questa sede è sufficiente sottolineare che la scelta dello standard da utilizzare è rimessa all'organo amministrativo, ma è necessario che esso possieda determinate

caratteristiche (individuate nell'Allegato 4 alla Legge di Stabilità 2016 (<http://www.assobenefit.org/it/il-testo-di-legge-sulle-societa-benefit>), che sia indipendente rispetto all'impresa oggetto di misurazione, allo scopo di assicurare che la valutazione non sia auto-referenziale, e che includa le aree di misurazione individuate nell'Allegato 5 (governo dell'impresa, lavoratori, altri portatori di interesse ed ambiente).

Il comma 378, lettera d), della Legge 28 dicembre 2015, n° 208 definisce le aree di valutazione come gli “*ambiti settoriali, identificati nell'allegato 5 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune.*”

Si tratta delle aree di analisi che devono necessariamente incluse nella relazione di impatto; tuttavia, una efficace disclosure sull'attività di amministrazione specificatamente destinata alla realizzazione del beneficio comune non può limitarsi a recepire semplicemente il testo normativo, ma deve essere articolata in funzione delle caratteristiche e delle dimensioni aziendali allo scopo di fornire una analisi di sostenibilità a tutto tondo. Altre norme introducono obblighi analoghi per particolari società e settori di attività; si pensi ad esempio alle già citate SIAVS (D.L. 179/2012, convertito dalla Legge 221/2012), oppure alla rendicontazione non finanziaria prevista per le società di interesse pubblico (Legge 254/2016), o ancora al bilancio sociale previsto Codice del Terzo Settore (D.L. 3 luglio 2017, n. 117) o per le imprese e cooperative sociali (D.Lgs 112/2017). Da tali disposizioni potranno essere ricavate utili indicazioni in merito alla struttura ed all'articolazione che ciascuna società *benefit* dovrà attribuire alla propria relazione di impatto. In attuazione del DL 117/2017 e del D.Lgs 112/2017, ad esempio, sono state emanate le Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore<sup>[40]</sup>, che individuano i principi a cui occorre uniformarsi (articolo 5: rilevanza, completezza, trasparenza, neutralità, competenza di periodo, comparabilità, chiarezza, veridicità e verificabilità, attendibilità, autonomia delle terze parti) e, all'articolo 6, un'articolata elencazione del contenuto minimo del bilancio sociale, che include ad esempio il sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi sociali, la mappatura dei principali *stakeholders* (c.d. analisi di materialità) ecc...

<sup>40</sup> <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-04072019-Adozione-linee-guida-redazione-bilancio-sociale-enti-Terzo-settore.pdf>

### 3.3.5 I controlli (comma 384) (autorità per la concorrenza e collegio sindacale)

**384.** *La società benefit che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al Decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del Codice del consumo, di cui al Decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato svolge i relativi compiti e attività, nei limiti della risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati.* Nelle intenzioni del Legislatore, come illustrato più volte nel corso del presente lavoro, l'aggiunta alla denominazione sociale delle parole “società benefit”, può generare un vantaggio competitivo per quelle imprese che vogliano diffondere il proprio impegno sociale verso la comunità o verso l'ambiente.

Per questo motivo, l'ente deputato ad eseguire i controlli sulle società *benefit* è l'Autorità Garante Della Concorrenza e del Mercato, che esercita i propri poteri ispettivi ai sensi del DL 2 agosto 2007, n. 145<sup>[41]</sup> e del DL 6 settembre 2005, n. 206<sup>[42]</sup>.

Sono disposizioni volte, come detto, a garantire che la società persegua realmente le finalità diverse dalla massimizzazione del profitto, dichiarate nell'oggetto sociale e poi illustrate, anno dopo anno, nella relazione di impatto, nonché ad impedire che i consumatori possano essere tratti in inganno da informative non veritiere.

Si ricorda a tale proposito che le sanzioni previste dalla normativa sopra citate vanno dalla semplice ammenda alla chiusura (temporanea o definitiva) dell'attività, con effetti pertanto sulla prosecuzione nel tempo della stessa attività di impresa.

Come già accennato sopra, il collegio sindacale (o il sindaco unico) – stante l'obbligo a carico di questo organo di verificare il rispetto della Legge e dello statuto – è tenuto a sottoporre a verifica anche la relazione di impatto, al pari delle altre informative annuali. I compiti dell'organo di controllo, tuttavia, non si esauriscono nella verifica della relazione di impatto; sarà infatti necessario vigilare anche sui principi di corretta ammini-

<sup>41</sup> <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2007/09/06/007G0160/sg>

<sup>42</sup> [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-10-08&atto.codiceRedazionale=005G0232](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2005-10-08&atto.codiceRedazionale=005G0232)



strazione, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno ad assicurare che le informazioni rilevanti siano raccolte e trasfuse nella relazione. Il collegio sindacale dovrà pertanto valutare l'operato degli amministratori anche in funzione del bilanciamento tra scopo *profit* e scopo *benefit*, sull'adeguatezza del soggetto incaricato ex comma 380 a ricoprire il ruolo affidatogli ecc... ecc...

## 4 L'UNIVERSO DELLE SB IN ITALIA: L'ANALISI DEI DATI DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

a cura di: Claudia **Sanesi**, *Segretario generale F.F. e Conservatore del Registro delle Imprese*; Francesca **Sanesi**, *Responsabile Centro Studi - Camera di commercio di Taranto*; dati Infocamere; elaborazioni Camera di Commercio di Taranto.

### Premessa metodologica

A tutt'oggi, l'estrazione di elenchi anagrafici di Società *benefit* dal Registro delle Imprese tenuto dalla Camere di Commercio italiane presenta diverse difficoltà ed è soggetta ad un certo grado di errore. Le Società *benefit*, infatti, non costituiscono un nuovo genere societario, ragione per la quale non è possibile utilizzare il filtro relativo a forma/natura giuridica; né ne fu prevista l'iscrizione in una Sezione speciale del Registro, condizione che ne consentirebbe un più agevole monitoraggio non solo demografico.

Nel 2017, la Camera di commercio di Taranto, considerato l'interesse per la diffusione di questa tipologia d'impresa e la necessità di migliorare alcune modalità di iscrizione nel Registro delle Imprese, ha sollecitato la costituzione di un gruppo di lavoro nazionale del Sistema camerale sulle Società *benefit*. Coordinato da Unioncamere e composto da Infocamere e dall'Ente tarantino con Camera di commercio di Sondrio e Camera di commercio di Verona, il gruppo ha ideato alcune modifiche finalizzate alla semplificazione e assunte con provvedimento del MISE. Dall'insediamento, poi, il gruppo ha promosso il monitoraggio periodico delle iscrizioni. Tale monitoraggio è rientrato fra gli obiettivi programmatici della Camera di commercio di Taranto. L'estrazione di informazioni anagrafiche effettuata da Infocamere riguarda le imprese rispondenti ad uno o più dei seguenti criteri: presenza, accanto alla denominazione sociale, delle parole: «Società *benefit*» o dell'abbreviazione: «SB» (Legge n.208/2015, comma 379 che tuttavia, è importante ricordarlo, non ne prevede l'obbligatorietà); presenza nell'oggetto sociale delle finalità specifiche di beneficio comune che la Società *benefit* intende perseguire (Legge n.208/2015, comma 379); presenza codice atto 075 (Decreto 11 aprile 2016 del Ministero dello Sviluppo Economico - Direttore Generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica: Specifiche Fedra 6.8 Codici tabelle variati al 01/04/2016).

Dal 2017, fra i criteri è stato inserito anche il seguente: presenza codice documento R09 (decreto 13 settembre 2017 del Ministero dello Sviluppo Economico – Direttore Generale per il mercato, la concorrenza, il consumatore, la vigilanza e la normativa tecnica: Relazione perseguimento beneficio comune società *benefit* – Specifiche Fedra 6.9 variazioni al 05/08/2017).

L'insieme delle menzionate informazioni (presenti anche in modo parziale) ha consentito di costituire una base di dati che sono nel tempo aggiornati a partire dalla data della precedente estrazione. Chiaramente, il progresso è una fotografia statica. Il principale problema, infatti, è rappresentato dalla circostanza che le operazioni descritte non sono automatiche ma derivano da una lettura sostanzialmente de visu (spesso testuale) la cui oggettività non è indiscutibile e alcune società *benefit* potrebbero non essere ricomprese nel campo di osservazione. Allo stesso modo, complesso risulta ottenere un *output* automatico che consenta di verificare quante sono le trasformazioni. Per il presente contributo, la Camera di Commercio di Taranto ha, pertanto, richiesto ad Infocamere l'aggiornamento delle principali informazioni dell'elenco estratto al 4/1/2020, soprattutto con riguardo allo *status* dell'impresa.

### **Un'analisi**

Sono 441 le società *benefit* presenti nel Registro delle Imprese al 4 gennaio 2020. Di esse, 346 sono attive.

Sul totale, 320 utilizzano le parole “società *benefit*” o “SB” accanto alla denominazione, 121 hanno scelto di non farlo.

Per 204 imprese è reperibile il codice 075, mentre per 237 non sono presenti atti con tale codice.

Per 401 le finalità specifiche di beneficio comune sono individuabili nell'oggetto sociale, per 40 esse non sono reperibili.

Solo per 33 imprese è stato trovato il codice documento R09 (ciò non determina che l'impresa non abbia depositato, unitamente al bilancio d'esercizio, anche la relazione d'impatto che può essere stata allegata con modalità diverse da quelle indicate dal Sistema camerale sin dal 2017).

Relativamente alle forme giuridiche:

**Numero di società *benefit* iscritte nel Registro delle Imprese per Forma e Natura giuridica**

<b>FORMA/NATURA GIURIDICA</b>	<b>N.</b>
<b>Società di persone</b>	<b>12</b>
società in accomandita semplice	5
società in nome collettivo	5
società semplice	2
<b>Società di capitale</b>	<b>418</b>
società per azioni	31
società per azioni con socio unico	6
società in accomandita per azioni	1
società a responsabilità limitata	355
società a responsabilità limitata semplificata	15
società a responsabilità limitata con socio unico	10
<b>Società cooperativa</b>	<b>10</b>
società cooperativa	9
società cooperativa a responsabilità limitata	1
<b>Altre forme</b>	<b>1</b>
società consortile a responsabilità limitata	1
<b>Totale</b>	<b>441</b>

Con riguardo all'anno di iscrizione nel Registro delle Imprese (dal 2016 le imprese possono iscriversi come, ovvero trasformarsi in, società *benefit*. Per quelle iscritte in anni precedenti si tratta presumibilmente di trasformazioni), si nota un aumento costante delle iscrizioni/trasformazioni negli anni, verificabile da una presenza, seppur ancora esigua, tuttavia crescente. Nel solo 2019, si sono iscritte nel RI poco meno di 8 imprese al mese:

### Numero di società *benefit* per anno di iscrizione nel Registro delle Imprese

ANNO DI ISCRIZIONE	N.
2019	93
2018	83
2017	76
2016	63
Anni precedenti	126

Sotto il profilo della distribuzione territoriale, è la Lombardia la regione italiana che registra il maggior numero di società *benefit* (165 unità, oltre il 37% del totale), seguita dal Lazio (64), da Emilia-Romagna e Veneto (entrambe con 41 unità) e dal Piemonte (32). La presenza è più modesta nelle restanti Regioni. Il Molise è l'unica Regione nella quale, secondo i dati disponibili, non vi sono imprese di questo tipo.

### Graduatoria delle Regioni italiane per numero di società *benefit* iscritte nel Registro delle Imprese (valori assoluti e % sul totale)

Regioni	n.	%
Lombardia	165	37,4
Lazio	64	14,5
Emilia-Romagna	41	9,3
Veneto	41	9,3
Piemonte	32	7,3
Toscana	19	4,3
Puglia	13	2,9
Marche	11	2,5
Friuli-Venezia Giulia	9	2,0
Trentino-Alto Adige	9	2,0
Campania	8	1,8
Sicilia	7	1,6
Sardegna	6	1,4
Liguria	4	0,9
Umbria	4	0,9
Abruzzo	3	0,7
Basilicata	3	0,7
Calabria	1	0,2
Valle d'Aosta	1	0,2
Molise	0	0,0
<b>Totale</b>	<b>441</b>	<b>100,00</b>

Scendendo nel dettaglio provinciale, a Milano sono presenti 120 società *benefit*, Roma è la seconda provincia, con 58 imprese.

**Numero di società *benefit* iscritte nel Registro delle Imprese per Regione e Provincia:**

<b>ABRUZZO</b>	<b>3</b>
Chieti	1
Teramo	2
<b>BASILICATA</b>	<b>3</b>
Matera	2
Potenza	1
<b>CALABRIA</b>	<b>1</b>
Reggio-Calabria	1
<b>CAMPANIA</b>	<b>8</b>
Benevento	1
Caserta	1
Napoli	5
Salerno	1
<b>EMILIA-ROMAGNA</b>	<b>41</b>
Bologna	18
Forlì-Cesena	3
Modena	6
Parma	7
Piacenza	1
Ravenna	3
Reggio-Emilia	1
Rimini	2
<b>FRIULI-VENEZIA GIULIA</b>	<b>9</b>
Gorizia	1
Pordenone	1
Trieste	2
Udine	5
<b>LAZIO</b>	<b>64</b>
Latina	2
Rieti	1
Roma	58
Viterbo	3

<b>LIGURIA</b>	<b>4</b>
Genova	4
<b>LOMBARDIA</b>	<b>165</b>
Bergamo	7
Brescia	7
Como	3
Cremona	1
Lecco	2
Lodi	2
Mantova	2
Milano	120
Monza-Brianza	5
Pavia	1
Sondrio	6
Varese	9
<b>MARCHE</b>	<b>11</b>
Ancona	5
Ascoli-Piceno	2
Macerata	3
Pesaro-Urbino	1
<b>MOLISE</b>	<b>0</b>
Piemonte	32
Alessandria	2
Biella	1
Cuneo	4
Novara	3
Torino	21
Vercelli	1
<b>PUGLIA</b>	<b>13</b>
Bari	6
Brindisi	1
Lecce	5
Taranto	1
<b>SARDEGNA</b>	<b>6</b>
Cagliari	1
Oristano	2
Sassari	3
<b>SICILIA</b>	<b>7</b>
Caltanissetta	1
Catania	3
Messina	1

Palermo	2
<b>TOSCANA</b>	<b>19</b>
Arezzo	2
Firenze	7
Grosseto	1
Livorno	1
Lucca	1
Massa-Carrara	1
Pisa	2
Prato	1
Pistoia	2
Siena	1
<b>TRENTINO-ALTO ADIGE</b>	<b>9</b>
Bolzano	3
Trento	6
<b>UMBRIA</b>	<b>4</b>
Perugia	4
<b>VALLE D'AOSTA</b>	<b>1</b>
Aosta	1
<b>VENETO</b>	<b>41</b>
Belluno	1
Padova	5
Treviso	11
Venezia	6
Vicenza	14
Verona	4
<b>TOTALE</b>	<b>441</b>



Le società *benefit* operano principalmente nel settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche. Sono 106 le imprese registrate in questa sezione. Il secondo comparto per numerosità è rappresentato dai servizi di informazione e comunicazione (58 SB). Sono 53 le imprese iscritte fra le attività manifatturiere e 12 nel settore costruzioni, 49 quelle operanti nel commercio solo 7 in agricoltura. La tavola che segue evidenzia come le società *benefit* prediligano attualmente il terziario.

**Classifica decrescente delle società *benefit* iscritte nel Registro delle Imprese per Sezione di Attività economica (valori assoluti e % sul totale)**  
(escluse le *Non classificate*)

SEZIONE/DIVISIONE DI ATTIVITÀ ECONOMICA	N.	%
M attività professionali, scientifiche e tecniche	106	26,0
J servizi di informazione e comunicazione	58	14,3
C attività manifatturiere	53	13,0
G commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	49	12,0
N noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	35	8,6
P istruzione	20	4,9
I attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	15	3,7
Q sanità e assistenza sociale	14	3,4
F costruzioni	12	2,9
K attività finanziarie e assicurative	12	2,9
L attività immobiliari	12	2,9
A agricoltura, silvicoltura e pesca	7	1,7
H trasporto e magazzinaggio	5	1,2
R attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	5	1,2
S altre attività di servizi	4	1,0

**Numero di società *benefit* iscritte nel Registro delle imprese per Sezione e Divisione di Attività economica:**

<b>A AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA</b>	<b>7</b>	<b>F COSTRUZIONI</b>	<b>12</b>
01 COLTIVAZIONI AGRICOLE E PRODUZIONE DI PRODOTTI ANIMALI, CACCIA E SERVIZI CONNESSI	6	41 COSTRUZIONE DI EDIFICI	7
02 SILVICOLTURA ED UTILIZZO DI AREE FORESTALI	1	43 LAVORI DI COSTRUZIONE SPECIALIZZATI	5
<b>C ATTIVITÀ MANIFATTURIERE</b>	<b>53</b>	<b>G COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI</b>	<b>49</b>
10 INDUSTRIE ALIMENTARI	5	46 COMMERCIO ALL'INGROSSO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	26
11 INDUSTRIA DELLE BEVANDE	2	47 COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E DI MOTOCICLI)	23
13 INDUSTRIE TESSILI	1	<b>H TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO</b>	<b>5</b>
14 CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; CONFEZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E PELLICCIA	3	49 TRASPORTO TERRESTRE E TRASPORTO MEDIANTE CONDOTTE	3
16 INDUSTRIA DEL LEGNO E DEI PRODOTTI IN LEGNO E SUGHERO (ESCLUSI I MOBILI); FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PAGLIA E MATERIALI DA INTRECCIO	1	52 MAGAZZINAGGIO E ATTIVITÀ DI SUPPORTO AI TRASPORTI	2
17 FABBRICAZIONE DI CARTA E DI PRODOTTI DI CARTA	3	<b>I ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE</b>	<b>15</b>
18 STAMPA E RIPRODUZIONE DI SUPPORTI REGISTRATI	3	55 ALLOGGIO	4
20 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI CHIMICI	7	56 ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE	11
21 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI FARMACEUTICI DI BASE E DI PREPARATI FARMACEUTICI	1	<b>J SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE</b>	<b>58</b>
25 FABBRICAZIONE DI PRODOTTI IN METALLO (ESCLUSI MACCHINARI E ATTREZZATURE)	4	58 ATTIVITÀ EDITORIALI	5
26 FABBRICAZIONE DI COMPUTER E PRODOTTI DI ELETTRONICA E OTTICA; APPARECCHI ELETTROMICEDICALI, APPARECCHI DI MISURAZIONE E DI OROLOGI	3	60 ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE	2
27 FABBRICAZIONE DI APPARECCHIATURE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE PER USO DOMESTICO NON ELETTRICHE	2	62 PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE	30
28 FABBRICAZIONE DI MACCHINARI ED APPARECCHIATURE N.C.A.	3	63 ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI	21
30 FABBRICAZIONE DI ALTRI MEZZI DI TRASPORTO	2	<b>K ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE</b>	<b>12</b>
31 FABBRICAZIONE DI MOBILI	3	64 ATTIVITÀ DI SERVIZI FINANZIARI (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI E I FONDI PENSIONE)	4
32 ALTRE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	3	65 ASSICURAZIONI, RIASSICURAZIONI E FONDI PENSIONE (ESCLUSE LE ASSICURAZIONI SOCIALI OBBLIGATORIE)	1
35 FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA	5	66 ATTIVITÀ AUSILIARIE DEI SERVIZI FINANZIARI E DELLE ATTIVITÀ ASSICURATIVE	7
38 ATTIVITÀ DI RACCOLTA, TRATTAMENTO E SMALTIMENTO DEI RIFIUTI;	2		

<b>L ATTIVITÀ IMMOBILIARI</b>	<b>12</b>
68 ATTIVITÀ IMMOBILIARI	12

<b>M ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE</b>	<b>106</b>
69 ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ	2
70 ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE	54
71 ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE	4
72 RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO	19
73 PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO	7
74 ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	20

<b>N NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE</b>	<b>35</b>
77 ATTIVITÀ DI NOLEGGIO E LEASING OPERATIVO	3
78 ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE	1
79 ATTIVITÀ DEI SERVIZI DELLE AGENZIE DI VIAGGIO, DEI TOUR OPERATOR E SERVIZI DI PRENOTAZIONE E ATTIVITÀ CONNESSE	2
80 SERVIZI DI VIGILANZA E INVESTIGAZIONE	1
81 ATTIVITÀ DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO	2
82 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	26

<b>P ISTRUZIONE</b>	<b>20</b>
85 ISTRUZIONE	20

<b>Q SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE</b>	<b>14</b>
86 ASSISTENZA SANITARIA	6
87 SERVIZI DI ASSISTENZA SOCIALE RESIDENZIALE	2
88 ASSISTENZA SOCIALE NON RESIDENZIALE	6

<b>R ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO</b>	<b>5</b>
90 ATTIVITÀ CREATIVE, ARTISTICHE E DI INTRATTENIMENTO	3
91 ATTIVITÀ DI BIBLIOTECHE, ARCHIVI, MUSEI ED ALTRE ATTIVITÀ CULTURALI	1
93 ATTIVITÀ SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DI DIVERTIMENTO	1

<b>S ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI</b>	<b>4</b>
94 ATTIVITÀ DI ORGANIZZAZIONI ASSOCIATIVE	2
96 ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI PER LA PERSONA	2

<b>NON CLASSIFICATE</b>	<b>34</b>
-------------------------	-----------

<b>TOTALE</b>	<b>441</b>
---------------	------------

Suddividendo le imprese per classe di capitale, si nota che oltre il 41% di esse è nella classe 5-10.000 euro, la più popolata, seguita da quella 10-50.000 euro (21,1% delle SB).

### Numero di società *benefit* iscritte nel Registro delle Imprese per classe di capitale

Classe di capitale (euro)	N.	%
capitale assente	10	2,3
1-5.000	42	9,5
5-10.000	182	41,3
10-50.000	93	21,1
50-100.000	36	8,2
100-500.000	33	7,5
500.000-1 M	14	3,2
1-10 M	22	2,9
10-20 M	3	2,0
20-50 M	4	0,5
oltre 50 M	2	0,2
<b>Totale</b>	<b>441</b>	<b>100,0</b>

Si è potuto anche verificare il valore della produzione derivante dai Bilanci 2018 dei 235 soggetti attivi che lo hanno depositato, in tal modo potendo classificare tali società *benefit* per classe di fatturato e anno di iscrizione al Registro delle Imprese. Si nota che oltre la metà dei soggetti attivi (52,8%) si colloca nella classe fino a 250.000 euro.

### Numero di società *benefit* attive per anno di iscrizione nel Registro delle Imprese e classe di fatturato 2018

Anno di iscrizione al Registro Imprese	CLASSE DI FATTURATO (bilancio 2018)									Totale
	fino a 250.000	250.000 / 500.000	500.000 / 1 milione	1/2,5 milioni	2,5/5 milioni	5/10 milioni	10/25 milioni	25/50 milioni	oltre 50 milioni	
prima del 2016	19	10	12	13	11	13	8	3	10	99
2016	24	3	4	4	1	0	0	2	0	38
2017	39	6	2	3	1	1	0	0	0	52
2018	42	2	1	0	1	0	0	0	0	46
<b>Totale</b>	<b>124</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>235</b>
<b>%</b>	<b>52,8</b>	<b>8,9</b>	<b>8,1</b>	<b>8,5</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>3,4</b>	<b>2,1</b>	<b>4,3</b>	<b>100,0</b>

### Riflessioni

Preme evidenziare che il Registro delle Imprese è la fonte primaria di informazioni sulle imprese italiane, costituendone l'anagrafe ufficiale come previsto dal Codice Civile. È, dunque, essenziale non solo per le finalità di natura anagrafica e statistica ma, anche e soprattutto, per la trasparenza e la pubblicità legale degli atti in esso iscritti. Ne discende che la chiarezza degli elementi ivi reperibili attribuisce chiarezza anche all'azione imprenditoriale, il che è di particolare rilievo per tipologie come quella oggetto di quest'analisi.

Come detto, con Infocamere sono stati definiti alcuni criteri che possono consentire l'identificazione univoca della società *benefit* (poco più di 400) in un registro che contiene le informazioni di 6 milioni di imprese. Solo limitandosi alle necessità demografiche (quindi di analisi della nati-mortalità e delle altre caratteristiche quantitative e qualitative), appare necessario, per assicurare una capacità di lettura scientifica ed equiparabile allo standard di analisi statistico – economica possibile oggi per il complesso delle imprese italiane, operare affinché i dati indispensabili all'estrazione siano resi in modo inequivocabile, a solo titolo di esempio collocando le società *benefit* in apposita sezione.

Ove si ravveda nelle SB un tipo imprenditoriale valevole di particolare interesse (tale è la prospettiva della Camera di commercio di Taranto), allora l'impegno in questo senso deve essere accelerato e integrato con l'azione legislativa ovvero regolamentare.

## 5 LE MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA SCELTA DI DIVENTARE SB: IL PUNTO DI VISTA DI IMPRENDITORI E COMMERCIALISTI

di Cristina **Erminerò** e Emanuela **Garlaschelli**

### 5.1 Un approfondimento con gli imprenditori: cosa significa essere società *benefit*

#### 5.1.1 Premessa

Per capire la portata delle società *Benefit* in Italia al giorno d'oggi non si potevano dimenticare i testimoni privilegiati del fenomeno: gli imprenditori stessi e le loro realtà aziendali. Sono state svolte una serie di interviste<sup>[43]</sup> al fine di capire cosa muove questi imprenditori, quali risultati hanno ottenuto e cosa si aspettano per il futuro.

#### **INDAGINE QUALITATIVA - IL METODO**

Interviste personali, via web e via mail con base di questionario anticipato via mail.

Estrazione di imprese *benefit* iscritte su <https://www.societabenefit.net/>

Periodo di intervista: ottobre-dicembre 2020

I soggetti da intervistare sono stati scelti con il criterio di assicurare una buona copertura di contesti economici differenti, pur con le limitate dimensioni del campione.

Trascrizione dei testi sugli appunti presi durante le interviste e registrazione o ricezione via mail delle risposte scritte. Analisi qualitativa dei testi, previo raggruppamento per omogeneità tematica.

I successivi paragrafi si propongono una sintesi ragionata delle risposte ottenute per i temi più significativi, mirando a lasciare più spazio possibile alle parole stesse dell'imprenditore.

In appendice è poi allegata una tavola sinottica con la sintesi delle risposte per singolo intervistato.

<sup>43</sup> Le imprese intervistate: Berrino Printer Srl Società Benefit; D-Orbit SpA; Entriage Srl SB; Fistfloor Srl Sb; Focus Lab Srl Benefit; Goodify Srl Società Benefit; Icop Spa; Newmi Srl Società Benefit; Ricehouse Srl Società Benefit; Youvolution Srl Sb; Way2global Srl Sb.

Come d'uso, anche in questo caso sono gli autori ad assumersi la responsabilità delle considerazioni esposte. Ci fa piacere tuttavia ringraziare gli imprenditori e manager che hanno cortesemente risposto alle domande e hanno dato importanti contributi.

### 5.1.2 Come si è venuti a conoscenza delle società *Benefit*

Il principale canale di diffusione dell'istituto società *Benefit* è stata la **curiosità stessa dell'imprenditore** cui già erano note le nuove tendenze economiche e manageriali americane volte ad un approccio imprenditoriale orientato agli *stakeholder* anziché agli *shareholder* e canalizzato nelle *B-Corp*.

Molti soggetti erano infatti già certificati ***B-Corp***.

Hanno quindi accolto con favore la normativa italiana che ha introdotto le società *Benefit* e hanno modificato o creato la propria realtà imprenditoriale adattando lo statuto e la forma giuridica.

Tra gli altri canali di conoscenza, oltre al *web* e ai periodici, si segnalano altri consulenti (principalmente avvocati o grandi studi di consulenza fiscale) e la società Nativa: *“Ci hanno proposto di diventare B-Corp come naturale evoluzione di CSR (Corporate Social Responsibility)”*.

Nessun commercialista.

### 5.1.3 Motivazioni

Per tutti gli imprenditori diventare società *Benefit* ha portato semplicemente a **formalizzare quanto in realtà veniva già fatto in azienda** sulla base di una **predisposizione dell'imprenditore** verso un *business* sostenibile.

– *“Abbiamo sempre concepito di fare impresa con un ruolo sociale. Internamente dovevamo solo strutturare quanto eravamo già. Esternamente: ci sembrava giusto far capire che la nostra formalizzazione non era un greenwashing”*.

– *“Nascevamo già con una mission benefit, è stato necessario solo declinare gli obiettivi e dichiarare le cose che già facciamo”*.

– *“C'è un mondo di certificazioni in cui ci troviamo a combattere ogni giorno. I valori che accomunano il movimento delle B-Corp sono più aderenti al nostro sentire”*.

– *“Per me società benefit significa un'espressione di quello che sono io, della mia storia, del mio modo di lavorare”*.

– *“Fare un'impresa è avere un'idea e trasformarla in valore per gli altri: le società Benefit sono l'abito del mio pensiero ed è ad oggi l'unico modo per fare impresa sostenibile”*.

Per alcune realtà imprenditoriali la società *Benefit* rappresenta **il naturale punto di arrivo di un percorso professionale.**

– “*La mia prima esperienza imprenditoriale negativa mi ha portato a cercare una nuova strada professionale per espiare una colpa sociale*”.

– “*Sono sempre stato un manager etico, coerente con il mio set di valori, responsabile del mio gruppo di lavoro. Sono stato in molte aziende e ho sempre trovato delle sacche di tossicità, dovute al fatto che la visione dell'uomo all'interno dell'organizzazione è sempre un po' ambigua. Licenziare è duro, a volte necessario. Ma non è sempre l'unica soluzione e in ogni caso devi prendertene la responsabilità, verso i tuoi lavoratori. Devi essere profondamente convinto che la risorsa umana è la risorsa principale. Altrimenti avrai un orizzonte d'impresa di breve periodo perché non potrai avere delle persone disposte a darti l'extra-mile quando necessario. Devi imparare a gratificare e ringraziare. Da qui l'interesse per il tema delle organizzazioni*”.

Spesso il **core business stesso delle imprese** intervistate costituiscono attività *Benefit*, ossia sono imprese nate per avere un impatto sociale positivo e da questo riescono ad ottenere un profitto economico.

È questo l'esempio di *Ricehouse* impresa che sfrutta gli scarti della coltivazione del riso, tramite un processo etico e tecnologicamente avanzato, per creare nuovi materiali ecosostenibili per l'edilizia.

Ma **anche** le imprese che operano **in settori tradizionali** possono diventare società *Benefit*, perché per tutti gli intervistati si tratta di una questione di volontà personale.

– “*Qualsiasi attività può diventare società Benefit, qualsiasi imprenditore può mettere nero su bianco nello statuto quali obiettivi si pone per aumentare gli impatti positivo verso i dipendenti, l'ambiente e il sociale. È un istituto alla portata di tutti. È solo una questione di volontà culturale e personale perché non ci sono ostacoli né economici, né tecnologici e ora nemmeno normativi. [...] Occorre imparare a non separare gli ambiti come ancora fa la maggioranza delle imprese: durante la settimana si fa business e nel week-end si fa volontariato!*”

Alcuni imprenditori si spingono anche oltre: essere società *Benefit* **rappresenta una vera e propria rivoluzione, un mainsteam** che non potrà che assorbire la maggioranza delle realtà imprenditoriali.

– “*Imprenditori illuminati che vogliono cambiare il mondo facendo impresa. Ho avuto uno scatto di coscienza*”.



– “Occorre intervenire sulle filiere e mostrare ai fornitori le potenzialità di questo nuovo approccio”.  
– “L'imprenditore deve fare della propria azienda un generatore di valore per la società. Oggi fare imprenditore si fa non con il portafoglio ma con il cuore”.

– “Per me il fatturato è un mezzo, non un fine”.

– “Il capitalismo ha una potenzialità di rivoluzione sociale enorme per il capitale umano presente. Le aziende devono prendersi le loro responsabilità. Capire chi sono i soggetti che interagiscono e includerli nel business plan considerando gli addizionali ricavi e gli addizionali costi. Ma le imprese che hanno un forte e radicato **purpose** vanno alla grande. Siamo società Benefit, capitalisti e puntiamo all'utile. Non siamo socialisti”

Da qui una questione delicata evidenziata dagli intervistati: trovare nella motivazione verso le società Benefit il **giusto compromesso tra obiettivi economici e i valori sociali**.

#### 5.1.4 Il sistema di valutazione

Il principale sistema di valutazione adottato dalle imprese è il **BIA - B Impact Assessment** della società *B-Corp*.

Di questo sistema di misurazione tutti gli intervistati che l'hanno adottato ne valutano positivamente la serietà, l'articolazione delle variabili considerate, la capacità di standardizzazione e la misurabilità.

Inoltre, lo considerano molto utile perché:

- nella fase di assessment emergono le aree su cui l'impresa è carente permettendole di fare una **programmazione ragionata** per incrementare i punteggi;
- inoltre, obbliga e sprona al cambiamento: occorre essere coerenti con quanto affermato e definito a priori.

– “L'area in cui eravamo più carenti era quella legata all'ambiente. Anche se la nostra attività è già de materializzata e ha un impatto ambientale ridotto. Allargando lo scope of action, volevamo coinvolgere tutta la filiera e così abbiamo deciso di misurare tutta l'impronta carbonica, consolidando le nostre best practice, e abbiamo coinvolto la community dei nostri freelance. Gli diamo una serie di benefici e in cambio condividiamo le nostre best practice, proponendo di aderirvi”.

Proprio per questi motivi risulta **uno strumento sfidante**, “ti obbliga moralmente a

*migliorare*” e distintivo perché *“non si dà solo un bollino, ma anche un parametro di valutazione”*.

Il BIA si evolve e si diversifica, crea un linguaggio comune, una metrica di valutazione, **uno standard**, chiaro e internazionale, capace di mettere a confronto le realtà di tutto il mondo.

Gli aspetti negativi del BIA riguardano principalmente la dimensione del suo panel che a volte rischia di non essere rappresentativo di tutte le realtà analizzate e l'impronta americano-centrica con le sue peculiarità economiche e sociali di difficile confronto con altre realtà (p.e. contesto multietnico, aree sottosviluppate).

Il pericolo che è emerso è che con il diffondersi dell'istituto delle *B-Corp* si richiederà alla metrica di adattarsi a settori e soggetti diversi, con il **rischio di snaturare gli obiettivi iniziali e abbassare le soglie di ingresso**, perdendo così la purezza originaria.

### **5.1.5 Effetti positivi di essere Benefit**

Il primo impatto degli intervistati su questo tema è negativo: essere società *Benefit* non ha nessun beneficio economico diretto.

– *“Viene da ridere perché chi pone questa domanda non capisce la realtà imprenditoriale in Italia che ignora totalmente questa forma giuridica e la confonde ancora con beneficenza o cooperativa. Chi lo fa, lo fa perché ci crede. Pochissimi ci chiamano perché siamo società benefit (ci sono però). Ci chiamano perché conoscono il nostro impegno. Dal punto di vista commerciale non è un valore aggiunto, ancora! Anzi vanno dal concorrente che costa meno. Se non si dà valore all'essere società benefit e ancora di più società B-Corp, uno la ritiene una delle tante certificazioni”*.

– *“La platea di clienti / fornitori non benefit se ne frega della certificazione «benefit»”*.

– *“Nessuno sa cos'è la società Benefit. Se lo spieghiamo ai clienti ti vedono meglio, magari come qualcuno più buono o sensibile!”*

– *“Nessun impatto su clienti, sono interessati ma non è il punto di forza”*.

– *“Ritorno economico: fa parte del modello di business. È una formalizzazione di qualcosa che siamo. Non è possibile incorporare il modello di business da società Benefit e quindi incorporare i benefici”*.

Gli impatti si vedono di più sul fronte reputazionale, sulla capacità dell'azienda ad at-

**trarre talenti** e attirare l'attenzione degli **investitori** nonché sulla maggiore soddisfazione e quindi lealtà dei dipendenti.

– “Un ottimo volano per la ricezione delle candidature, ci fa conoscere tanto e bene”.

– “Gli investitori sono molto sensibili a sostenibilità economica e sociale e ambientale”.

– “Se inizia la finanza, che è il volto cattivo dell'economia a gestire la sostenibilità, vuol dire che è davvero il momento arrivato!”.

– “Noi riceviamo molte candidature di studenti in quanto società Benefit/B-Corp: per le nuove generazioni c'è una componente valoriale maggiore”.

Tra i benefici indiretti viene rilevato da alcuni intervistati che è **umentato il rapporto con la lobby delle società Benefit**: “Ci ha messo in contatto con società Benefit con cui abbiamo avviato delle partnership molto interessanti. Si danno per scontato una serie di temi, si parla la stessa lingua”.

Quali leve quindi utilizzerebbero gli intervistati per convincere un imprenditore a diventare società Benefit?

– “Essere società Benefit serve a migliorare la propria gestione di impresa e cultura di impresa vuol dire porsi un minimo di responsabilità oltre gli obblighi di legge, verso i dipendenti, verso il territorio, verso l'ambiente. Se pretendi qualità, comincia a dare qualità in casa tua e all'esterno. È una dimensione valoriale”.

– “Il punto non è se essere benefit porti maggiore fatturato ma quanto l'essere benefit impatti in termini di funzionamento e organizzazione. Mentre facciamo innovazione portiamo avanti attività di educazione alla sostenibilità su clienti e fornitori”.

I vantaggi economici sono più evidenti per le realtà più strutturate e con un respiro internazionale:

– “Essere società Benefit ti dà vantaggi a livello interno di funzionamento, processi, logiche e dinamiche dell'azienda: è tutto più veloce, più fluido. È un acceleratore di processo, è come fosse un sistema operativo più veloce, performante, all'interno e all'esterno. Per esempio nei tender di gara internazionali, negli ultimi due anni, la sostenibilità è un punto di forza, ti spalancano le porte, te li trovi nei clienti dove meno te l'aspetti fashion, finanza...”.

– “Società Benefit contagia modo di essere e modo di fare”.

– “Però quando diventa anche un volano economico, come da quest'anno, l'interdipendenza fra noi ingrana e ti fa fare networking virtuoso”.

### 5.1.6 Costi di essere società *Benefit*

La percezione degli intervistati è che **il costo sia nullo o quasi**.

In realtà il tempo dedicato dall'imprenditore al rispetto dei requisiti e delle condizioni per essere società *Benefit* non è poco, tutt'altro. Ma l'impressione generale è che gli intervistati siano contenti e ritengano utile dedicarsi a queste attività.

– *“Il tempo e l'impegno richiesti dall'implementazione del modello, dalla gestione e dalla rendicontazione, si è rivelato elevato e ha evidentemente eroso parte del tempo lavorativo destinato alle attività tipiche aziendali, che generano fatturato”.*

– *“È un investimento, non un costo!”.*

Il vero pericolo è il *trade-off* tra obiettivi economici e i valori sociali.

### 5.1.7 Prospettive per le società *Benefit*

Per tutti gli imprenditori i valori che muovono le società *Benefit* sono **la corrente principale** verso cui tutto il mondo economico dovrà o dovrebbe orientarsi proprio per garantire la sostenibilità del sistema.

– *“È una forza, ci sono i millenians, si preferirà lavorare sempre di più dove ci sono le premesse condivise”.*

– *“Vogliono un'azienda si schierì, si faccia promotore attivo di valori”.*

– *“La sostenibilità e l'impatto positivo sulla società sono tematiche sempre più importanti da seguire ed attuare. Non farlo significherebbe andare contro parte del mercato. Speriamo possa diventare un'onda sana”.*

– *“È un mainstream, indipendentemente dal colore politico del governo. Non è facilmente arrestabile un movimento di questa portata. A livello nazionale c'è stata una forte accelerazione nelle imprese che si sono trasformate, così come a livello internazionale: B-Lab, è ingolfato dalla numerosità delle pratiche di certificazioni. Ancora non siamo al picco verticale, ma c'è una crescita costante. Anche il consumatore finale è sensibile sul tema: la scelta di acquisto si basa sulla scelta di condivisione del sistema valoriale del brand. Così come il recruitment: employer branding. Essere Società benefit è un motore trainante in molti aspetti della vita di impresa”.*

– *“Forse nel 2020 può esserci un'idea alternativa di impresa che non aggiunga ma integra*

*al produrre e al generare utile anche aspetti intangibili”.*

*– “Il mondo vada nella direzione di riparametrare quello che è fare Business. Ci sono i primi vagiti, se tutto va in quella direzione forse fra 10 anni saremo pronti per fare il salto”.*

*– “Rimarrà sempre un fenomeno minoritario anche se crescerà. Però io sono ottimista, c’è più sensibilità in giro”.*

*– “Non ha più senso fare impresa come una volta: anche nella selezione dei clienti e dei fornitori”.*

*– “Stanno crescendo soprattutto le società B-Corp, più che le società Benefit vuol dire che sono imprese non solo interessate ad un’etichetta: ogni due anni bisogna riottenere la certificazione BIA, ossia un punteggio superiore a 80 e non è facile!”*

*– “Nel futuro sicuramente si dovrà indirizzare il bene comune ad obiettivi aziendali specifici che riguardano anche i dipendenti e gli stakeholders dell’azienda. Sono tematiche che si stanno sviluppando con forza che dovrebbero coinvolgere l’intero tessuto produttivo italiano e ritengo che la forma giuridica (solo società Benefit) sia limitante e poco indicata ad un cambiamento di valori aziendali dalla portata storica”.*

Il cambiamento **però deve partire dai singoli imprenditori**, essendo principalmente un fattore personale. È difficile immaginare per gli intervistati una trasferibilità del *sentiment*, della sensibilità dell’imprenditore, imposta dall’alto e sono ancora troppo radicati i tradizionali modelli di impresa, non solo nelle aziende ma anche in certi ambiti accademici e istituzionali.

*– “Deve esserci un cuore, non basta riciclare la plastica”.*

*– “In sé, il bollino società Benefit non farà la differenza, lo sarà il cambio di mentalità che imprenditori e manager dovranno avere sempre di più”.*

Gli intervistati citano alcuni possibili strumenti per superare le resistenze culturali degli imprenditori.

Il primo è **aumentare l’informazione** e diffondere la conoscenza delle società *Benefit*. Il ruolo della pubblica amministrazione, come si dirà nel capitolo dedicato, può essere decisivo. Ma anche i singoli consulenti d’azienda, p.e. commercialisti, senza essere necessariamente degli esperti, possono aiutare le imprese a prendere maggiore consapevolezza del fenomeno.

*– “C’è un grosso gap informativo: la maggior parte degli imprenditori non sanno di questa*

*forma giuridica, anche quelli più aggiornati”.*

*– “Il nome non aiuta: ricorda un po’ il mondo delle no-profit e delle cooperative: e così il mondo delle cooperative non vede di buon occhio le società Benefit”, “siamo noi le buone, voi volete produrre utile ed essere buone!”, “questo istituto giuridico deve ancora essere correttamente veicolato”.*

*– “Il fenomeno delle società Benefit non è conosciuto in Italia, basta vedere lo stupore anche solo per la denominazione sociale!”.*

Il secondo strumento per aumentare la diffusione dei valori delle società *Benefit* è di **intervenire sulla filiera dei clienti e dei fornitori**. Il cliente ha un enorme potere persuasivo.

*– “Le spinte più forti sono dal cliente e dall’interno”.*

Il terzo strumento è lo stesso **network italiano delle società Benefit**. Tutti gli intervistati hanno molta considerazione e stima dei loro colleghi, li considerano ispirati e realmente motivati. Il network non solo offre un terreno comune di dialogo e interazione economica, ma può contribuire a riscrivere le regole del gioco.

Alcuni intervistati temono addirittura che lo sviluppo del fenomeno su larga scala possa attrarre imprenditori opportunisti, che utilizzano lo strumento solo come *impact washing*, abbassando le soglie di valutazione e facendo scadere l’intero istituto.

*– “Le società Benefit in Italia non sono green-washing. Essere società Benefit è molto facile ed economico e potrebbe diventare una moda! Diventare B-Corp è più complicato”.*

*– “La società benefit potrà scadere in qualcosa simile alle altre certificazioni”.*

*– “Il mio timore è che si vada verso l’abbassamento delle soglie di ingresso”.*

È per questo che il *network* dovrà avere anche un potente ruolo nel definire la **reputazione** e nell’incentivare l’imprenditore a essere *Benefit* nel nome e nei fatti.

*– “C’è un bel network. Ci sono anche bei momenti di ritrovo. Sono tutte persone ispirate, piccole e medie imprese. Le grandi? Stanno cambiando approccio perché *impact-washing* c’è, ma è meglio non sventolare principi che non puoi mantenere. Come tutte le cose ci sarà una selezione naturale, ma il fenomeno di società Benefit è destinato a crescere. È legato a troppe altre cose, troppi modelli di sostanza, che soddisfano quella nuova visione di impresa per spegnersi. Essere impresa consapevole. Quello che succederà sarà una selezione naturale, lasciando solo le imprese migliori, i sistemi di controllo saranno più stringenti sui risultati”.*

### 5.1.8 L'intervento pubblico sulle società *benefit*

La maggioranza degli intervistati non crede in un intervento pubblico diretto, per esempio con incentivi economici perché ritengono che **il cambiamento debba partire dall'interno**, altrimenti si rischiano comportamenti opportunistici.

– *“Dare incentivi economici, può aiutare nella promozione, ma senza che l'imprenditore ne sia convinto non produce gli effetti desiderati. Meglio non fare niente”;*

– *“Aderire per uno scatto di coscienza per un'adesione ideale ai valori delle società Benefit. Farebbe comodo però sono a sfavore del beneficio fiscale”;*

– *“Incentivi e agevolazioni fiscali non servono a nulla: non si fa un'economia con le agevolazioni. Deve nascere da dentro, altrimenti si fa solo un'operazione di maquillage e non si va da nessuna parte. Siamo noi imprenditori gli apostoli delle società Benefit e siamo noi che dobbiamo spiegarlo, raccontarlo e dimostrarlo con quello che facciamo”.*

Quello che si richiede alla pubblica amministrazione è in primo luogo di **aiutare a colmare il gap informativo** con maggiori campagne di informazione e formazione sul nuovo istituto.

– *“Gap informativo: finché non c'è questo meccanismo, non credo che lo Stato possa avere un ruolo. In Camera di Commercio non fanno nessun commento sugli statuti. C'è a monte un problema di allineamento di conoscenza di base. Non ho mai visto pubblicità della Camera di Commercio, non ho mai visto l'Ordine dei commercialisti della mia città fare promozione. C'è un ritardo culturale inquietante!”;*

– *“Siamo in pochi, se vogliamo che siano apprezzate e capite, ci deve essere un'attenzione istituzionale”.*

Inoltre, potrebbe essere molto utile dare maggiore **consapevolezza del fenomeno anche ai dirigenti degli enti locali** in modo da favorire politiche attive locali, anche con nuovi criteri di selezione dei fornitori.

– *“Fare formazione alla Pubblica amministrazione sulle società Benefit è certamente un volano, soprattutto su chi ha ruoli negli assessorati alle attività produttive che hanno a che fare con imprese, innovazione, distretti industriali o incentivi. Far capire cosa implica essere società Benefit, come favorirle e i vantaggi sul territorio”.*

**Gli incentivi fiscali ed economici possono essere utili solo all'inizio** per favorire la **diffusione massiva** su tutti i *media* e per dare modo, per esempio, alle *start-up* di avere

un'opportunità in più per avviare la loro idea imprenditoriale.

– “I vantaggi economici non devono essere un incentivo. È più facile avere un ritorno di immagine per il network degli imprenditori che grazie incentivi economici utili solo per le neoimprese. È meglio una premialità in termini di punteggio!”;

– “Se vogliamo avere aspettative che il concetto società Benefit si diffonda, deve essere spinto a livello istituzionale. Le società Benefit devono essere privilegiate in certi percorsi economici con qualsiasi strumento (p.e. sgravi fiscali) senza però che si snaturi la motivazione, ossia diventare società Benefit per convenienza e non per adesione ai reali valori. Esiste un trade-off”;

– “Più ci sono benefici, più entrano soggetti non interessati, ma in questo ambito il fine giustifica i mezzi. Puoi far finta di essere etico, ma poi rischi di prenderci gusto! L'imprenditore può essere spaventato da un ulteriore adempimento. Ma se il sistema Italia vuole che si vada verso questa direzione, occorre stimolarle a diventare società Benefit, evitando però i soliti furbetti italiani”.

Infine, un ruolo importante del settore pubblico è quello di **controllore e certificatore**, ossia di garantire che l'essere società Benefit non perda di valore e pertanto che vengano effettuati controlli continuativi e approfonditi sul rispetto delle condizioni necessarie per essere società Benefit.

– “La parte di rendicontazione dovrebbe essere più normata, più standardizzata, per creare comparazione dei benchmark e della sana competizione. Anche solo avere una lista certa e aggiornata delle B-Corp e delle società Benefit potrebbe essere d'aiuto. Oggi siamo in una situazione di limbo”;

– “Servirebbe una standardizzazione ed un controllo sulle singole società Benefit”;

– “La pubblica amministrazione dovrebbe controllare e fare da garante ed evitare fenomeni di impact washing. Dà fastidio che i colossi, le multinazionali ti passino davanti, per marketing reputazionale. Occorre inasprire i controlli sulle governance”.

### 5.1.9 Il ruolo del commercialista

Il commercialista purtroppo ad oggi per i singoli intervistati **non ha avuto alcun ruo-**



**lo attivo** nell'accompagnarli nel percorso di diventare società *Benefit*<sup>44</sup>. Non solo, ma ne è emersa una visione molto desolante.

– *“Il commento del mio commercialista quando gli ho comunicato di voler creare una società Benefit: «Società B...cosa?» Il notaio, peggio”.*

E così altri commercialisti: – *“Società Benefit? Sei sicuro?”* oppure – *“Cos'è 'sta roba?”*;

– *“Non credo siano loro il veicolo per lo sviluppo società Benefit, almeno non a livello di Ordine dei commercialisti: sarà quello specifico commercialista lì che porta avanti quel concetto di società Benefit”; “Non credo i commercialisti siano preparati sul tema”;*

– *“Per promuovere le società Benefit devi essere tu società Benefit. Dovrebbero essere commercialisti società Benefit, devi crederci e agire già in quel modo lì”;*

– *“Il commercialista è un creativo nella legge fiscale”;*

– *“Conosco molti commercialisti che non sono credibili nemmeno per fare la contabilità figurati per promuovere società Benefit”;*

– *“Ruolo dei commercialisti? Nessun ruolo. Né nell'avvio né nella prosecuzione. Il processo di cambiamento deve essere interno o con professionisti da internalizzare. Il management della società è già molto focalizzato sul tema e, non essendoci richieste finanziarie molto complicate, non è necessario un professionista esterno dedicato. Forse solo nell'avvio”;*

– *“Il commercialista non conosceva le società Benefit, ho dato io una consulenza a lui: lui mi ha detto va bene, bravo! Nessun ruolo. Noi sappiamo fare meglio il nostro bilancio di sostenibilità, diverso ovviamente dal bilancio civilistico che compila il commercialista”;*

– *“Il commercialista guarda i numeri, non ha apertura ideale”;*

– *“Non è necessario, sarebbe bello fosse più presente ma ci si può muovere comunque in autonomia”;*

– *“Il commercialista? Ruolo nullo, ho fatto tutto io: modifica dello Statuto, gli indicatori di riferimenti giuridici. Neanche il notaio mi è stato di supporto. Ho fatto formazione io a loro. Anche nel proseguo delle attività benefit, non c'è stato nessun aiuto. È purtroppo un tasto dolente. Diverso invece il ruolo di Nativa: ci ha fornito strumenti interessanti per accompagnarci, file Excel, metriche, e strumenti di calcolo che aiutano a estrarre le misurazioni. Tutti strumenti assenti per il commercialista”;*

<sup>44</sup> In realtà si è registrato un caso in cui il commercialista ha presentato le società Benefit, ma si tratta di un caso segnalato da uno degli stessi autori del presente quaderno e pertanto poco rappresentativo della realtà nazionale.

– “La figura che potrebbe far conoscere di più alle PMI la società Benefit è il commercialista. Ma non è aggiornato o ritiene che sia una perdita di tempo o fa fatica ad approfondire. Ma, se il commercialista non gliene parla, chi gliene parla?”.

Tuttavia, come anche evidenziato da questo ultimo estratto, è sempre molto radicato il **ruolo del commercialista nell’impresa** e tutti gli imprenditori ne riconoscono l’importanza per gli aspetti più **tradizionali**, soprattutto fiscali e per la stesura del bilancio civilistico.

– “Certamente è la persona di fiducia più vicino all’imprenditore però stiamogli dando troppe responsabilità e troppe aspettative (p.e. codice della crisi di impresa, commercialista che deve fare il controllo di gestione...). Non hanno il tempo, non hanno le competenze, sono presi dalle tematiche fiscali costantemente”;

– “Giungla italiana: il mondo della consulenza è variegato, l’imprenditore deve destinare delle risorse per consulenze dedicate e specialistiche: fiscalista, contributi economici, società Benefit...”.

In un’ottica di critica costruttiva, alcuni intervistati **suggeriscono diverse attività** che il commercialista potrebbe svolgere per aiutarli negli adempimenti periodici delle società Benefit:

- la relazione di impatto potrebbe essere molto più interessante se si studiasse con il commercialista un **modello integrato** in cui far confluire gli aspetti economici del bilancio civilistico con gli indicatori di impatto di sostenibilità;
- essere un **veicolo delle novità** e fornire all’imprenditore un aggiornamento continuativo su come si sta muovendo la normativa, integrando le proprie competenze con quelle di altri professionisti, al fine di fornire un quadro più completo e dettagliato;
- dare maggiore **consapevolezza degli obblighi di legge** dell’essere società Benefit (p.e. pubblicità obbligatoria della relazione di impatto);

– “Ho notizia che di 300 società Benefit, solo 1/3 aveva pubblicato la sua relazione di impatto: viene presa un po’ troppo alla leggera. I commercialisti dovrebbero ricordare all’imprenditore non si scherza!”;

– “La sfida è come il bilancio civilistico possa dialogare di più con nuovi strumenti. Ma il commercialista deve saper maneggiare gli indicatori per la relazione di impatto per le PMI che non hanno al loro interno le persone competenti. Sono però temi sui quali non so quan-

to siano formati, dovrebbero approfondire avendo un po' di casistiche da declinare”;

– “Oggi non ho tempo di informarmi sull’evoluzione delle società Benefit, sarebbe utile avere dal commercialista gli aggiornamenti. Così come un consulente che mi aiuta a mettere a punto dei modelli con input e output di misurazione”;

– “Forse potrebbe fornire maggiore sostegno nel rendicontare, nella gestione della relazione di impatto, con una visione integrata dell’aspetto economico e di sostenibilità”;

– “Il commercialista può essere un ambasciatore di innovazione di questa forma giuridica ma può anche aiutare a misurare e rendicontare il valore aggiunto creato da azienda anche perché oggi esistono i set di indicatori e di metriche. Per esempio le linee guida per le aziende italiane multiutilities pubblicato dall’Ordine dei commercialisti relativo alla rendicontazione della sostenibilità. La cassetta degli attrezzi è già pronta!”;

– “Abbiamo creato un gruppo di lavoro con consulenti fiscalisti/avvocati a mettersi a disposizione degli imprenditori per spingere verso le società Benefit: chi è già sensibile al tema è più facile alla trasformazione”;

– “La consulenza dei professionisti è imprescindibile. Per esempio, noi abbiamo messo a punto anche con l’aiuto di giuristi e commercialisti di impresa, un sistema di KPI finanziario ed economico e di sostenibilità integrati che ha anticipato la SDG Action Manager sviluppata dall’UN Global Compact insieme a B-Lab, una soluzione web-based destinata alle imprese impegnate nell’avanzamento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”.

## **5.2 Il punto di vista del commercialista**

Ma i commercialisti come si pongono davanti alla possibilità di suggerire ai propri clienti l’adozione del modello di Società Benefit?

Alcuni colleghi sono refrattari a muoversi in un ambito di recente costituzione, dove rimangono ancora ampi spazi di potenziale scontro con il Fisco.

Inoltre, non è diffusa o padroneggiata la conoscenza degli strumenti di valutazione dell’impatto sociale.

Diversi colleghi, per contro, hanno difficoltà a far recepire ai clienti il vantaggio competitivo insito in questa forma societaria. L’ostacolo più difficile da superare è legato all’aumento degli adempimenti a cui è tenuto l’imprenditore, per rispettare le disposizioni di legge.

Un altro scoglio contro cui si infrange la propensione al cambiamento è generato dall'assoluta mancanza di agevolazioni o incentivi.

Ai professionisti è chiaro che l'obiettivo del cliente è quello di operare sul mercato in modo profittevole, per finanziare il continuo miglioramento della propria azienda e per remunerare gli investimenti dei soci.

Con la società *benefit* siamo in presenza di un modello societario innovativo, che coniuga il ritorno economico con l'attenzione alla comunità e all'ambiente.

I benefici generati dall'attività economica riguarderanno quindi, oltre ai soci e ai finanziatori (che sono soggetti direttamente coinvolti), anche i terzi (come soggetti indirettamente coinvolti) e dunque destinatari di tale attività (considerando tali i clienti, la pubblica amministrazione, la società civile), o che siano titolari di rapporti di lavoro con la società (lavoratori) o di collaborazione (fornitori) o, infine, soggetti con i quali la società intrattiene rapporti di carattere meramente economico (creditori).

### 5.3 Allegato - Il questionario

1. Come avete conosciuto l'esistenza delle società Benefit?
2. Quali sono state le motivazioni che vi hanno spinto a diventare Società Benefit?
3. A fronte di una crescita, necessaria, del beneficio comune, ci sono da un punto di vista economico maggiori oneri? Quanto costa in più l'essere Società Benefit?
4. Per contro, quali ritorni vi attendete? Di che natura e di che entità?
5. Quali criticità sentite nella normativa e nel modello italiano? Quali evoluzioni ed innovazioni auspica?
6. Nel lungo termine, crescere costantemente negli effetti di beneficio comune richiederà un cambiamento nei modelli di gestione aziendale? Per mantenere questi obiettivi e standard le aziende dovranno essere diverse da come sono?
7. È obbligatorio definire un responsabile del perseguimento del beneficio comune. Oltre a questa figura, è stata creata e strutturata una funzione aziendale ad hoc?
8. Società Benefit: ha già un valore riconosciuto in Italia per gli stakeholders (investitori, consumatori, fornitori)? Ritenete che possa avere un impatto quantitativo in termini di raccolta di capitale, fatturato, migliore contrattazione con i fornitori? Avete già dei riscontri?
9. Società Benefit: in quanto tempo e con quale portata ritenete che possa svilupparsi nel futuro del tessuto produttivo italiano?
10. Quale strumento di misurazione dell'impatto avete scelto? Vi è stato suggerito dal vostro professionista o avete un consulente specifico per queste valutazioni?
11. Avete ottenuto la certificazione Bcorp? Se sì, in quali aree di impatto vi siete visti eccellere e in quali vi siete stupiti di essere sotto la media? In quali aree di impatto ritenete effettivamente utile ai fini sociali e aziendali adottare azioni per migliorare il *rating*?
12. Ritenete utile il ruolo del commercialista nella scelta del modello Benefit? E nel rispetto degli adempimenti periodici, (p.e. l'impostazione del bilancio annuale e delle relazioni collegate, la valutazione di impatto)?

## 5.4 Allegato - Quadro sinottico delle interviste

Nome	Berrino Printer Srl Società Benefit	D-Orbit SpA	Enriage Srl SB	Fistfloor Srl Sb	Focus Lab Srl Benefit
Attività	Esercizio dell'arte tipolitografica ed editrice	Attività di progettazione, prototipazione e produzione di dispositivi e soluzioni per satelliti	Servizi di consulenza per prevenzione di crisi d'impresa, risanamento industriale e ristrutturazione del debito	Attività coworking	Consulenza, ricerca e comunicazione orientati alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica, attraverso la progettazione e la sperimentazione di strumenti innovativi di gestione, rivolta a pubblica amministrazione, imprese ed organizzazioni non governative
sede	Via Liguria 12 - Regione Pescarito - San Mauro Torinese (TO)	Viale Risorgimento, 57 22073 Fino Mornasco (CO)	Via Cipro 30 - 25124 Brescia	Via Pastrengo 14, Isola, Milano	Via Mameli 41/A - 41122 Modena
Website	<a href="https://berrinoprinter.it/">https://berrinoprinter.it/</a>	<a href="https://www.dorbit.space/">https://www.dorbit.space/</a>	<a href="https://www.enriage.com/">https://www.enriage.com/</a>	<a href="http://www.yoroom.it/">http://www.yoroom.it/</a>	<a href="https://focus-lab.it/">https://focus-lab.it/</a>
<b>Domande</b>					
Come avete conosciuto l'esistenza delle società Benefit?	Formalizzazione di quello che eravamo	Nativa	Collega avvocato	Conoscitore delle società bcorp	Attento alle correnti economiche/manageriali internazionali
Quali sono state le motivazioni che vi hanno spinto a diventare Società Benefit?	Siamo sempre stati una società benefit di fatto	formalizzazione di quanto già veniva fatto	Storia personale	siamo legati alle bcorp e ai valori di un business sostenibile.	Nati con questi valori
A fronte di una crescita, necessaria, del beneficio comune, ci sono da un punto di vista economico maggiori oneri? Quanto costa in più l'essere Società Benefit?	Nessuno	Tempo dedicato	Nessuno	Abbiamo aderito come srl già costituita e abbiamo per questo avuto la necessità di cambiare l'oggetto sociale (spese notarile) e pagare la fee annuale alle bcorp, oltre ai costi indiretti relativamente a diventare bcorp (bcorp impact assesment)	Nessuno
Per contro, quali ritorni vi attendete? Di che natura e di che entità?	Commerciali e di visibilità (più come B-Corp)	Impatto ambientale e sociale	SB: fa parte del modello di business e quindi non è possibile scorporare i benefici.	Ci aspettiamo ritorni economici indiretti più legati all'immagine e alla reputazione, che ad aumento del business	Nessuno

Goodify Srl Società Benefit	Icop Spa	Newmi Srl società Benefit	Ricehouse Srl società benefit	Youvolution Srl Sb	Way2global Srl Sb
Conduzione di campagne marketing innovative attraverso piattaforme online e applicazioni mobili di alto contenuto tecnologico, di proprio sviluppo basate su logiche della sharing economy della gamification che sulla base di sofisticati algoritmi consentono il finanziamento di enti no profit prescelti dagli utenti sulla base di propri consumi generati	L'impresa friulana Icop spa è attiva nel campo delle costruzioni e delle opere speciali di ingegneria. Fondata nel 1920 dall'ing. Alvisè Petrucco, è ormai arrivata alla quarta generazione. L'impegno sociale di I.C.O.P. comincia nel 1977, anno in cui Paolo Petrucco fonda l'Impresa Cooperativa Pali. I soci sono operai e impiegati dell'Impresa, testimonianza evidente di come la partecipazione di ciascuno nell'Impresa sia da sempre considerato un valore aggiunto.	Newmi Srl società Benefit è una agenzia digitale nata nel 2018 per occuparsi di content creation per il web e i social network. Il suo motto è "Local content first" perchè è molto attenta al territorio e alla sua narrazione. Lavora con autori e community per promuovere iniziative, eventi e prodotti, con una forte attenzione a quelli sostenibili e culturali. Orazio Spoto e Christian Fusi sono i suoi fondatori. Dal 2020 sono certificati B Corp.	Sviluppo di tecniche di costruzione e procedure di assemblaggio tramite l'impiego di materiali biocompositi, con particolare attenzione al risparmio energetico, eco-compatibilità, confort abitativo, salubrità degli ambienti finalizzati all'utilizzo e alle applicazioni nel settore edile.	Attività di consulenza imprenditoriale e gestione risorse umane in ottica di pianificazione aziendale	Traduzione e interpretariato
Via A. Volta 13 Bolzano	Via Silvio Pellico, 2 - 33031 Basiliano - (UD)	Via Carlo Giuseppe Merlo, 3 - Milano.	Via Aosta, 4 Milano	Via Della Vittoria 33 Legnano (MI)	Milano (MI) Via Padre Reginaldo Giuliani 10/A
<a href="https://www.goodify.com/">https://www.goodify.com/</a>	<a href="https://www.icop.it/">https://www.icop.it/</a>	<a href="https://newmi.it/">https://newmi.it/</a>	<a href="https://www.ricehouse.it/">https://www.ricehouse.it/</a>	<a href="http://www.youvolution.org">www.youvolution.org</a>	<a href="http://www.way2global.com">www.way2global.com</a>
Ne ho seguito personalmente la nascita fin dai primi passi. Scoperto via internet.	L'azienda è da sempre attenta ai temi della sostenibilità, della qualità e dell'attenzione verso l'ambiente di lavoro. L'attenzione verso il modello benefit è nato in seguito alla lettura di un articolo del Sole 24ore e all'interesse mostrato in particolare da uno dei figli del titolare.	Il commercialista della società ha presentato e spiegato il modello della società benefit, che ha da subito suscitato interesse e adesione.	Nativa	Attento alle correnti economiche/manageriali internazionali	Ernst&young
Il nostro modello di business non poteva non esserlo in quanto basiamo tutto sull'impatto generato dai nostri acquisti in termini di donazioni verso le no profit.	L'attenzione all'ambiente di lavoro, il legame con il territorio, le azioni di conciliazione lavoro/famiglia dovevano passare da iniziative proposte dai titolari a un progetto che fosse dell'impresa.	I soci collaborano da quasi 10 anni nella gestione di una community a tema fotografico-culturale. Entrambi credono in un modello in cui far convivere impegno civile e profitto. Il commercialista della società è stato prezioso nell'aver compreso questa esigenza e proponendo l'adozione del modello di società Benefit.	il tema della sostenibilità era già intrinseco nel nostro business	Storia personale	Storia personale
Nessuno	Icop spa è diventata benefit l'8/10/2020. Essendo una azienda strutturata, con percorsi di certificazione già intrapresi, come la SA8000, non ha rilevato al momento un aumento di costi come conseguenza di questa scelta.	Da un punto di vista di nuovi e superiori costi non ci sono grossi impatti. Tuttavia, il tempo e l'impegno richiesti dall'implementazione del modello, dalla gestione e dalla rendicontazione, si è rivelato elevato e ha evidentemente eroso parte del tempo lavorativo destinato alle attività tipiche aziendali, che generano fatturato.	irrilevanti	-	-
Nessun in particolare se non quello di essere trasparenti al 100% con i nostri utenti.	I ritorni più attesi riguardano in primo luogo il benessere e l'attenzione ai bisogni dei propri dipendenti e a seguire il rafforzamento del legame con il territorio.	*Newmi nel novembre 2020 ha ottenuto la certificazione internazionale B Corp attraverso la valutazione di B Lab e del suo standard B Impact Assessment, con il punteggio di 83,7. Le B Corporation certificate sono aziende che utilizzano il business come forza positiva per creare una società più giusta, inclusiva e rigenerare la biosfera. Rispettano i più alti standard di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità. È per questi motivi che l'Azienda ha intrapreso l'impegnativo percorso di certificazione.*	Pochi. Si creano rapporti molto interessanti all'interno della lobby di SB	-	-

Nome	Berrino Printer Srl Società Benefit	D-Orbit SpA	Entriage Srl SB	Fistfloor Srl Sb	Focus Lab Srl Benefit
Quali criticità sentite nella <b>normativa</b> e nel modello italiano? Quali <b>evoluzioni</b> ed innovazioni auspica?	-	Standardizzazione delle valutazioni e albo unico	Si auspica una maggiore attenzione istituzionale	Non ci sono purtroppo attualmente benefici fiscali relazionati alla sostenibilità del modello di impresa e possibilità di agevolazione e bandi legati alle società benefit a differenza delle startup innovative per esempio.	Nessuno
Nel lungo termine, crescere costantemente negli effetti di beneficio comune richiederà un cambiamento nei modelli di gestione aziendale? Per mantenere questi <b>obiettivi</b> e <b>standard</b> le aziende dovranno essere diverse da come sono?	Ci sarà bisogno di una maggiore strutturazione interna	Un movimento che sembra inarrestabile	si	Sicuramente si dovranno indirizzare il bene comune ad obiettivi aziendali specifici che riguardano anche i dipendenti e gli stakeholders dell'azienda.	certamente
È obbligatorio definire un <b>responsabile</b> del perseguimento del beneficio comune. Oltre a questa figura, è stata creata e strutturata una funzione aziendale ad hoc?	AD	Un solo responsabile	AD	"Noi siamo una azienda piccola che ha 4 dipendenti, una figura ad hoc non è possibile, però abbiamo inquadrato una figura all'interno che si occupa del perseguimento del bene comune".	AD responsabile + altri due dipendenti: è un lavoro di gruppo
Società Benefit: ha già un <b>valore riconosciuto in Italia</b> per gli stakeholders (investitori, consumatori, fornitori)? Ritenete che possa avere un impatto quantitativo in termini di raccolta di capitale, fatturato, migliore contrattazione con i fornitori? Avete già dei riscontri?	Poco	Si per investitori e per potenziale forza lavoro	Poco	Non riscontriamo attualmente un impatto significativo in termine di business, se non limitato alla reputation	Poco
Società Benefit: in quanto tempo e con quale portata ritenete che possa <b>svilupparsi nel futuro</b> del tessuto produttivo italiano?	Si svilupperà ma sarà sempre una nicchia, salvo fenomeni di greenwashing	È un movimento inarrestabile	Si svilupperà ma sarà sempre una nicchia	Sono tematiche che si stanno sviluppando con forza che dovrebbero coinvolgere l'intero tessuto produttivo italiano, ritengo che la forma giuridica (solo società benefit) sia limitante e poco indicata ad un cambiamento di valori aziendali dalla portata storica.	Si, ma molto lentamente
Quale strumento di <b>misurazione dell'impatto</b> avete scelto? Vi è stato suggerito dal vostro professionista o avete un consulente specifico per queste valutazioni?	BIA	BIA	Creato su misura	BIA	BIA
Avete ottenuto la <b>certificazione Bcorp</b> ? Se sì, in quali aree di impatto vi siete visti eccellere e in quali vi siete stupiti di essere sotto la media? In quali aree di impatto ritenete effettivamente utile ai fini sociali e aziendali adottare azioni per migliorare il rating?	No	Si. Eccellenza sull'area lavoro, non sull'impatto ambientale perché non ci sono standard simili	No	"Sì, eccelliamo nella parte community, environment, mentre siamo bassi nel customers. Personalmente ritengo che sia importante la parte relativa ai workers; dovremmo migliorare la parte customers".	Si
Ritenete utile il <b>ruolo del commercialista</b> nella scelta del modello Benefit? E nel rispetto degli adempimenti periodici, (p.e. l'impostazione del bilancio annuale e delle relazioni collegate, la valutazione di impatto)?	Poco	No. In ogni caso il referente deve essere interno	No a livello di organo centrale, si per i singoli professionisti attenti al cambiamento	Non credo, in quanto non tutti i commercialisti sono preparati sul tema. Per la valutazione di impatto utilizziamo il modello dell'impact assessment.	No, ma potrebbero avere un ruolo importante



Goodify Srl Società Benefit	Icop Spa	Newmi Srl società Benefit	Ricehouse Srl società benefit	Youvolution Srl Sb	Way2global Srl Sb
Servirebbe una standardizzazione ed un controllo sulle singole società benefit.	La burocrazia è insita nel sistema italiano e questo riduce la fluidità e la veocità d'azione.	L'Azienda non ha rilevato criticità, né unicità. L'applicazione del modello dipende molto dall'iniziativa dei singoli imprenditori.	Fondamentale l'intervento pubblico, senza snaturare però le motivazioni dell'imprenditore	Incentivi fiscali potrebbero essere una leva per spingere l'imprenditore più spaventato da un ulteriore adempimento con meccanismi di controllo su comportamenti opportunistici	
"La sostenibilità e l'impatto positivo sulla società sono tematiche sempre più importanti da seguire ed attuare. Non farlo significherebbe andare contro parte del mercato".	L'organizzazione aziendale sta evolvendo, ad esempio con l'adozione della certificazione SA8000 e del bilancio di sostenibilità	L'Azienda è nata nel 2018 ed ha intrapreso quasi subito il percorso per arrivare ad essere società benefit. La gestione ha quindi tenuto conto dall'inizio degli assetti organizzati e della cultura manageriale che necessita per portare avanti il progetto.	Il mercato potenziale di riferimento è così ampio che non dovrebbe essere difficile incrementare gli impatti positivi	Si	Si
AD	Al momento non è stato individuata una funzione aziendale specifica.	L'Azienda è costituita da due soci/amministratori e quindi non è necessario identificare un unico responsabile.	AD	AD	AD + contributo di tutto il team di lavoro
Nessun riscontro e ad oggi dal nostro punto di vista non ha creato nessun valore, semmai il contrario.	È ancora troppo presto per poter quantificare gli impatti della scelta fatta.	L'Azienda non nota nell'immediato un valore tangibile e riconosciuto. Probabilmente bisognerebbe comunicare di più e meglio la (bella) realtà delle Società Benefit.	Poco	Poco	Si per investitori e consumatori e per i clienti, soprattutto a livello internazionale
Nessuna idea. Speriamo possa diventare un'onda sana.	Icop spa è diventata benefit in un momento in cui erano presenti 256 aziende benefit in Italia, di cui 24 spa e nessuna impresa di costruzione. È un modello in sicuro sviluppo.	È evidente l'interesse che esiste verso le imprese sostenibili. Sarà proficuo comunicare bene il modello delle società benefit e delle Bcorp, anche per evidenziare le differenze che esistono, ad esempio, con le imprese sociali.	Si, ma molto lentamente. I tradizionali metodi di fare business sono ben radicati	Il fenomeno è destinato a crescere con una naturale selezione	È un main stream
Stiamo prendendo queste decisioni proprio in questi giorni. Ad oggi ci siamo organizzati creando un nostro documento tramite il commercialista.	Potrebbe essere utilizzato il percorso di certificazione SA8000	L'Azienda ha scelto in autonomia di affrontare il BCorp assessment.	BIA	BIA	BIA
Abbiamo effettuato il survey ottenendo un buon punteggio ma non abbiamo ancora aderito.	Icop ha valutato la certificazione Bcorp ma al momento è troppo lungo e costoso	L'Azienda aveva fatto una simulazione iniziale di BCorp assessment e non aveva raggiunto gli 80 punti. A novembre ha ottenuto la certificazione. Indipendentemente dalla certificazione, l'Azienda ha creato delle procedure per tracciare le attività fatte. Un punto di forza è sicuramente la gestione delle community, mentre devono rinforzare le azioni sull'ambiente e sui clienti, principali portatori di interesse.	Ci stanno lavorando	Si	Si
Non è necessario, sarebbe bello lo fosse ma ci si può muovere comunque in autonomia.	Il commercialista non è stato il promotore dell'adozione di questo modello ma sicuramente è un consulente importante per il proseguimento	Il rapporto costante con il commercialista è molto utile ed è importantissima la sua funzione di validatore della valutazione di impatto	No	Poco, ma potrebbe esserlo se integrasse maggiori conoscenze e mi aiutasse a rimanere aggiornato su questi temi	Potrebbe esserlo

## 6 CRITICITÀ E QUESTIONI APERTE

di Maria Concetta **Rizzo**

### 6.1 Le società *benefit* e il beneficio comune: vincoli statutari, modelli di *governance* e controlli

La normativa *benefit* prevede che l'oggetto sociale ricomprenda, oltre allo scopo di lucro, anche “una o più finalità di beneficio comune” e una gestione della società diretta a bilanciare “l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie” a cui il beneficio comune si riferisce. La società *benefit*, integrando nel proprio statuto la finalità lucrativa con altri contenuti individuati nel beneficio comune, non muta il suo *status* di Ente *Profit* ma resta a tutti gli effetti un ente commerciale con il suo scopo primario di realizzare profitto.

#### 6.1.1 L'identificazione del beneficio comune

L'elemento caratterizzante delle società *Benefit* risiede nella peculiare attenzione posta sugli impatti socio-ambientali del progetto d'impresa: una società *Benefit* non si limita a produrre beni o servizi ma opera per generare beneficio comune per il territorio, per l'ambiente, per i lavoratori, per la collettività, in funzione di una scelta libera, coerente e responsabile dei soci.

Assume, pertanto, un ruolo determinante la definizione di *beneficio comune*.

Lo scopo di beneficio comune, ai sensi del comma 378 dell'art. 1 della Legge 28-12-2015 n. 208 può consistere in “uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi” nei confronti di “persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse” quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile.

La normativa lascia ampia libertà di scelta nel definire quali possano essere le attività aventi finalità di beneficio comune, ne delimita i confini senza però stabilire se l'effetto positivo perseguito (o la riduzione degli effetti negativi) debba essere un obiettivo connesso alle attività previste dall'oggetto sociale della società, oppure possa essere

individuato anche in aree non strettamente legate al “*core business*”.

Tuttavia, la Relazione illustrativa<sup>[45]</sup> evidenzia che l'intento della proposta è “...*quello di consentire la diffusione, nel nostro ordinamento, di società che nell'esercizio della loro attività economica abbiano anche l'obiettivo di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale operano, riducendo o annullando le esternalità negative o meglio utilizzando pratiche, processi di produzione e beni in grado di produrre esternalità positive, e che si prefiggano di destinare una parte delle proprie risorse gestionali ed economiche al perseguimento della crescita del benessere...*”.

Una delle criticità emerse riguarda il legame tra le finalità di beneficio comune e l'attività economica propria della società, ovvero se debba esserci un legame più o meno stretto con essa.

Non vi è dubbio che se tra gli obiettivi di finalità di beneficio comune vi è la salvaguardia dell'ambiente, o la salute della comunità locale in l'impresa opera (comportando maggiori costi da sostenere, e di conseguenza minori profitti) per adottare metodi di produzione ecocompatibili, o installare sistemi di depurazione più efficienti oltre a quelli necessari sulla base della previsione di norme di legge vincolanti, oppure utilizzando materiali ecologici, siano obiettivi strettamente legati all'attività economica. In tal caso, la società *benefit* rientra certamente nelle previsioni di legge.

I dubbi sorgono in quei casi in cui le attività aventi finalità di beneficio comune che si vogliono perseguire siano completamente slegate dall'attività produttiva ed economica: si pensi ad una società che destini una parte di utili ricavati a progetti a tutela dell'ambiente, o a favore di beni o attività culturali (finanziando una collezione d'arte privata, o realizzando un museo, e simili).

Permane, seppur la normativa *benefit* non sembri escluderlo, se con tali finalità di beneficio comune statutariamente previste una società possa assumere la qualifica giuridica di società *benefit*.

Pur lasciando ampia libertà alla Società *Benefit* di scegliere le finalità di beneficio comune e le modalità concrete con cui realizzarle, il legislatore sembrerebbe chiarire che il beneficio comune debba essere perseguito nello svolgimento dell'attività economica, non come un fatto aggiuntivo e indipendente. Il beneficio comune generato dovrebbe

<sup>45</sup> <https://www.camera.it/temiap/2016/02/04/ OCD177-1709.pdf>

essere reale e tangibile e rispondere alle esigenze concrete della realtà nella quale l'organizzazione si colloca così come agli obiettivi dell'organizzazione stessa. Pertanto, la definizione del beneficio comune dovrebbe tenere conto della *mission* dell'organizzazione, del suo modello di business e catena del valore e del ruolo che l'azienda ricopre all'interno della comunità che la circonda.

### **6.1.2 Bilanciamento degli interessi**

Accanto alle finalità di beneficio comune di carattere generale che vengono indicate nello statuto, sarà necessario anche con cadenza annuale individuare specifici obiettivi che dovranno essere misurabili e misurati al fine di verificarne il grado di raggiungimento. Gli obiettivi specifici riguardano ciò che gli amministratori si prefiggono e che devono raggiungere nel perimetro delle finalità di beneficio comune presenti nello statuto sociale.

A caratterizzare le finalità di beneficio comune, oltre al carattere generale, è anche l'impegno che formalmente intendono assumersi i soci per l'impatto generato attraverso l'esercizio della propria attività, da cui ne discende anche la relativa responsabilità.

I commi 377, 380 e 381 ridefiniscono, rispetto alla disciplina ordinaria, i rapporti tra soci, amministratori e *stakeholders* caratterizzando così il passaggio da un modello di impresa basato sul *shareholder* value a un nuovo modello di business basato sul *stakeholder* value, di cui occorre tener presente i vari distinguo a seconda della tipologia di impresa e delle sue dimensioni.

Il comma 377<sup>[46]</sup> si riferisce alle finalità di beneficio comune che vanno ad integrare la finalità lucrativa tipica dell'impresa e fissa il principio di gestione bilanciata tra gli

<sup>46</sup> Comma 377, L. 208/2015: Le finalità di cui al comma 376 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. Le finalità possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina.

interessi dei soci e quello degli stakeholders; il comma 380<sup>[47]</sup> perimetra i doveri degli amministratori ma sempre in conformità a quanto stabilito nello statuto. Infine, il comma 381<sup>[48]</sup> definisce le responsabilità che ricadono sugli amministratori.

La novità introdotta con la normativa *benefit* è quella del bilanciamento degli interessi sia dei soci sia degli *stakeholders* cui gli amministratori devono perseguire. I soci scelgono quali finalità di beneficio comune perseguire e individuano nello statuto i potenziali beneficiari dell'operato delle società *benefit*, i c.d. *stakeholders*<sup>[49]</sup>; a loro volta gli amministratori sono tenuti ad agire, secondo ordinari principi generali, considerando poi l'impatto delle loro decisioni. L'individuazione di una o più finalità di beneficio comune, pertanto, spetta ai soci nell'atto costitutivo o nello statuto al momento della costituzione della società oppure nel corso della vita di essa con una modifica deliberata dall'assemblea o dai soci secondo le modalità proprie del tipo societario adottato. L'operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente è invece riferibile all'attività gestionale, compito che quindi incombe, secondo l'ordinamento giuridico, sugli amministratori.

Il dovere degli amministratori di bilanciamento degli interessi caratterizza in modo specifico ed unico la Società *Benefit* ampliando il campo di attività, discrezionalità e responsabilità dell'organo amministrativo; bilanciamento che comporta che i gestori possono legittimamente anche sacrificare (almeno in parte) lo scopo di lucro per realizzare il beneficio, generale o speciale. Ne deriva una criticità di attuazione, per la difficoltà di perimetrare lo specifico obbligo di diligenza degli amministratori.

<sup>47</sup> Comma 380, L.0205/2015: La società *benefit* è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376, conformemente a quanto previsto dallo statuto. La società *benefit*, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità.

<sup>48</sup> Comma 380, L.0205/2015: L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.

<sup>49</sup> Secondo il comma 376. L. 208/2015: L'agire responsabile, sostenibile e trasparente è rivolto a «persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni» e «altri portatori di interesse». Questi ultimi sono a loro volta definiti nel comma 378, lett. b), come «soggetto o gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività della società di cui al comma 376». In particolare, si tratterebbe dei «lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile» seppur elencazione da ritenersi esemplificativa della categoria degli «altri portatori di interesse» ma non esaustiva. Il beneficio comune, la cui definizione è contenuta nel comma 378, lett. a), deve ricadere su una delle categorie di soggetti, enti e collettività elencate.

Fondamentale diventa per gli amministratori la gestione operativa e il processo decisionale nell'attività d'impresa con l'obiettivo così di bilanciare nella gestione amministrativa l'interesse dei soci e quello degli altri *stakeholder* ma anche bilanciare le risorse, in particolare finanziarie, impiegate nell'esercizio dell'attività economica. Sarà, pertanto, opportuno prevedere idonei indicatori atti a rilevarne la variazione nel tempo, tenuto conto della programmazione degli obiettivi specifici da raggiungere nel periodo considerato. Gli strumenti di verifica del loro raggiungimento dovranno, inoltre, essere coerenti con le finalità di beneficio comune, con gli obiettivi dichiarati e con le attività messe in atto per raggiungerli.

Il perseguimento delle finalità di beneficio comune rientra, in ogni caso, fra gli interessi dei soci che lo integrano nel proprio modello imprenditoriale formalizzandolo nello statuto, di cui gli amministratori ne devono concretizzare l'essenza materiale. Ecco che il tema del bilanciamento assume, proprio in quanto collegato alla gestione operativa presenta molteplici risvolti, in particolare, la sindacabilità nell'esercizio del relativo dovere/potere di bilanciamento non tanto in merito ai risultati conseguiti, quanto per il processo decisionale che lo ha originato e per l'organizzazione di risorse e mezzi che è stata implementata.

### 6.1.3 Il responsabile d'impatto, la relazione d'impatto e i controlli

Nella *governance* di una società *benefit*, oltre all'organo amministrativo e all'eventuale organo di controllo si innesta anche la figura del responsabile per il perseguimento del beneficio comune. Il comma 380 infatti prevede la figura di uno o più responsabili di impatto: "La società *benefit*, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal Codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità".

La Legge n. 218/2015 affida agli amministratori, oltre l'onere di bilanciare l'interesse dei soci con le finalità di beneficio comune, anche l'onere di allegare la relazione di impatto al bilancio; pertanto, va ad integrarsi con gli altri documenti che compongono il bilancio stesso. Trattandosi di un documento con contenuto programmatico e strategico è indiscusso che la sua predisposizione sia di competenza dell'organo ammini-

strativo nella sua interezza, così come l'ordinamento giuridico prevede in generale che sia di sua competenza tutta la rendicontazione dell'attività sociale. Pertanto, in caso di organi collegiali, il compito di redazione della relazione non potrà essere delegato ad un singolo consigliere, neanche ove questi sia il soggetto cui sono state affidate le funzioni e i compiti volti al perseguimento delle statuite finalità di beneficio comune.

Il Responsabile di Impatto è il soggetto responsabile dell'attuazione del beneficio comune la cui nomina, stante il combinato disposto dei commi 380 e 381 della citata L. n. 208/2015, compete all'organo amministrativo. Tale figura potrebbe coincidere con l'organo amministrativo o con uno dei suoi componenti.

Al responsabile d'impatto viene attribuita la responsabilità del processo rivolto al perseguimento degli obiettivi specifici coerenti con le finalità di beneficio comune; ad esempio, tra le sue funzioni avrà il compito di:

- a. **assicurare** il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nell'attuazione del piano per il conseguimento di dette finalità, nonché del suo miglioramento;
- b. **supportare** gli amministratori fornendo informazioni e dati in merito al contesto interno ed esterno nel quale l'impresa opera;
- c. **promuovere** la trasparenza dei risultati dell'impatto garantendone la pubblicazione sul sito e attraverso appositi canali.

La normativa *benefit* lascia ampia discrezionalità sulle sue funzioni e spetterà alla società delimitare ambiti, contenuti e responsabilità. Tuttavia, la sua nomina non esime l'organo amministrativo dagli specifici doveri e responsabilità in termini di "gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto", così come previsto dal comma 377, L. n. 208/2015 e resta pertanto in capo all'organo esecutivo la responsabilità di vigilanza.

Qualora previsto il collegio sindacale, l'organo amministrativo deve mettere a disposizione dello stesso oltre ai documenti che compongono il bilancio anche la relazione di impatto.

Alcune criticità emergono in merito al deposito presso la società della relazione di

impatto così come avviene per il bilancio d'esercizio prima dell'approvazione dell'assemblea dei soci e anche sulla sua approvazione da parte della stessa assemblea. È indubbio, anche se non previsto esplicitamente che la Relazione del perseguimento del beneficio comune debba essere resa disponibile presso la sede della società (prima della data fissata per l'assemblea) al pari di qualsiasi altro documento (bilancio, relazione sulla gestione, ecc.) per consentire ai soci di avere tutte le informazioni necessarie alla tutela dei propri diritti e al fine di esprimere il proprio voto informato in assemblea. Emergono criticità in merito alla necessità di approvazione anche della relazione di impatto essendo, al pari della relazione di gestione (di cui non è richiesta l'approvazione da parte dell'assemblea), solo un documento complementare al bilancio d'esercizio. Secondo alcuni studiosi, su un piano sistematico, la diversità tipologica tra la società *benefit* e le ordinarie società commerciali potrebbe suggerire di qualificare la Relazione di impatto non come allegato al bilancio, ma quale elemento costitutivo dello stesso al pari dei documenti indicati all'art. 2423 C.C. Secondo questa diversa prospettiva, il bilancio comprensivo della relazione di impatto sarebbe allora inviato all'assemblea per la sua approvazione.

Tenuto conto che la relazione sul beneficio comune è allegata al bilancio, ci si chiede se i revisori siano tenuti a rilasciare un giudizio anche su di essa.

Per quanto riguarda il ruolo dell'organo di revisione legale, avendo funzioni di verifica contabile e non anche su informazioni di diversa natura fornite dalla società per il rilascio di un giudizio sul bilancio predisposto dagli amministratori, sembrerebbe non necessario rilasciare un giudizio sulla relazione di impatto.

In particolare, ciò è confermato dal D.lgs. n. 254/2016 secondo cui l'*assurance* sulle dichiarazioni non finanziarie non rientra nel generale compito del revisore legale. Pertanto, sembra debba escludersi anche per le società *benefit* un controllo di revisione legale.

#### **6.1.4 Il controllo dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato**

Il comma 384 della normativa *benefit* prevede che la società *benefit* che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al D.lgs. 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo di cui al Decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206, con particolare riguardo alle di-



sposizioni in materia di pratiche commerciali scorrette.

In ragione del richiamo contenuto nel comma de quo al D.lgs. 2.8.2007 n. 145 ed al del D.lgs. 6.9.2005 n. 206, al mancato perseguimento delle finalità *benefit*, con conseguente indebito uso del relativo marchio reputazionale, consegue una pubblicità ingannevole ex D.lgs. n. 147/2005 ovvero una pratica commerciale ingannevole ex art. 21 d.lgs. n. 206/2005. Inoltre, sembrerebbe palesarsi la possibilità che una simile condotta possa configurare un atto di concorrenza sleale ai sensi dell'art. 2598 n. 3 C. C. in quanto contrario ai canoni della correttezza professionale<sup>[50]</sup>.

Tali disposizioni discendono dalla peculiarità delle società *benefit* ovvero di improntare l'attività secondo canoni di sostenibilità, garantiti da una gestione trasparente poiché vi è la consapevolezza che un'attività d'impresa sostenibile ed improntata a valori di trasparenza sia più attraente, poiché incrementa e/o rafforza il suo valore reputazionale tra i consumatori.

Pertanto, in questa prospettiva di trasparenza, funzionale al profilo reputazionale e alle connesse capacità attrattive, vanno interpretate non solo le previsioni normative in tema di relazione annuale e quella relativa alla sua pubblicazione sul sito internet della società, ove esistente (comma 383) ma anche quelle relative i compiti e le attività in materia dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato, le cui attribuzioni in tema di pubblicità ingannevole ex d.lgs 2.8.2007 n. 145 e di tutela del consumatore ex d.lgs 6.9.2005 n. 206, con particolare riguardo alle disposizioni in materia di pratiche commerciali scorrette, sono estese anche nei confronti delle società *benefit* che non perseguano il beneficio comune (comma 384).

## 6.2 Le società *benefit* e il riconoscimento del diritto di recesso

La normativa della Società *Benefit*, come già visto nei paragrafi precedenti, prevede che, nel perseguimento delle finalità specifiche di beneficio comune, gli amministratori gestiscano la società mediante bilanciamento dell'interesse dei soci con gli interessi degli *stakeholders*, ovvero delle categorie destinatarie dei benefici, conformemente a quanto previsto nello statuto. Pertanto, una società già esistente, qualora decidesse di

<sup>50</sup> M. Palmieri, L'interesse sociale: dallo *shareholder value* alle società *benefit*, cit., p. 14.

assumere la qualifica giuridica di società *benefit*, dovrà modificare lo statuto per integrare il suo oggetto sociale con le attività aventi finalità di beneficio comune.

### **6.2.1 Criticità derivante dall'eventuale dissenso dei soci**

Durante un convegno tenutosi presso l'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Milano, sono stati affrontati alcune peculiarità e criticità della normativa *Benefit*. In particolare, con riferimento al diritto di recesso sono emerse considerazioni che fanno ritenere del tutto infondati i timori sul possibile ricorso al riconoscimento del diritto di recesso da parte dei soci dissenzienti grazie alle tesi esposte dal Professore Domenico Siclari, Ordinario di Diritto dell'economia dell'Università Sapienza di Roma, e dal Professore Carlo Bellavite Pellegrini Ordinario di Finanza Aziendale dell'Università cattolica di Milano.

Una delle difficoltà incontrate da numerose società nella scelta di diventare società *benefit* risiede nel timore che eventuali recessi possano destabilizzare patrimonialmente l'impresa. Nella prassi sono emerse delle criticità con riferimento all'eventuale riconoscimento del diritto di recesso ai soci dissenzienti nell'ipotesi di modifica dello statuto per "convertirsi" in società *benefit*. Si badi bene che non si tratta di vera e propria trasformazione, poiché la normativa *benefit* prevede solo di assumere una veste giuridica al già prescelto tipo societario tra quelli previsti dal Libro V e VI del C.C., secondo quanto stabilito nel comma 377 dell'art. 1 della Legge n. 208 del 2015. Inoltre, il comma 381 dispone che la responsabilità degli amministratori è quella prevista dal tipo societario prescelto. Occorre premettere che, nell'attuale diritto societario sono disciplinate le cause di recesso (artt. 243, 2473, 2532 C.C.), le relative modalità di esercizio e i criteri per la determinazione del valore della partecipazione (artt. 2437-ter, 2473 C.C.) e il relativo procedimento di liquidazione (artt. 2437-quater, 2473, 2532 C.C.). La riforma del 2003, oltre a prevedere delle cause di recesso tassative (cambiamento dell'oggetto sociale o del tipo sociale, trasferimento della sede sociale all'estero), ha introdotto delle nuove fattispecie legali con possibilità di integrazione da parte dell'autonomia statutaria.

Pertanto, fondamentale è verificare se assumere la qualifica di società *benefit* per una società già esistente possa costituire una fattispecie legittima per il ricorso all'esercizio di recesso in capo ai soci dissenzienti.

Ai sensi dell'art. 2437 comma 1 lett. a) C.C., nell'ambito delle S.p.a., hanno diritto di recedere, per tutte o parte delle loro azioni, i soci che non hanno concorso alle deliberazioni riguardanti la modifica della clausola dell'oggetto sociale, quando consente un "*cambiamento significativo*" dell'attività della società. Nelle S.r.l., invece, in base all'art. 2473 comma 1 C.C., costituiscono causa legale di recesso, da un lato il non aver consentito al cambiamento dell'oggetto sociale e, dall'altro, il compimento di operazioni che determinano una "*sostanziale modificazione*" dell'oggetto della società determinato nell'atto costitutivo.

### **6.2.2 Concetti chiave del cambiamento/modifica**

Con riguardo all'ipotesi di modifica formale dell'oggetto sociale sembrerebbe esserci una differente portata della possibilità di esercitare il diritto di recesso. Solo nell'ambito delle S.p.A., infatti, il presupposto del recesso è espressamente vincolato alla necessaria presenza da un lato del dato formale della delibera di modificazione dell'apposita clausola statutaria e dall'altro del dato sostanziale della "*significatività*" del cambiamento che da tale modifica consegue nell'attività svolta dalla società. Nell'ambito della S.r.l., invece, il presupposto del recesso riconducibile alla modificazione dell'oggetto sociale sembra già sussistere con la mera presenza del dato formale della delibera modificativa della relativa clausola dell'atto costitutivo; a prescindere, dunque, da valutazioni sostanziali circa la significatività del cambiamento apportato.

Secondo parte della dottrina, anche con riferimento alle S.r.l., la modificazione della clausola dell'atto costitutivo relativa all'oggetto sociale dovrebbe considerarsi presupposto di recesso solo se accompagnata da un adeguato grado di significatività del cambiamento che deve notevolmente mutare le condizioni di rischio dell'investimento del socio dissenziente.

### **6.2.3 Ruolo strategico delle attività con finalità di beneficio comune**

In via generale, l'introduzione di clausole benefiche nello statuto non è di per sé idonea a determinare un'alterazione del tipo sociale, né a pregiudicare la causa lucrativa: pertanto, l'introduzione delle ulteriori finalità di beneficio comune nello statuto della

società che aspiri a essere riconosciuta come “*benefit*” non appare neanche essa idonea ad apportare quelle modificazioni sostanziali che potrebbero legittimare il riconoscimento del diritto di recesso. Anzi, l’introduzione di clausole statutarie aventi finalità altruistiche possono integrarsi nella strategia del core business dell’impresa senza pregiudicare lo scopo di lucro proprio della società. Con la qualifica giuridica di società *benefit* si interiorizza, a livello legale, nello statuto lo scopo che è già immanente nell’attività di un’impresa modernamente concepita, che oggi è sempre più attenta alla sostenibilità ambientale e sociale, e si exteriorizza e formalizza all’esterno il perseguimento di tali finalità di beneficio comune.

È possibile affermare che, in tutti i casi in cui le nuove attività indicate si pongano come mere estensioni di attività già perseguite, ovvero siano presenti in nuce nell’attività già esercitata dalla società ovvero nelle deliberazioni programmatiche già assunte dalla società, la delibera di modifica dell’oggetto sociale con l’inserimento di finalità di beneficio comune che essa intenda perseguire trasformandosi così in società *benefit*, non può mai perfezionare una causa di recesso ai sensi dell’articolo 2437, lett. a), C.C. In presenza di una continuità sostanziale della volontà societaria nel perseguimento di attività con finalità di beneficio comune non vi può essere riconoscimento del diritto di recesso per i soci dissenzienti. Anche nei casi di carenza di continuità sostanziale nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, la modifica dell’oggetto sociale non potrebbe comportare “*un cambiamento significativo*” dell’attività della società, ai sensi dell’art. 2437, comma 1°, lett. a), C.C., tale da legittimare il diritto di recesso, poiché l’Allegato 5 all’art. 1, comma 378, della Legge n. 208 del 2015 fissa le “*aree di valutazione*” che lo *standard* esterno deve prendere in considerazione per attestare il positivo impatto dell’attività della società e che a loro volta sono già ricomprese in quella concezione “*allargata*” dello *shareholder value* che deve ispirare l’attività degli amministratori nell’ottica di assicurare condizioni di massima redditività dell’impresa. Il riconoscimento del diritto di recesso potrebbe residuare quando effettivamente la modifica comporta un mutamento significativo nell’attività della società, ai sensi di quanto previsto dal codice civile, nel caso in cui si rifletta nelle condizioni di rischio dell’investimento; è proprio questa la ratio del diritto di recesso e, secondo un giudizio della Cassazione, non è prevista una analisi solo formale ma anche sostanziale di tale rischio.

#### 6.2.4 Valorizzazione dell'investimento partecipativo e il "successo sostenibile"

Con riferimento al timore che eventuali recessi possano destabilizzare patrimonialmente l'impresa, si potrebbe asserire che, a livello finanziario, essere società *benefit* possa rappresentare una ulteriore opportunità di redditività dell'investimento della partecipazione dei soci al capitale iniziale e non invece un rischio finanziario.

La relazione illustrativa al Codice civile stabilisce che la ratio al riconoscimento del diritto di recesso risiede in tutte quelle situazioni di modifiche che possono aumentare il rischio per l'investitore alla sua partecipazione nel capitale della società comportando un innalzamento del rischio non prevedibile *ab origine*, ossia che alteri negativamente la prevedibilità dell'investimento finanziario che il socio aveva considerato nel momento in cui ha effettuato l'investimento. La "conversione" in società *benefit*, che incorpora i principi della sostenibilità, integrati anche con i criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*), valorizzerebbe la partecipazione sociale e non aumenterebbe il rischio della partecipazione del socio. Basti pensare che la scelta di diventare società *benefit* è da considerarsi valore aggiunto che si concretizza nel valore reputazionale sul mercato, tale da attrarre nuovi investitori le cui scelte ricadono sulla presenza di attività aventi finalità di beneficio comune sia nel sociale sia per l'ambiente e il territorio. Secondo dati empirici derivanti dalle scienze aziendalistiche, la sostenibilità rappresenta un fattore ormai strategico nella gestione del rischio aziendale nel lungo termine e permette di ottenere vantaggi in termini di redditività, accesso ai capitali e aumento dei posti di lavoro, con l'attenzione al sociale e all'ambiente.

Questo assioma è rafforzato anche dal recente aggiornamento del Codice di Autodisciplina per le Società quotate emanato dal Comitato per la Corporate *governance*. La novità è rappresentata dall'attenzione alla sostenibilità e alla ricerca dello sviluppo sostenibile come obiettivo ultimo dell'impresa, motore della corporate *governance* e fonte di ispirazione per la politica di remunerazione aziendale e nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Agli amministratori indipendenti è richiesta una nuova conoscenza ed è attribuita una nuova competenza: quella di esaminare e valutare gli obiettivi ESG o *performance* non finanziarie nell'ottica del livello prescelto di esposizione al rischio, della creazione di valore di lungo periodo per azionisti e *stakeholder*, esprimibili sotto la formula "successo sostenibile", cui legare una quota percentuale di

remunerazione variabile. Le società che adottano il Codice lo applicheranno a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020, informandone il mercato nella relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso del 2022. Con un nuovo orientamento verso una *shareholder value* si può sostenere, pertanto, che non possa sussistere la ratio per il riconoscimento del diritto di recesso a causa di un decremento dell'investimento. In ogni caso, l'azionista di minoranza viene tutelato dalle particolari maggioranze previste per le modifiche dell'atto costitutivo o dello statuto, ovvero è necessario il consenso di tutti i soci nelle società di persone ai sensi dell'art. 2252 C.C. ovvero l'attribuzione della competenza a deliberare sulla modifica dell'oggetto sociale all'assemblea straordinaria nella S.p.A., con l'applicazione delle maggioranze rafforzate ai sensi degli artt. 2365 e 2368 C.C., o dalla decisione dei soci nella S.r.l. ai sensi degli artt. 2480 e 2479-*bis*, comma 3, C.C.

### **6.3 Le società *benefit* e l'inerenza dei costi**

Uno dei punti di criticità della L. 208/2015 che disciplina la società *Benefit* riguarda il trattamento fiscale, ovvero la possibile deducibilità, dei costi e degli oneri afferenti alla sfera delle attività benefiche, che la società *benefit* è obbligata a perseguire. Manca una disposizione fiscale sul trattamento dei costi afferenti alla sfera delle attività di beneficio comune cui la SB è obbligata. In mancanza di una disposizione fiscale in tal senso, ci si chiede come si possa conciliare il principio di inerenza con l'obbligo di operare in modo sostenibile bilanciando gli interessi dei soci, quello degli altri portatori di interessi e il perseguimento delle finalità di beneficio comune.

Il principio di inerenza non è mai stato esplicitamente enunciato dal legislatore. La nozione si ricava implicitamente in due norme in particolare:

– dall'Art. 53 Cost. il quale statuisce che “*Tutti sono tenuti a concorrere alle spese pubbliche in ragione della loro capacità contributiva. Il sistema tributario è informato a criteri di progressività*”.

Il dovere di concorrere a sostenere la spesa statale è espressione di un generale dovere di solidarietà (art.2 Cost.), dell'obbligo di contribuire ad assicurare eguaglianza (art.3 Cost.) ed a creare un sistema in grado di prevedere dei servizi per tutti, anche i meno abbienti.

– dall’art. 109 co5 TUIR: il quale afferma che *“le spese e gli altri componenti negativi diversi dagli interessi passivi, tranne gli oneri fiscali, contributivi e di utilità sociale, sono deducibili se e nella misura in cui si riferiscono ad attività o beni da cui derivano ricavi o altri proventi che concorrono a formare il reddito o che non vi concorrono in quanto esclusi”*. Ne discende, pertanto, una nozione di un principio generale di inerenza implicita nel concetto di reddito, poiché la deducibilità è condizionata da una stretta inerenza dei costi sostenuti nell’ambito dell’attività svolta dall’impresa e pertanto funzionali alla formazione del reddito.

Nella prassi l’amministrazione finanziaria ha chiarito, in diverse occasioni, che l’inerenza di un costo è legata alla riferibilità dello stesso all’attività dell’impresa (Risoluzione 16 maggio 2008 n. 196/E), ovvero si intende necessaria una correlazione tra costo sostenuto e reddito imponibile, il cui ambito di operatività va valutato necessariamente in relazione a tutte le attività indicate nell’oggetto sociale e in vista delle quali la società è stata costituita e al cui esercizio i soci sono tenuti a concorrere.

Sono numerose le risoluzioni e le circolari ministeriali che confermano questo collegamento, tra cui:

► **Risoluzione n. 196/E del 16/05/2008:** l’inerenza di un costo è legata alla riferibilità dello stesso all’attività dell’impresa, ovvero si intende necessaria una correlazione tra costo sostenuto e reddito imponibile, il cui ambito di operatività va valutato necessariamente in relazione a tutte le attività indicate nell’oggetto sociale e in vista delle quali la società è stata costituita e al cui esercizio i soci sono tenuti a concorrere.

► **Circolare Ministeriale 7/7/1983 n.30/9/944 e R.M. n.158/E del 28/10/1998:** il concetto di inerenza non è più legato ai ricavi dell’impresa, ma all’attività della stessa, con la conseguenza che si rendono deducibili tutti i costi relativi all’attività dell’impresa e riferiti ad attività ed operazioni che concorrono a formare il reddito d’impresa; *«Il principio di inerenza implica che detti componenti negativi, per poter essere deducibili, devono essere connessi, anche se indirettamente, alla produzione di ricavi o proventi che concorrono a formare reddito d’impresa. Più precisamente, l’inerenza non è legata ai ricavi dell’impresa ma all’attività da questa esercitata (...). Un costo (...) assume rilevanza ai fini della quantificazione della base imponibile non tanto per la sua esplicita connessione ad una precisa componente di*

*reddito, bensì in virtù della sua correlazione con un'attività potenzialmente idonea a produrre utili (...)*».

Anche la giurisprudenza si è espressa più volte in tal senso affermando il principio secondo il quale l'inerenza va intesa come “accostamento concettuale tra due entità (la spesa, o costo, e l'impresa) che determina un'imprescindibile e indissolubile correlazione fra le entità medesime”. Pertanto, il componente negativo del reddito “assume rilevanza ai fini della qualificazione della base imponibile non tanto per la sua esplicita e diretta correlazione a questa o quella specifica componente di reddito, bensì in virtù della sua correlazione con un'attività potenzialmente idonea a produrre utili per l'impresa”. Di seguito alcune sentenze che confermano ciò:

- 】 **Corte di Cassazione, Sentenza n. 6502/2000:** l'articolo 109 del Tuir consente «la deducibilità delle spese e degli altri componenti negativi di reddito (...) all'attività di impresa in senso ampio, il cui ambito di operatività deve necessariamente essere valutato in rapporto a tutte le attività indicate nell'oggetto sociale e in vista delle quali la società è stata costituita e al cui esercizio i soci sono tenuti a concorrere».
- 】 **Corte di Cassazione, Sentenze 21 gennaio 2009, n. 1465, e 24 novembre 2011, n. 24930:** l'inerenza va intesa come «accostamento concettuale tra due entità (la spesa, o costo, e l'impresa) che determina un'imprescindibile e indissolubile correlazione fra le entità medesime». Pertanto, l'elemento negativo del reddito «assume rilevanza ai fini della qualificazione della base imponibile non tanto per la sua esplicita e diretta correlazione a questa o quella specifica componente di reddito, bensì in virtù della sua correlazione con un'attività potenzialmente idonea a produrre utili per l'impresa».
- 】 **Corte di Cassazione, Sentenze n.23551/2012 e n.10319/2015:** «In tema di imposte sui redditi affinché un costo sostenuto dall'imprenditore sia fiscalmente deducibile dal reddito d'impresa non è necessario che esso sia stato sostenuto per ottenere una ben precisa e determinata componente attiva di quel reddito, ma è sufficiente che esso sia correlato in senso ampio all'impresa in quanto tale, e cioè sia stato sostenuto al fine di svolgere una attività potenzialmente idonea a produrre utili».



### 6.3.1 Evoluzione di un concetto dinamico dell'inerenza

Il concetto di inerenza risulta essere un concetto dinamico poiché negli anni ha subito un'evoluzione con diverse interpretazioni.

Si è passati da una nozione restrittiva che considerava i costi ed oneri deducibili dal reddito d'impresa solo in presenza di un collegamento funzionale tra il sostenimento di un costo e l'acquisizione di beni, ricavi o proventi fiscalmente rilevanti nella determinazione del reddito d'impresa, e comunque dimostrabili, ad una meno restrittiva che valorizzi le libere scelte organizzative dell'imprenditore. La nozione di inerenza può essere estesa a tutte le spese che l'imprenditore, nella sua discrezionalità, ritenga utili ai fini della ottimizzazione dei risultati dell'impresa, anche se non immediati. Dal punto di vista fiscale, è imprescindibile l'esistenza della correlazione tra componenti negativi e attività e, pertanto, si ammette la deducibilità di quelle spese che non sono immediatamente produttive di ricavi, ma che si presume lo siano in futuro.

Vi è la necessità di un'ulteriore estensione del concetto di inerenza in corrispondenza alle esigenze in atto nel mondo imprenditoriale come quelle di oggi, in cui emerge un "Quarto Settore" fatto di nuove forme ibride di fare impresa, orientate non solo ai profitti ma anche ad attività di interesse generale.

Nel Quarto Settore, l'impresa assume un ruolo sociale in quanto non più mero strumento per perseguire la sola massimizzazione dei profitti ma anche strumento di risposta a bisogni nuovi o latenti della collettività.

Da molti anni il *Welfare State* è in crisi: lo Stato da solo non è più in grado di assicurare il sistema di assistenza e previdenza pubblici, di tutelare l'ambiente, di tutelare e valorizzare il patrimonio culturale, e in generale il bene comune. È necessario quindi passare ad un sistema in cui l'intera società civile, e non solo lo Stato, si faccia carico del benessere collettivo e dei beni comuni: occorre orientarsi verso il c.d. *Welfare* generativo/sociale.

Tale sistema, detto di sussidiarietà sociale o circolare, richiede una sinergia sistematica e permanente tra:

- La sfera politico-istituzionale
- La sfera imprenditoriale
- La sfera della società civile

Si tratta di un'innovazione sociale che richiede una necessaria cooperazione tra *profit*, *non profit* e enti pubblici, per condividere non solo mezzi ma anche fini, sia nella fase di progettazione sia nella fase esecutiva.

Le risorse necessarie, inoltre, possono essere reperite dal mondo imprenditoriale per essere indirizzate verso la fornitura di servizi di *welfare*; e l'ente pubblico a sua volta svolge un ruolo fondamentale di vigilanza per garantire l'universalismo ed evitare l'esclusione di alcuni gruppi sociali dalla fruizione dei servizi.

Parimenti, nell'ambito ambientale a seguito dei cambiamenti climatici, si rende necessaria un'azione di cooperazione tra i vari soggetti sia pubblici sia privati.

La transizione verso uno sviluppo sostenibile comporta dei costi che il solo Stato non è in grado di affrontare. Ecco che anche in questo ambito il ruolo delle imprese *for profit* e degli enti *non profit* risulta fondamentale per affrontare e superare i rischi legati ai cambiamenti climatici.

Tale nuova funzione sociale dell'impresa può essere tratta da una nuova interpretazione del principio di sussidiarietà di cui all'art. 118 della Costituzione Italiana. Per rafforzare dunque le dinamiche del sistema di *welfare* generativo si rende così necessario rivalutare il principio di sussidiarietà ampliandone la portata per ricomprendere il principio di sussidiarietà circolare più che verticale.

### **6.3.2 Evoluzione e nuova interpretazione del Principio di sussidiarietà "circolare"**

Il principio di sussidiarietà è un principio relativamente recente introdotto, con la riforma prevista nella L. Cost. n. 3/2001, con la riformulazione dell'art. 118 Cost., comma 4. Il nuovo testo dell'art. 118 della Cost. recita: «*Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza.*

*I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.*

*La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.*

*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà».*

Il principio di sussidiarietà è visto sotto due aspetti:

- 】 **In senso verticale:** da un lato, le funzioni amministrative, laddove possibile e conveniente, devono essere attribuite agli enti più prossimi ai cittadini e, dall'altro, tali funzioni verranno attratte dal livello territorialmente superiore solo laddove questo sia in grado di svolgerle meglio di quello di livello inferiore.
- 】 **In senso orizzontale:** il cittadino, sia come singolo sia attraverso i corpi intermedi, deve avere la possibilità di cooperare con le istituzioni nel definire gli interventi che incidono sulle realtà sociali a lui più vicine.

Dal principio di sussidiarietà orizzontale scaturisce una sorta di alleanza tra pubblico e privato nella realizzazione delle finalità di carattere collettivo. La società civile può prendersi cura del bene comune mediante attività benefiche non guidate da finalità lucrativa ma da una forma di libertà, solidale e responsabile, che ha come obiettivo la realizzazione non di interessi privati, bensì dell'interesse generale, inteso come tutto ciò che contribuisce alla pienezza dell'essere umano.

Ciò è rafforzato anche dall'art. 3 Cost. il quale statuisce che è compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

Inoltre, occorre anche soffermarsi sull'espressione "*cittadini, singoli e associati*" "e loro formazioni" al fine di precisare che tale espressione annovera tra i soggetti della sussidiarietà anche quelli appartenenti all'ambito economico-imprenditoriale, pertanto anche un'impresa in quanto tale può essere soggetto parte attiva ipotizzata dal 4° co dell'art.118 Cost.

In dottrina, infatti, le società commerciali, di cui agli artt. 2247 e segg. C.C. sono considerate parte del fenomeno associativo di cui agli artt. 11 e segg. C.C. Sono da annoverare nella stessa categoria in cui sono ricomprese fondazioni e associazioni, anche se dotate di peculiarità rispetto all'oggetto (esercizio di attività economica) e alla finalità (il perseguimento dello scopo di lucro).

Inoltre, la Costituzione assegna alle imprese non solo il fine di lucro, ma anche altre funzioni declinate esplicitamente e potenzialmente al perseguimento «dell'interesse generale» ai sensi dell'art. 43 Cost. o altresì indirizzandone l'azione verso «fini sociali» come si evince dall'art. 41 u.c. Cost.

Dal combinato disposto tra quest'ultimo articolo e l'art. 118 4° co emerge una similitudine collegata all'iniziativa privata consentendo di applicare alla sussidiarietà i limiti dell'attività economica.

Ne consegue che le imprese in qualità di corpi intermedi, qualora diventino parte attiva nel perseguire attività di interesse generale, debbano poter beneficiare della stessa tutela prevista dal principio di sussidiarietà orizzontale, oltre che assumersi la relativa responsabilità.

Si dovrebbe, pertanto, ampliare la portata del principio di sussidiarietà comprendendo anche quello circolare che è alla base della cooperazione tra enti pubblici e società civile.

Dalla sussidiarietà circolare derivano dei benefici, in termini di:

- Maggior efficienza ed efficacia nell'affrontare i problemi della collettività;
- La corresponsabilità di tutti nei confronti dei beni comuni;
- Nuova funzione degli enti pubblici che è pubblica non perché è «interesse dello Stato» ma perché è «utile alla società» rispondendo in modo migliore alle esigenze della collettività.

Partendo dalle precedenti considerazioni si potrebbe affermare che una Società *Benefit* dovrebbe poter essere tutelata dal principio di cui al 4° comma dell'art.118 Cost., in quanto parte attiva nel perseguire un interesse generale (prendersi cura del bene comune) mediante le sue attività per il perseguimento di finalità di beneficio comune. Altresì ne deriva, con una nuova visione estensiva del Principio di inerenza “*circolare*”, la possibilità per le Società *Benefit* di poter dedurre i costi derivanti dalle attività con finalità di BC; attività che sono previste in modo imperativo dal legislatore, essendo condicio sine qua non per la costituzione stessa della SB (art.1 comma 376 L,208/2015). Il perseguimento di finalità di beneficio comune, con indubbia utilità pubblica nei confronti degli *stakeholders*, rappresenta, al pari dell'attività commerciale, il *core business* della società stessa poiché contemplata nell'oggetto sociale del proprio statuto.

I costi sostenuti dalla società *benefit* per l'attività con finalità di beneficio comune sono

da considerarsi pertanto idonei a creare benefici, diretti e indiretti all'attività di impresa nel suo complesso, valorizzando le libere scelte imprenditoriali.

#### 6.4 Considerazioni finali

L'attività di beneficio comune:

- genera delle utilità in termini reputazionali per l'impresa, con potenziale incremento dei ricavi,
- genera anche dei vantaggi alla collettività
- una minore spesa a carico dello Stato.

Pertanto, non può essere condivisibile:

- la tesi secondo cui alle finalità di beneficio comune concorrano i contribuenti per effetto del minore reddito di impresa dichiarato dalle società *benefit*, e con conseguente lesione degli artt. 3 e 53 Cost. e conseguente minor gettito fiscale;
- la contestazione da parte dell'Amministrazione finanziaria di mancata inerenza dei costi sostenuti per l'attività di beneficio comune.

Sarebbe auspicabile, pertanto, che sia l'Amministrazione finanziaria sia le istituzioni politiche prendano atto del "ruolo sociale" assunto dalla società *benefit* prevedendo nel proprio statuto di integrare lo scopo di lucro con finalità di beneficio comune per prendersi cura del bene comune, contribuendo così all'interesse generale richiamato da una nuova interpretazione del principio di sussidiarietà "circolare".

#### **Bibliografia**

- Assonime, Circolare n. 19 del 20 giugno 2016.
- Corte di Cassazione, Sentenza 24 novembre 2011, n. 24930.
- Corte di Cassazione, Sentenza 21 gennaio 2009, n. 1465.
- Risoluzione n. 196/E del 16/05/2008.
- R. M. n.158/E del 28/10/1998.
- Circolare Ministeriale 7/7/1983 n.30/9/944.
- TUIR.
- Domencio Siclari, "Trasformazione in società *benefit* e diritto di recesso", in Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia, 1/2019, pag. 80.
- Costituzione.
- Corte di Cassazione, Sentenza n.23551/2012 e
- Corte di Cassazione, Sentenza n.10319/2015.
- Codice Civile.
- Cassazione, Sentenza n. 6502/2000.
- Un raffronto tra società *benefit* ed enti *non profit*: implicazioni sistematiche

- e profili critici, in *Orizzonti dir. comm.*, ZOPPINI, 2017.
- Relazione Illustrativa al Disegno di legge AS n° 1882/2015.
  - M. Palmieri, *L'interesse sociale: dallo shareholder value alle società benefit*, cit., p. 14.
  - Legge n. 208/2015.
  - Oggetto sociale orienta il recesso del socio, Valenti Associati, Eutekne.info marzo 2016
  - Governance e sostenibilità, in *Harvard Business Review Italia*, 2018.
  - “*Trasformazione in società benefit e diritto di recesso*”, 89-95, Domenico Siclari, in *Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia*.
  - Il trattamento tributario dei costi relativi al sostegno delle società *benefit*, *Diritto e pratica tributaria*, 1/2017, pp 80-106.
  - Linee guida sul Reporting delle società *benefit*, a cura di NIBR Network Italiano Business Reporting, Gruppo di Lavoro su “*Il Reporting delle Società Benefit: principi, struttura e metriche*”.

**Sitografia**

[www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)

[www.assobenefit.org](http://www.assobenefit.org)

<https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>

## 7 LA VALUTAZIONE DEGLI IMPATTI GENERATI E GLI STANDARD DI VALUTAZIONE

di Maria Concetta **Rizzo** §§7.1,7.2,7.3 e Roberto **Randazzo** §§ 7.4,7.5<sup>[51]</sup>

### 7.1 L'obbligo di misurazione nella Società *Benefit*

Uno degli elementi essenziali e innovativi della disciplina “*benefit*” è la previsione dell’obbligo di misurazione e valutazione degli impatti generati dall’attività economica nei confronti della collettività e del territorio. In particolare, l’obbligo consiste nel sottoporre l’attività svolta a una valutazione quantitativa e qualitativa delle *performance* sociali e ambientali della società.

Il carattere innovativo dell’essere una società *benefit* è quello di attuare strategie capaci di coniugare *business* e attenzione al sociale e all’ambiente con l’impegno, assunto a livello giuridico, di valutare anche il proprio impatto sulla collettività e sul territorio.

Ai sensi della L. 208/2015 art. 1 comma 382 e 383, le società *benefit* sono tenute a redigere annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune – da pubblicare sul sito web della società e da allegare al bilancio di esercizio – che include:

- a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
- b) la valutazione dell’impatto generato utilizzando lo “*standard di valutazione esterno*” in possesso dei requisiti indicati dalla legge;
- c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell’esercizio successivo.

<sup>51</sup> Roberto Randazzo, Avvocato Partner di RP Legal&Tax ha contribuito alla stesura dei paragrafi 7.4 e 7.5 di questo capitolo in qualità di docente di Tiresia Politecnico Milano e presidente di Esela - The legal network for *social impact*.

### 7.1.1 Definizioni di Impatto ambientale e Impatto sociale

Di impatti sociali e ambientali vi sono, nella letteratura accademica, molteplici definizioni; in questo contesto si possono enunciare in particolare:

- per l'**Impatto ambientale** la definizione che si rinviene nell' art. 5, punto c) del D.Lgs. 152/2006: ovvero l'alterazione qualitativa e/o quantitativa, diretta ed indiretta, a breve e a lungo termine, permanente e temporanea, singola e cumulativa, positiva e negativa dell'ambiente, inteso come sistema di relazioni fra i fattori antropici, naturalistici, chimico-fisici, climatici, paesaggistici, architettonici, culturali, agricoli ed economici, in conseguenza dell'attuazione sul territorio di piani o programmi o di progetti nelle diverse fasi della loro realizzazione, gestione e dismissione, nonché di eventuali malfunzionamenti;
- per l'**Impatto sociale**, poiché è un concetto che presenta innumerevoli sfaccettature, è più arduo identificarne una in particolare; le più importanti ritrovate nella letteratura accademica sono:

L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo *status quo* di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale<sup>[52]</sup>.

L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine<sup>[53]</sup>.

Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti<sup>[54]</sup>.

L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento<sup>[55]</sup>.

<sup>52</sup> Perrini e Vurro 2013.

<sup>53</sup> Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale EVPA 2013.

<sup>54</sup> Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. 2000. "Social return on investment: Exploring aspects of value creations in the non-profit sector". In *Social purpose enterprise and venture philanthropy in the new millennium*, Vol. 2, San Francisco: The Roberts Foundation.; *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*, Stanford Social Innovation Review.

<sup>55</sup> Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. Rockefeller Foundation. Retrieved from [http://www.riseproject.org/DBL\\_Method\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Method_Catalog.pdf).



L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare<sup>[56]</sup>.

Inoltre, all'art. 7.3 "Legge Delega" 106/2016 per la riforma del Terzo Settore l'impatto sociale è così definito: *«per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato»*.

Tuttavia, si possono identificare una serie di caratteristiche comuni e affermare che l'impatto sociale è:

- l'insieme di risorse, input e processi adoperati nelle attività di determinati soggetti, interni od esterni all'organizzazione, che, nel perseguire specifici obiettivi d'impresa e/o sociali, modificano le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente da quelle attività;
- il cambiamento nelle persone, o più in generale in un territorio, generato da un'impresa o un'organizzazione, direttamente attraverso le sue attività e indirettamente attraverso gli investimenti erogati nel breve o nel lungo periodo;
- la differenza che un intervento porta sulla vita di una persona e su un territorio, tenendo conto di cosa sarebbe successo senza quella determinata attività.

Da questa pluralità di definizioni e declinazioni del concetto di impatto sociale deriva una molteplicità di strumenti e metodi di misurazione utilizzati per calcolare l'impatto sociale.

La quasi univocità del concetto di impatto ambientale spiega il motivo per cui per molte imprese è più semplice puntare alla sostenibilità ambientale potendone facilmente misurare gli impatti; mentre dalla molteplicità di sfacciatezze che il concetto di impatto sociale presenta deriva che sono ancora poche le imprese che si orientano a integrare nella propria strategia aziendale obiettivi di sostenibilità sociali, anche perché manca uno standard condiviso in grado di rappresentare in modo univoco l'eterogeneità dell'impatto sociale.

<sup>56</sup> S. Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago (AICCON), Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, Rivista Impresa sociale, 6/2015.

### 7.1.2 Perché è strategica la valutazione d'impatto

Il valore strategico di questa scelta può derivare da alcune considerazioni:

- è in atto un cambiamento culturale in cui vi è la richiesta di una maggiore necessità di *accountability*, sia nel contesto privato sia in quello pubblico;
- le risorse naturali sono sempre più scarse quindi diventa fondamentale per le imprese dimostrare la loro capacità di generare valore condiviso piuttosto che avere un'attività meramente estrattiva;
- l'introduzione di nuove normative, come la direttiva 2014/95/UE che impone l'obbligo di rendicontazione non finanziaria per le imprese quotate, banche e assicurazioni, ma anche la stessa normativa *benefit* entrata in vigore con la Legge di Stabilità 2016 che obbliga alla valutazione e rendicontazione d'impatto in una relazione annuale da allegare al bilancio d'esercizio;
- l'interessamento dei settori della finanza ai criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*) legando quindi gli investimenti agli obiettivi sociali e ambientali e la conseguente necessità di descrivere, misurare e valutare il rendimento degli investimenti ma soprattutto l'impatto che questi possono avere sugli *stakeholders*.

La finalità della valutazione di impatti è quello di rendere conto e valutare il beneficio prodotto per rendicontare come le buone azioni hanno migliorato il contesto di intervento, ovvero come ognuna di queste azioni ne ha modificato e/o migliorato la qualità. Il concetto di valutazione non si esaurisce nel semplice significato di misurare e giudicare, ma va ad attribuire soprattutto valore a ciò che si fa, con l'identificazione di unità di misura, per ricondurre ogni azione al senso della *mission* dell'attività economica dell'impresa<sup>[57]</sup>.

La valutazione degli impatti generati dall'attività di impresa sul territorio e sulla collettività in termini di sostenibilità socio-ambientale contribuisce, pertanto, a creare un vero valore di fiducia e vero capitale sociale umano. Diventa un'opportunità per l'impresa di ottimizzare il valore creato e accrescere il proprio contributo nel tempo. Integrare nel proprio modello di business la valutazione degli impatti è un modo innovativo di

<sup>57</sup> La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". Short Paper 19/2019, AICCON

orientare i processi economici verso impatti misurabili e socialmente positivi, e strumento trasversale in grado di valorizzare, premiare e rendere più competitive le imprese.

Le società *benefit*, come tutte le imprese che si impegnano per essere sostenibili e responsabili, si pongono come obiettivo quello di “calarsi” in modo armonioso con il contesto di riferimento in cui operano; in particolare il loro sforzo è rivolto a capire i bisogni del territorio e valutare l’impatto della propria impresa su di esso. Ecco che tali azioni o buone pratiche rappresentano strumenti di gestione e leve strategiche di competitività per l’impresa stessa. Come osservano Porter e Kramer (Strategia e Società, 2007, HBR), “[...] *quando le imprese non comprendono e non verificano i risultati creati dalla stretta interdipendenza tra i risultati di business con quelli sociali perdono importanti opportunità di innovazione, crescita e d’impatto di sostenibilità sociale*”.

La valutazione degli impatti, in generale, è rivolta unicamente alle attività svolte e non al soggetto che le attua. Fondamentale diventa, per le imprese che vogliono rispondere della responsabilità civile, valutare qualitativamente e quantitativamente sul breve, medio e lungo periodo, gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento (utenti, collettività, soci, fornitori, clienti).

Misurare e dare valore a ciò che si fa è fondamentale, oggi, per dare conto non solo agli azionisti ma anche a tutti gli *stakeholders* coinvolti, direttamente e/o indirettamente, nell’attività d’impresa.

## **7.2 La valutazione dell’impatto secondo il modello SB come criterio premiale per tutte le imprese nelle gare d’appalto della PA**

La previsione di un ulteriore criterio di premialità previsto nel Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016) è un ulteriore riconoscimento per le imprese che scelgono di avere nel loro DNA i valori della trasparenza e della responsabilità civile, così come le società *benefit*. Ora tutte le imprese possono accedere alla premialità nelle gare di appalti pubblici se scelgono di valutare i propri impatti generati in ambito sociale e ambientale, anche se non hanno la qualifica giuridica di società *benefit*. Emerge dall’introduzione di queste novità, dunque, la volontà del Legislatore di premiare le imprese

che misurano il proprio impatto e di come la valutazione dell'impatto sia strumento trasversale in grado di valorizzare, premiare e rendere più competitive le imprese che si sottopongono a tale processo di misurazione, a prescindere dal fatto che siano qualificate come Società *Benefit*.

L'Italia, dopo essere stato il secondo, dopo gli USA, Paese sovrano al mondo a dotarsi della legge che introduce le società *benefit* ha recepito per prima anche le raccomandazioni dell'Osce formulate nel luglio 2019. In particolare, l'Osce sempre su iniziativa italiana ha raccomandato a tutti i parlamentari degli Stati aderenti di adottare legislazioni specifiche per la costituzione di società *benefit* sull'esempio dell'Italia, e raccomanda ancora di promuovere la misurazione d'impatto per le imprese operanti nei settori dell'ambiente, del sociale e in ambito pubblico e la creazione e l'uso di metriche correlate ai Sustainable Development Goal.

Il Decreto Fiscale 2020 (D.L. 124/2019), infatti, ha introdotto due emendamenti alla disciplina del Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 50/2016).

In particolare, l'art.95 comma 13 introduce la possibilità per le Pubbliche Amministrazioni di indicare nei propri bandi di gara, come criterio premiale, la valutazione dell'impatto anche qualora l'offerente sia un soggetto diverso dalle Società *Benefit*.

La proposta emendata ha apportato una modifica sostanziale all'art. 95 del D.Lgs 50/2016 con l'inserimento della valutazione dell'impatto generato di cui all'articolo 1, comma 382, lettera b), della Legge 28 dicembre 2015, n.208, anche qualora l'offerente sia un soggetto diverso dalle società *benefit*, tra i criteri premiali che le amministrazioni aggiudicatrici devono indicare nel bando di gara, nell'avviso o nell'invito, oltre a quelli per la valutazione dell'offerta in relazione al maggior *rating* di legalità e di impresa, nonché per agevolare la partecipazione delle microimprese, delle piccole e medie imprese, dei giovani professionisti e delle imprese di nuova costruzione alle procedure di affidamento. Indicano altresì il maggior punteggio relativo all'offerta concernente beni, lavori o servizi che presentano un minore impatto sulla salute e sull'ambiente, ivi inclusi i beni o i prodotti da filiera corta o a chilometro zero.

Emerge così il carattere strategico della valutazione d'impatto che il legislatore ha recentemente riconsulto agli enti che effettuano la valutazione d'impatto così come disciplinata dalla legge sulle Società *Benefit*. Dalla lettura delle modifiche emendate

emerge espressamente il richiamo alla disciplina delle società *benefit*, che introduce uno strumento specifico, lo “*standard di valutazione esterno*”, per una valutazione esauriente, articolata, credibile e trasparente dell’impatto generato dall’impresa.

### 7.3 Caratteristiche e aree di valutazione dello “standard di valutazione esterno” della Società *Benefit*

La normativa *Benefit*, ad integrazione e completamento della rendicontazione relativa allo stato di avanzamento annuale degli obiettivi statutariamente definiti, prevede una misurazione dell’impatto complessivo generato dalla società *benefit* nei confronti della società civile. Ma la misurazione è tutt’altro che semplice, vista la complessità del concetto stesso di “impatto”.

Il comma 378 dell’art. 1 della L. n. 208/2015, però, definisce lo «*standard di valutazione esterno*» ovvero modalità e criteri di cui all’allegato 4 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell’impatto generato dalla società *benefit* in termini di beneficio comune.

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

1. esauriente e articolato nel valutare l’impatto della Società *Benefit* e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;
2. sviluppato da un ente che non è controllato dalla Società *Benefit* o collegato con la stessa;
3. credibile perché sviluppato da un ente che:
  - a) ha accesso alle competenze necessarie per valutare l’impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;
  - b) utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard, prevedendo eventualmente anche un periodo di consultazione pubblica;
4. trasparente perché le informazioni che riguardano tale standard sono rese pubbliche, in particolare:
  - a) i criteri utilizzati per la misurazione dell’impatto sociale e ambientale delle attività di una Società *Benefit* nel suo complesso;

- b) le ponderazioni utilizzate per i diversi criteri previsti per la misurazione;
- c) l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;
- d) il processo attraverso il quale vengono effettuate modifiche e aggiornamenti allo standard;
- e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

Il comma 378 dell'art. 1 della L. n. 208/2015 definisce, inoltre, le «aree di valutazione», ovvero ambiti settoriali, identificati nell'allegato 5 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune.

Con riferimento ai contenuti, pertanto, la valutazione di impatto deve comprendere le seguenti aree di analisi così come previsto nell'Allegato 5, comma 378, art. 1, L. n. 208/2015:

1. Governo d'impresa, per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società;
2. Lavoratori, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e *benefit*, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;
3. Altri portatori d'interesse, per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, on il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;
4. Ambiente, per valutare gli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita.

## 7.4 Confronto con i documenti di valutazione dell'impatto delle altre imprese "ibride": similitudini e differenze

Nei precedenti paragrafi si è avuto modo di analizzare le caratteristiche della relazione annuale della Società *Benefit* relativamente al perseguimento del beneficio comune e, in particolar modo, i criteri e le modalità di valutazione dell'impatto generato.

Giova a questo punto fare un breve *excursus* sugli obblighi di *reporting* delle startup innovative a vocazione sociale (enti lucrativi che svolgono la propria attività in specifici settori d'interesse collettivo ai quali è imposto il divieto di distribuzione degli utili per 5 anni) e delle Imprese Sociali (enti senza scopo di lucro che svolgono attività d'impresa d'interesse generale).

### 7.4.1 Il "documento di descrizione dell'impatto sociale" delle startup innovative a vocazione sociale

Al pari delle Società *benefit*, anche le startup innovative a vocazione sociale (SIAVS) sono tenute annualmente a dare evidenza dell'impatto sociale generato dalle proprie attività.

Tale obbligo, dal quale dipende il mantenimento della qualifica di SIAVS, è stato introdotto con la Circolare 3677/C 20 gennaio 2015 del Ministero dello Sviluppo Economico, che individua nel "*Documento di descrizione di impatto sociale*" lo strumento con cui le SIAVS devono dare evidenza – "*attraverso indicatori di natura qualitativa e quantitativa*" – della propria vocazione sociale e degli impatti generati.

Le modalità di redazione e i contenuti del documento vengono definiti nell'apposita "*Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale*", un *vademecum* che contiene le linee guida (ovvero lo standard) per comunicare esternamente quale è il valore sociale generato dalla società. Si tratta di uno strumento "*leggero*" (non eccessivamente oneroso) e "*flessibile*" (non ancorato a parametri rigidi) che consente di identificare gli obiettivi sociali e di dimostrare gli impatti generati attraverso la misurazione dei risultati ottenuti.

Descrivere l'impatto sociale di un'organizzazione significa infatti assegnare alle attività che questa svolge degli effetti più ampi e di lungo termine, in grado di genera-

re cambiamenti e benefici per la comunità in termini di conoscenze, attitudini, stato, condizioni di vita, valori. Tali risultati non solo devono essere descritti dal punto di vista qualitativo, ma devono anche essere dimostrabili dal punto di vista quantitativo attraverso metriche e indicatori che diano evidenza numerica di quanto affermato (da notare come la Guida specifichi espressamente che alle SIAVS è richiesto un “*obbligo di rendicontazione e misurazione, non un obbligo di performance*” che sarà invece oggetto di valutazione da parte degli *shareholder* e *stakeholder* della società).

La Guida fornisce una traccia schematica dei possibili contenuti del Documento di descrizione dell’impatto sociale<sup>[58]</sup> e, a compendio, l’Allegato 1 individua una “*griglia di misurazione dell’impatto sociale*”, ovvero un set di indicatori sia di carattere generale (e obbligatorio) che specifico per settore di operatività<sup>[59]</sup>, al fine di agevolare ulteriormente le SIAVS in una corretta ed esaustiva descrizione dell’impatto sociale generato.

#### **7.4.2 Le linee guida del Ministero Del Lavoro e Delle Politiche Sociali sulla valutazione dell’impatto per ETS e Imprese Sociali**

Con riferimento alla valutazione d’impatto, è interessante analizzare come, più di recente, il Legislatore abbia regolato un nuovo modello di *reporting* per gli enti del Terzo Settore (ETS)<sup>[60]</sup> e per le Imprese Sociali, tenuti per legge alla predisposizione del bilancio sociale. Nelle rispettive norme di riferimento (art. 14 D.lgs. 117/2017 per gli ETS e art. 9 D.lgs. 112/2017 per le Imprese Sociali, comprese le Cooperative Sociali) viene specificato come il bilancio sociale (BS) debba essere redatto “*tenendo conto della natura dell’attività esercitata e delle dimensioni dell’ente, anche ai fini della valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte*”, “*secondo le Linee guida adottate con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali*”. Il Decreto 4 luglio 2019 “*Adozione delle*

<sup>58</sup> (I) profilo dell’organizzazione; (II) il problema sociale e la soluzione proposta; (III) Descrizione delle attività; (IV) Teoria del Cambiamento e Catena del Valore dell’Impatto, ovvero “perché” e “come” le attività poste in essere dalla SIAVS consentiranno di raggiungere i risultati desiderati.

<sup>59</sup> **Indicatori generali:** Impatto sociale sui beneficiari; Impatto sociale sugli operatori interni; Governance; Pari opportunità; Supporto alla ricerca; Sostenibilità ambientale; Legame con il territorio e partecipazione civica; Numero di stakeholders intervistati nel processo di valutazione dell’impatto; Dati economico finanziari.

**Indicatori specifici:** Settore assistenza sociale, assistenza sanitaria; Settore educazione, istruzione e formazione extrascolastica, universitaria e post-universitaria; Settore valorizzazione del patrimonio culturale, servizi culturali; Settore tutela dell’ambiente; Settore turismo sociale.

<sup>60</sup> Solo se con entrate superiori al milione di euro – art. 14 D.lgs. 117/2017.



*Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore*” e il Decreto 23 luglio 2019 “*Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore*” hanno dunque definito in dettaglio i contenuti e le modalità per la redazione del bilancio sociale e della valutazione d’impatto. Se non vi sono dubbi circa l’obbligatorietà del bilancio sociale, la più specifica valutazione d’impatto, pur appositamente disciplinata, rappresenta invece un aspetto facoltativo della rendicontazione sociale in quanto il Paragrafo 6 delle linee guida sul bilancio sociale, relativo alla struttura e al contenuto, non ne fa menzione<sup>[61]</sup>.

Essendo disciplinata in un documento a sé stante, la VIS rappresenta quindi, da un lato, un quid pluris rispetto alla rendicontazione sociale degli ETS, dall’altro, uno strumento autonomo che consente di fornire informazioni sistematiche sui risultati raggiunti dall’ente rispetto agli obiettivi programmati, ad esempio, nell’ambito di procedure di affidamento di servizi di interesse generale da parte della Pubblica Amministrazione<sup>[62]</sup>.

La valutazione d’impatto è dunque, ad oggi, un aspetto della rendicontazione sociale ben definito a livello normativo «per valutazione dell’impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato»<sup>[63]</sup> e tuttavia non obbligatorio, sebbene dalla normativa sul bilancio sociale emerga come la VIS rappresenti un aspetto fondamentale della rendicontazione e uno dei tratti distintivi dei nuovi ETS.

La definizione della “Legge Delega” poc’anzi richiamata – e citata anche nelle Linee guida sulla VIS – consente inoltre di apprezzare la tridimensionalità del termine “*valutazione*”, e di come questa ricomprenda al proprio interno sia aspetti di carattere quali-

<sup>61</sup> Ciò emerge anche dal Decreto 23 luglio 2019 – “La valutazione di impatto sociale può divenire parte integrante laddove, al paragrafo 6 sezione 5 delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti di Terzo Settore, vengono previste «*informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi*».

<sup>62</sup> Decreto 23 luglio 2019 – “*Le pubbliche amministrazioni, nell’ambito di procedure di affidamento di servizi di interesse generale, possono prevedere la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale da parte degli ETS che intrattengono rapporti con le medesime PPAA, sì da consentire una valutazione dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni e delle attività svolte*”.

<sup>63</sup> Art.7.3 “Legge Delega” 106/2016.

tativo/descrittivo propri della rendicontazione più tradizionale, sia aspetti di carattere quantitativo che, attraverso un sistema di indici e indicatori di impatto, consentono di misurare – e quindi di valutare in termini di efficacia – gli impatti generati dall'organizzazione.

In questo modo è possibile far comprendere agli *stakeholder*, ovvero i soggetti destinatari del bilancio sociale e della valutazione d'impatto, le ricadute sociali ed economiche generate dall'ente. I vantaggi sono molteplici: (I) motivare lavoratori e collaboratori facendo loro comprendere il valore prodotto dall'organizzazione per cui operano; (II) fornire a finanziatori e investitori dati certi che provino l'effettività e l'efficacia delle attività realizzate dall'organizzazione; (III) informare la collettività e i soggetti pubblici dei benefici sociali generati nel territorio e nelle comunità locali.

All'interno delle linee guida vengono infine individuati i principi ai quali deve essere improntata la valutazione d'impatto: intenzionalità (correlazione con obiettivi strategici), rilevanza (completezza delle informazioni), affidabilità (veridicità e precisione delle informazioni), misurabilità (utilizzo di indicatori coerenti con le attività), comparabilità (dati omogenei nel tempo), trasparenza e comunicazione (adeguata pubblicazione) così che possa effettivamente emergere il valore aggiunto generato dall'ente. Ciò che invece manca alle Linee guida sulla VIS è l'individuazione di specifici indicatori di valutazione, limitandosi queste a richiederne la coerenza con le attività oggetto della valutazione. Tuttavia, l'individuazione delle dimensioni di analisi<sup>[64]</sup> e la definizione del processo per arrivare a misurare l'impatto sociale<sup>[65]</sup> permettono ugualmente di individuare uno standard sufficientemente definito e, al contempo, flessibile, per effettuare correttamente la valutazione d'impatto da parte dell'ente.

### 7.5 La misurazione come forma di trasparenza dell'attività d'impresa per attrarre investimenti

La comunicazione degli impegni e degli impatti generati da un'organizzazione in am-

<sup>64</sup> "Stakeholder engagement; attività; servizi; progetti; input; output; outcome"

<sup>65</sup> Analisi del contesto; pianificazione degli obiettivi d'impatto; analisi delle attività; scelta della metodologia; degli strumenti e delle tempistiche di misurazione; valutazione dei risultati della misurazione e comunicazione degli esiti della valutazione.

bito sociale e ambientale attraverso appositi strumenti di *reporting* rappresenta una prassi emersa nel corso dell'ultimo ventennio che si è man mano consolidata fino a diventare, in taluni casi, obbligo di legge (si pensi, ad esempio, alla direttiva 2014/95/UE che introduce la Dichiarazione Non Finanziaria – DNF, obbligatoria in Italia a seguito del recepimento nel D.Lgs. 254/16<sup>[66]</sup>).

La mera descrizione qualitativa di attività di *Corporate Social Responsibility* propria della rendicontazione tradizionale, tuttavia, non è sufficiente per descrivere adeguatamente l'impegno delle società nei confronti di collettività e ambiente: senza una valutazione degli impatti basata su dati certi e misurabili, l'attività di *reporting* costituisce più uno strumento di marketing che un'effettiva garanzia di trasparenza verso *stakeholder* e investitori.

La misurazione rappresenta infatti la caratteristica fondamentale di qualsiasi sistema di valutazione, ed è un elemento imprescindibile per le società che intendono realmente dare evidenza dei risultati raggiunti in ambito sociale, ambientale, culturale, etc. Rappresenta inoltre un elemento distintivo – e un vero e proprio vantaggio competitivo – rispetto ai concorrenti in un mercato che sempre di più premia chi adotta criteri ESG e integra la sostenibilità nel proprio modello organizzativo.

### 7.5.1 Le imprese ibride come principali target della finanza responsabile

In uno scenario come quello attuale in cui le politiche dell'Unione Europea<sup>[67]</sup>, così come le tendenze di mercato e finanza (si pensi ad esempio all'orientamento di *BlackRock* verso “*portafogli sostenibili, resilienti e trasparenti*”<sup>[68]</sup>), sono sempre di più orientati alla sostenibilità, anche gli investimenti basati su criteri ESG e “ad impatto” non saranno più un'eccezione.

A fronte di ciò, vi è tuttavia il rischio che attraverso pratiche di “*green washing*” e di “*impact washing*” tali investimenti vengano deviati verso società solo apparentemen-

<sup>66</sup> Strumento che «assicura la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta su temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa».

<sup>67</sup> EU Action Plan on Sustainable Finance per il finanziamento della crescita sostenibile (2018) e Green Deal (2020).

<sup>68</sup> <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/blackrock-client-letter>

te sostenibili e, in tal senso, strumenti di rendicontazione, misurazione e valutazione possono fare la differenza. Una *disclosure* degli impatti sociali e ambientali (volontaria o obbligatoria) basata su aspetti qualitativi e quantitativi consente infatti di dimostrare l'effettiva rispondenza della società ai criteri ESG o "impact" individuati dall'investitore, allineando le esigenze di quest'ultimo con le caratteristiche del soggetto *target*. Come si è avuto modo di vedere nei paragrafi precedenti, imprese Sociali, SIAVS e, soprattutto, Società *Benefit*, essendo tenute per legge a redigere annualmente documenti che diano evidenza degli impatti generati ed essendo caratterizzate da una natura "ibrida" che unisce l'attività d'impresa alla generazione di utilità sociale, possono rappresentare i destinatari naturali dei nuovi modelli di investimento orientati verso la sostenibilità e l'impatto sociale.

**Bibliografia:**

- L. 208/2015 art. 1 commi 376-384.
- D.Lgs. 152/2006.
- Legge Delega 106/2016.
- Perrini e Vurro 2013.
- Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale EVPA 2013.
- Emerson, J., Wachowicz, J. and Chun, S. 2000. "Social return on investment: Exploring aspects of value creations in the non-profit sector". In Social purpose enterprise and venture philanthropy in the new millennium, Vol. 2, San Francisco: The Roberts Foundation.; Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors, Stanford Social Innovation Review.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures. Rockefeller Foundation. Retrieved from [http://www.riseproject.org/DBL\\_Method\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Method_Catalog.pdf)
- S. Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago (AICCON), Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, Rivista Impresa sociale, 6/2015.
- La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa" Short Paper 19/2019, AICCON.
- Porter e Kramer (Strategia e Società, 2007, HBR).
- D.Lgs. 50/2016.
- Circolare 3677/C 20 gennaio 2015 del Ministero dello Sviluppo Economico, "Documento di descrizione di impatto sociale".
- D.Lgs. 117/2017.
- D.Lgs. 112/2017.
- Decreto 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore".
- Decreto 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore".
- Direttiva 2014/95/UE.
- D.Lgs. 254/16.
- EU Action Plan on Sustainable Finance per il finanziamento della crescita sostenibile (2018).
- Green Deal (2020).
- <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/blackrock-client-letter>

## 8 LA SOCIETÀ *BENEFIT* VISTA DALL'IMPRENDITORE: VANTAGGI, CRITICITÀ E ADATTABILITÀ DEL MODELLO

### Intervista a Massimo Mercati, AD del Gruppo Aboca

di Francesca **Giani**, *Giornalista*

Lo scenario imprenditoriale italiano vede ancora alcune resistenze rispetto alla possibilità di diventare Società *Benefit*. In questo capitolo, mediante l'esperienza diretta di **Massimo Mercati**, Amministratore Delegato del **Gruppo Aboca**, il **Modello Benefit** è colto attraverso diverse casistiche aziendali, dalla declinazione all'interno di una realtà produttiva, fino alla sua applicazione in un settore, come quello delle farmacie, composto da piccole medie imprese, spesso familiari, a vocazione socio sanitaria. In particolare, in questo comparto - ancora parzialmente regolamentato, ma attraversato da spinte competitive - l'impianto *Benefit* viene a costituire un **format alternativo**. Attraverso, poi, il caso delle farmacie comunali di Firenze (*Afam*) il focus si sposta sulle ricadute che discendono dall'utilizzo di tale forma giuridica nell'ambito di **società a partecipazione mista pubblica e privata**. Dall'analisi, emergono, infine, una serie di proposte operative in grado di imprimere un effetto di moltiplicazione dell'impatto positivo e alcune possibili soluzioni per sostenere **realtà di piccole dimensioni**.

#### 8.1 Introduzione. Il gruppo Aboca: storia e trasformazione in Società *Benefit*

Tre sono le aziende del Gruppo: **Aboca**, la capostipite, è una realtà specializzata nell'area dell'automedicazione. Attraverso una filiera verticalmente integrata, nella quale l'attenzione alla sostenibilità è presente nei diversi stadi, l'azienda gestisce l'intero processo, dalla Ricerca e Sviluppo, alla produzione della materia prima - sulla base del Regolamento che disciplina la produzione biologica -, alla lavorazione, fino alla distribuzione diretta, nei canali specializzati della farmacia, parafarmacia ed erboristeria, dei prodotti - **dispositivi medici e integratori alimentari**.

In particolare, in questa ottica, nel 2000, viene avviato lo sviluppo di *Apoteca Natura* - Società per azioni dal 2013 -, che oggi è un **network internazionale di farmacie indipendenti** - circa 630 in Italia, 256 in Spagna, 39 in Portogallo - specializzate in automedicazione naturale, prevenzione e stili di vita. Le farmacie aderenti, attraverso

un contratto di affiliazione commerciale, hanno un marchio insegna in esclusiva e costituiscono un modello riconoscibile all'interno del settore.

Nel 2016, si compie l'ingresso nelle **Farmacie Comunali di Firenze** (*Afam*): si tratta di **una rete di 21 farmacie** – non piccola nel panorama delle comunali italiane – di diverse tipologie, da quella di maggiori dimensioni, con fatturato di quasi cinque milioni di euro, alla stazione S. Maria Novella, fino a realtà periferiche e piccole. Nel 2000, *Afam* diventa **Società per azioni a partecipazione mista** e, in questa operazione, l'80% delle quote passa a Comifar, grossista farmaceutico riconducibile al gruppo Phoenix, mentre il **Comune di Firenze** resta detentore del 20%. Nel 2016, la quota azionaria di maggioranza viene, appunto, acquisita da *Apoteca Natura*. Nel 2018, *Afam* diventa **Società Benefit** e l'anno successivo ottiene la Certificazione *BCorp*. Nell'arco di circa un anno, anche le altre società del Gruppo diventano *Benefit* – Aboca ad agosto 2018 e *Apoteca Natura* a febbraio 2019 – e ottengono la Certificazione *BCorp*.

### **8.1.1 Il contesto. Le farmacie in Italia: dall'ingresso delle catene al Format professionale**

Quello delle farmacie è un settore che svolge un **servizio pubblico** e, in quanto tale, almeno in parte, è ancora **regolamentato**: le farmacie costituiscono un presidio del Servizio sanitario nazionale sul territorio e, soprattutto nelle zone più disagiate e nelle cosiddette Aree interne, rappresentano un essenziale esercizio di prossimità. Caratteristica fondamentale, non a caso, è la capillarità e, per questo, la pianificazione numerica e territoriale e il numero di autorizzazioni per ogni comune vengono definiti, in maniera prevalente, in base al criterio demografico<sup>[69]</sup>.

Le farmacie di comunità sono circa 19.330 e sono tutte **convenzionate con il Ssn**: la maggior parte, 17.656, sono private, mentre le restanti, 1.675, sono **pubbliche**, con la titolarità in capo ai Comuni. Circa 6.700 sono **rurali**, situate in centri abitati con meno di 5.000 abitanti, e di queste 4.200 sono sussidiate, cioè collocate in località con meno di 3.000 abitanti<sup>[70]</sup>. In relazione alle farmacie comunali, va detto che diverse sono le

<sup>69</sup> Il rapporto è fissato dal Cresci Italia – Legge 27 del 24.03.2012 – in una farmacia ogni 3300 abitanti, anche se attualmente il rapporto effettivo è, per varie ragioni, di 1/3129.

<sup>70</sup> Rapporto "Federfarma, La farmacia italiana 2018/2019" - luglio 2019.

forme di gestione<sup>[71]</sup>: si va da una gestione in economia da parte del Comune fino ad arrivare a società di capitali, anche senza prevalenza di partecipazione pubblica<sup>[72]</sup>. È questo il caso di *Afam*.

### Le basi del modello professionale

Nell'arco degli ultimi anni, il settore è stato interessato da diversi provvedimenti che ne stanno cambiando la fisionomia. Una importante tappa nel percorso di evoluzione è la cosiddetta **Farmacia dei servizi**: un impianto normativo che si è sviluppato dal 2009 e che ha permesso alla farmacia, pubblica e privata, di passare da semplice luogo di erogazione del farmaco a centro di servizi socio-sanitari sul territorio<sup>[73]</sup>.

In particolare, i servizi erogabili sono:

- **Prestazioni analitiche di prima istanza** (gestibili direttamente dai pazienti in auto-diagnosi). Esempio: *test* per glicemia, colesterolo e trigliceridi; *screening* di prevenzione.
- **Servizi di secondo livello erogabili con dispositivi strumentali**. Esempio: Holter pressorio; Telemedicina.
- **Prestazioni professionali di altre professioni sanitarie**. Esempio: è possibile la presenza in farmacia di infermiere, fisioterapista, psicologo, ecc.
- **Accesso al Sistema CUP** per prenotare prestazioni di assistenza specialistica ambulatoriale presso le strutture sanitarie pubbliche e private accreditate, effettuare il pagamento dei ticket a carico del cittadino e ritirare i relativi referti.

Allo stato attuale, le farmacie possono offrire ai cittadini i servizi indicati nella normativa all'interno di Accordi con Asl, Regioni, ecc. o in maniera privata, ma è in fase di avvio una sperimentazione – finanziata e propedeutica al Convenzionamento – per omogeneizzare le prestazioni e la remunerazione<sup>[74]</sup>. In questo ambito, quindi, tra le prestazioni erogabili, si aggiungono i **servizi cognitivi** (per esempio monitoraggio

<sup>71</sup> Legge 142 del 8.06.1990. Oltre alle forme indicate, è prevista anche la gestione a mezzo di consorzi tra comuni per la gestione delle farmacie di cui sono unici titolari; a mezzo di azienda speciale; a mezzo di società di capitali costituite tra il comune e i farmacisti che, al momento della costituzione della società, prestino servizio presso farmacie di cui il comune abbia la titolarità.

<sup>72</sup> Art. 12 della Legge n. 498 del 23.12.1992.

<sup>73</sup> Legge 69 del 18.6.2009; D.Lgs. 153 del 03.10.2009 e successivi decreti attuativi.

<sup>74</sup> Legge 205 del 27 dicembre 2017; Legge 160 del 27 dicembre 2019.

sull'uso dei farmaci e sull'aderenza alla terapia), di **Front End**, collegati al Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE), o anche di partecipazione **all'assistenza domiciliare integrata in collaborazione con gli infermieri**.

### Le spinte liberalizzatrici

In contemporanea a tali evoluzioni, il comparto è stato attraversato anche da forti spinte liberalizzatrici. Di grande impatto, soprattutto per le farmacie private, è stata la **Legge Concorrenza** del 2017<sup>[75]</sup> che, tra i vari aspetti, ha eliminato il vincolo sulla titolarità della farmacia (in precedenza solo in capo al farmacista iscritto all'Albo), il limite al numero di farmacie per uno stesso soggetto (in precedenza quattro, sostituite da un tetto del 20% su base regionale) e **ha aperto il comparto alle società di capitali**. Come conseguenza, il settore è diventato più attrattivo. Anche nell'ambito delle farmacie private, in particolare, **si iniziano a vedere Reti di proprietà, accanto a quelle virtuali**, e si assiste, in aggiunta, all'affacciarsi di **nuovi Player**: distributori farmaceutici, catene multinazionali, Gdo, *Retail clinic*, Fondi di investimento, e così via.

Lo scenario delle farmacie resta, tuttavia, ancora composto **in prevalenza da piccole-medie imprese**. Secondo il Rapporto 2019 di Federfarma, il principale sindacato dei titolari di farmacia privata, *“il 59% delle farmacie è gestito sotto forma di ditta individuale, il 41% appartiene a società di farmacisti, di cui molte sono società di persone. I titolari di farmacia e i soci di società titolari di farmacia sono complessivamente oltre 21.000”*. Nel 2019, da Iqvia Consumer Health è stato stimato che le catene reali siano presenti in Italia nella misura del 2%.

<sup>75</sup> Legge 124 del 4.08.2017.



## 8.2 Intervista a Massimo Mercati, AD del Gruppo Aboca. Le sfide delle Società Benefit

### A - Dalla Governance all'organizzazione aziendale: effetti e step del passaggio

*Tra il 2018 e l'inizio del 2019 tutte e tre le imprese del Gruppo Aboca diventano Società Benefit. Perché la trasformazione? Che significato ha tale forma giuridica? Quali effetti si vengono a produrre nelle aziende?*

«È una scelta che è discesa dall'impostazione generale delle nostre aziende, orientate, da sempre, all'attenzione verso l'ambiente, la comunità, la sostenibilità sociale. Alla base c'è una visione dell'impresa come Istituzione il cui fine non sia lo *shareholder value*, bensì la creazione di un capitale di valore economico, sociale, umano più complessivo. Nel concreto, il significato della trasformazione in Società Benefit è quello di non affidare il concetto di responsabilità sociale unicamente alla spinta propulsiva, estemporanea, dell'imprenditore o dell'amministratore, bensì di rendere vincolanti le finalità di bene comune, attraverso il loro inserimento nello Statuto, e, mediante la loro esplicitazione, di trasferirle concretamente e strutturalmente nella **governance** e nella **organizzazione aziendale**. Il passaggio, infatti, innesca un **cambiamento** in primo luogo **all'interno dell'azienda**. Di fatto, **la responsabilità sociale** non viene più realizzata attraverso azioni o interventi del singolo o dei singoli, ma **diventa espressione di processi aziendali** che si articolano nel tempo e generano un **miglioramento continuo**. Su tutti i progetti, sono direttamente le persone, a tutti i livelli, a impegnarsi nel comprendere quali aspetti possano essere migliorati nell'ottica di una sostenibilità integrale che non solo limiti le esternalità negative, ma generi valore».

### La visione di impresa

«L'impresa del futuro non potrà che essere quella che si pone il problema della effettiva creazione di valore, in una nuova prospettiva che va bene al di là dei profitti degli *shareholder*, facendosi carico del suo impatto su tutti gli *stakeholder*, quindi sull'ambiente e sulle comunità in cui si inserisce. Non è il profitto che crea valore ma **la creazione di valore che genera il profitto**. Non si tratterà di vendere per creare valore, ma di creare

valore per vendere. Su queste basi potrà rinascere un nuovo modello di impresa che torni alle radici sociali, giuridiche, economiche che ne sono all'origine (...)), alla «tradizione di pensiero che mette al centro delle finalità dell'impresa l'aspirazione al bene comune (...))». In «questa prospettiva, l'ordine dei fini si inverte: l'obiettivo di qualsiasi impresa dovrà consistere in primo luogo nel contributo che essa darà al bene comune, mentre il profitto diventerà il mezzo che consentirà di raggiungere questo obiettivo (...)). Nel cammino di trasformazione della natura dell'impresa «si passa da una concezione neoliberalista, come creatrice di valore per i soli azionisti e membri del Cda, alla cosiddetta impresa etica, in cui si afferma la responsabilità sociale di impresa, fino ad arrivare al nuovo paradigma che potremmo definire come impresa rigenerativa, in cui l'azienda deve non solo limitare gli effetti dannosi della sua attività, ma contribuire alla generazione di nuovo valore, in una dimensione temporale di lungo periodo (...))».

Si tratta di un modello di impresa strutturalmente pensato per avere un impatto positivo su ambiente e società» che è teorizzato nel movimento delle *Benefit corporation* (...). Così, per esempio, «nella certificazione *B-Corp* il punteggio da superare (80) segna il limite sotto il quale l'azienda resta estrattiva, ovvero prende più di quanto restituisce, mentre i punteggi superiori riconoscono la capacità rigenerativa, ovvero la capacità di produrre oltre al profitto un effettivo contributo al bene comune (...))». Nel passaggio a Società *Benefit*, poi, «l'azienda non solo potrà, ma dovrà perseguire il bene comune. Ancora oggi, però, l'istituzione delle **Società *Benefit* rimane ai margini del nostro Codice Civile**, figurando come norma di diritto speciale che permette di derogare all'impianto normativo di base. L'auspicio è che nell'evoluzione della disciplina sulle società e nel sostanziale riconfigurarsi del concetto d'impresa si possa arrivare a un ulteriore passo avanti in cui il modello di **Società *Benefit* non sia più l'eccezione ma diventi la regola**».

*Fonte: Massimo Mercati, "L'impresa come sistema vivente. Una nuova visione per creare valore proteggere il futuro", 2020, Aboca Edizioni.*

### ***Quali step sono necessari per adattare l'impianto aziendale?***

«In un tessuto imprenditoriale come quello italiano, fatto di tante piccole e medie imprese, spesso a imprinting familiare, l'attenzione al bene comune è già presente in

molte realtà. L'azienda familiare presenta spesso un naturale orientamento a una prospettiva di lungo termine e questo aspetto può diventare significativo nel favorire la **comprensione di una nuova logica**, nella quale sostenibilità economica, ambientale e sociale sono interconnesse ed essenziali l'una all'altra. In una prima fase, si tratta, quindi, soprattutto di andare a ratificare, a livello statutario, quanto l'azienda fa. Spesso, però, la trasformazione in Società *Benefit* viene letta riduttivamente in termini di differenziazione rispetto alle altre imprese, mentre un passaggio fondamentale da compiere è proprio la **specificazione interna**, la ridefinizione della identità, attraverso un processo che coinvolga tutte le parti del sistema azienda. Si tratta, cioè, di mettere in moto percorsi di lungo periodo, che partano dal dialogo, dal confronto sulla *vision* con tutte le persone e le funzioni aziendali».

***Ci può fare qualche esempio dei cambiamenti nella organizzazione e nei diversi asset aziendali che avete messo in atto?***

«Motori fondamentali del passaggio sono informazione e comunicazione, sensibilizzazione e formazione, e su questi aspetti abbiamo fatto un lavoro notevole, favorendo un cambio culturale. Per fare qualche esempio, abbiamo messo a disposizione dei dipendenti **strumenti di informazione** sul tema, sistematizzando momenti di confronto e ascolto. In Aboca, in particolare, abbiamo organizzato un'attività strutturale di **allineamento con il personale**, con eventi plenari di aggiornamento in termini di strategia e obiettivi, ma anche attraverso Staff meeting. Sono state poste, poi, le basi per l'implementazione di un **modello di Development Management** che coinvolga impiegati, quadri e dirigenti. All'interno di tale sistema sono in via di integrazione i concetti legati allo status di Società *Benefit*, che diventeranno parte della **conoscenza di base di tutti i dipendenti**. Sono state inoltre individuate le **competenze** che **manager e dirigenti** di una Società *Benefit* dovrebbero avere e, ove possibile, i responsabili dovranno prendere decisioni considerando parametri che vadano oltre quelli economici. La ridefinizione degli obiettivi ha interessato, di conseguenza, anche le *job descriptions* dei dirigenti, andando a specificare la necessità di operare per perseguire finalità di bene comune».

## **B - Reputazione aziendale, fiducia nel Brand, relazioni con personale e Comunità, aspetti economici e finanziari: qualche esempio di vantaggi e criticità del Modello**

***Quale valutazione fa del percorso? Quali vantaggi, interni ed esterni, ha rilevato dalla trasformazione in Società Benefit? Gli effetti sono stati in linea rispetto a quanto si aspettava?***

«Ne diamo una valutazione positiva. Come detto, l'effetto principale è di rendere strutturale e sistematica la spinta al miglioramento continuo. Analizzare la propria *performance* a 360 gradi, prendere in considerazione **differenti tipologie di dati ed indicatori** è utile nei processi decisionali e aumenta la consapevolezza interna in tutta la struttura. Ma interessanti sono anche gli impatti verso l'esterno. Il fatto di aver reso visibile e trasparente questo percorso, per esempio, ha avuto senz'altro ripercussioni in termini di reputazione aziendale. Con il tempo, si è venuto a stratificare un concetto di **fiducia sul Brand**, che, in termini di valore effettivo dell'impresa, è un capitale più importante di quanto normalmente si pensi. Ma anche la **qualità delle relazioni con gli stakeholder**, altro aspetto fondante per il futuro aziendale, ne risente positivamente. Credo che, in prospettiva, sarebbe importante riuscire a valorizzare la misurazione di tali valori come indicatori di stabilità.

Sia in *Afam*, sia all'interno di *Apoteca Natura*, per esempio, per misurare il valore delle farmacie, utilizziamo, tra gli altri parametri, anche il *Customer Lifetime Value*, in quanto indicatore di fidelizzazione. In un anno come il 2020, caratterizzato dalla diffusione del Covid-19 ed estremamente difficile sotto tutti i punti di vista, le farmacie di maggiori dimensioni, collocate in zone di grande flusso turistico, come quella alla stazione di Firenze, hanno registrato una notevole flessione nel fatturato, con una perdita, in quel caso, di oltre il 70%. Ma, a fronte di questi dati devastanti, l'indice *Customer Lifetime Value* è migliorato. Questo significa che siamo comunque andati a creare valore.

***Nell'indagine qualitativa sulle Società Benefit (Capitolo 4.2), tra i vantaggi della forma giuridica è stata indicata una maggiore attenzione da parte degli investitori. Quale è la sua esperienza?***

«Nell'ambito finanziario, stiamo assistendo a una valorizzazione sempre maggiore della certificazione *BCorp* e delle Società *Benefit*, sulle quali si registra una crescita di at-

trattività, anche al di fuori dell'ESG *rating*. Come Aboca, per esempio, proprio a dicembre, abbiamo chiuso con BNL BNP Paribas un grande finanziamento che ha visto agganciare la riduzione del **tasso di interesse** al raggiungimento di **obiettivi di sostenibilità - biodiversità** e ai risultati in termini di certificazione *BCorp*.

D'altra parte, aziende che garantiscono equilibrio e sostenibilità nei confronti di ambiente e comunità appaiono più stabili e meno rischiose. Questo è tanto più vero alla luce dei recenti grossi scandali – glifosate, emissioni truccate nell'*automotive* – che hanno determinato ingenti perdite».

***Nel percorso verso il modello Benefit quali criticità ha rilevato?***

«Per quanto ci riguarda, siamo stati assistiti da Nativa. Certamente, per imprese, come le nostre, a proprietà e *imprinting* familiare, la trasformazione in Società *Benefit* presenta criticità di minor impatto. Diverso è il caso di aziende di maggiori dimensioni o di quelle quotate, in cui ci sono elementi da superare. Tra questi, per esempio, l'aspetto del recesso, dovuto alla variazione dell'oggetto sociale, o, anche, un tema giuridico, relativo all'articolo 2247 del Codice Civile – secondo cui l'impresa persegue lo scopo di generare profitti per soci e Consiglio di Amministrazione. Non a caso, insieme ad altri imprenditori, stiamo proponendo una modifica normativa verso una esplicitazione chiara del ruolo economico e sociale che, secondo noi, l'impresa deve avere».

***Una delle questioni che emerge tra gli imprenditori è il trade off tra profitto e bene comune. Quanto ha pesato nelle vostre decisioni?***

«È un aspetto che per molti può costituire un freno, perché si tende a pensare che le due finalità non siano conciliabili. Proprio dalla nostra esperienza, posso dire che spesso è l'opposto. In *Afam*, per esempio, abbiamo ribaltato il modello di business delle farmacie (Ndr, si veda paragrafo 5.3) e i risultati del 2019 mi consentono di affermare che, quanto meno, tale cambiamento ha fatto mantenere stabili gli utili rispetto a prima e, in aggiunta, ha permesso un accrescimento del valore sociale, delle relazioni con la comunità, e, non da ultimo, il consolidamento di una rete fiduciaria interna all'azienda caratterizzata da forte motivazione. **Tutti elementi di stabilità e affidabilità** che si sviluppano nel lungo periodo».

### 8.3 La declinazione del Modello *Benefit* nelle diverse tipologie di impresa

#### **A - AFAM. Il Modello *Benefit* in una società a partecipazione mista pubblica-privata e nel paradigma di farmacia: il consolidamento di un approccio professionale**

*Tra le farmacie, l'Azienda Farmacie Fiorentine Afam S.p.A. rappresenta una peculiarità, in quanto società a capitale misto pubblico-privato e rete che, non solo ha compiuto, nel 2018, la trasformazione in *Benefit*, ma ha ottenuto, nel febbraio 2019, la certificazione BCorp, da parte di B-Lab. Quali ricadute ci sono per il soggetto pubblico dal passaggio in Società *Benefit*?*

«In questo ambito, sta emergendo come il modello *Benefit* possa rappresentare una struttura societaria particolarmente adatta a imprese pubbliche – come pure alle *multiutilities* –, in virtù delle due principali caratteristiche delle Società *Benefit*, di “*esplicitare l’attenzione verso i portatori di interesse e misurare i risultati in termini di impatto sulla società e sull’ambiente, con la stessa completezza e rigore di quelli economici e finanziari*”. Tale *status* giuridico permette, infatti, di **integrare il Contratto di servizio**, che lega il soggetto pubblico alla concessionaria, **all’interno dello Statuto**, rendendone molto più vincolanti i contenuti. Di fatto, come conseguenza, si assiste a un **cambiamento nelle relazioni società-shareholder e società-stakeholder**: il perseguimento delle finalità sociali, che prima era lasciato al soggetto pubblico come attività indipendente, sulla base della realizzazione di eventuali utili, diventa ora espressione della missione della impresa e viene incardinato nelle funzioni aziendali. Agli amministratori è, infatti, richiesto il bilanciamento tra l’interesse dei soci e l’interesse della collettività. In questo modo, c’è l’ulteriore vantaggio di sottoporre ogni anno tali obiettivi a un miglioramento. Questo garantisce una **maggiore pianificazione del beneficio e degli obiettivi pubblici**, oltre che un ulteriore livello di controllo, dato dalla **rendicontazione annuale**.

Nel caso di *Afam*, nel dettaglio, da un punto di vista operativo, **le finalità di beneficio comune si traducono in assistenza e servizi** sanitari, sociali, professionali offerti ai cittadini. In questo modo, viene sancita una evoluzione del paradigma stesso della farmacia, che va ad esprimere così appieno la propria vocazione di servizio alle persone».

## La declinazione delle finalità sociali nelle attività di Afam e il Format socio-sanitario

«*In qualità di Società Benefit*» si legge all'articolo 4 dello Statuto di Afam «*la società intende perseguire più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile, trasparente nei confronti di persone, territorio, ambiente e altri portatori di interesse. I principi guida nell'erogazione dei servizi alla persona sono uguaglianza, imparzialità, continuità e partecipazione*». In particolare, cinque sono le finalità attorno cui si struttura l'impegno di Afam e ciascuna di queste si esplicita in servizi, interventi e iniziative a favore della popolazione e della Comunità. Nell'elencarle, di seguito, si riportano anche alcuni esempi di attività connesse, tratti dalle Relazioni di impatto, per evidenziare nel concreto attraverso quali strumenti possano essere perseguite.

1. **Territorio:** Afam si impegna a rendere disponibile per la collettività un servizio di tutela della salute delle persone attraverso l'erogazione di farmaci e parafarmaci, servizi di diagnostica e di altro tipo, ivi compresa la messa a disposizione di locali e servizi adeguati per l'erogazione di prestazioni sanitarie, d'intesa con altri enti pubblici o accreditati sul territorio, garantendo continuità e qualità del servizio, anche in zone territoriali commercialmente meno vocate.

*Esempi* di servizi in cui si esplicita tale finalità:

- **Apertura 24H/365** di 3 farmacie per garantire continuità assistenziale e migliorare l'accesso al servizio sanitario. Inoltre, nel corso del 2018, per garantire la capillarità del servizio farmaceutico, l'Azienda ha rafforzato la propria presenza sul territorio, trasferendo due farmacie dal centro storico verso la periferia (nell'area di Peretola e dell'Argingrosso).
- **Servizi di Autodiagnosi** di prima istanza e prevenzione in 9 farmacie e di Telemedicina in 3 farmacie.
- **Servizio CUP** per prenotare visite mediche, esami e altre funzioni in tutte le farmacie.
- Presenza di un **defibrillatore** in 8 farmacie.

2. **Integrazione Sanitaria e Supporto alla ricerca:** agevolare la strutturazione di percorsi di cura e prevenzione per la generalità della popolazione attraverso un impegno costante nell'integrazione con altri enti ed Istituzioni sanitarie, favorendo a tal fine le inerenti attività di ricerca in collaborazione con Università, Aziende Ospeda-

liere e altri enti.

*Esempio:* Collaborazione con il Master di specializzazione del Dipartimento di Scienze Biomediche Sperimentali e Cliniche - "Mario Serio" dell'Università degli Studi di Firenze.

3. **Categorie svantaggiate:** supportare alcune fasce di popolazione svantaggiate con servizi dedicati di supporto alle terapie, in particolare per anziani e disabili.

*Esempi:*

- Lancio attività primo prezzo: 11 esigenze di salute coperte con 67 referenze a prezzo calmierato.

- **Distribuzione a titolo gratuito** di farmaci, parafarmaci, presidi sanitari che non siano già dispensati gratuitamente dal SSN ad enti e *partner* in accordo con il Comune.

- **Voucher mamma:** kit di prodotti distribuiti gratuitamente per ogni nuovo nato nel Comune di Firenze. Dal 2019 il Comune pianta un albero ogni nuovo nato.

4. **Stranieri e turisti:** impegno nella facilitazione dell'esperienza e della risoluzione di problemi per persone straniere e turisti con servizi dedicati per la gestione di problemi sanitari.

*Esempi:*

- **Servizi di orientamento** ai percorsi sanitari e alle strutture sanitarie per turisti e stranieri in città.

- Attivazione e promozione del **servizio di interpretariato multilingue** attraverso *call-center* presso la Farmacia di Santa Maria Novella.

5. **Educazione e prevenzione:** impegno nella informazione ed educazione sanitaria anche attraverso campagne di prevenzione, informazione, manifestazioni e laboratori anche in collaborazione con altre associazioni o enti educativi, nonché la formazione continua degli operatori.

*Esempi:*

- Supporto alle attività di informazione sanitaria, comunicazione e **screening promosse dalla USL Centro e dalla Regione Toscana**. In particolare, sono state promosse due attività: distribuzione delle provette per la ricerca del sangue occulto nelle feci; divulgazione del programma di promozione di attività fisica avanzata per anziani.

- Progetti di **educazione ambientale e sanitaria** nelle scuole.

- Tra gli obiettivi del 2020, supporto alle attività di prevenzione organizzate nel con-



testo della *European HIV Testing Week* con erogazione di **test salivari per l'Hiv**.

*Fonti:* Relazione di impatto Anno Zero (Luglio 2018); Relazione di impatto 2019 Anno 1 (Febbraio 2019); Relazione di impatto 2020 Anno 2 (Marzo 2020).

***La farmacia è già di per sé un'impresa a forte impronta socio-sanitaria, con un legame con la Comunità e il territorio (Ndr: si veda l'Introduzione). In questo contesto, il modello Benefit trova terreno fertile e in un certo senso si potrebbe pensare che il passaggio sia facilitato. È così? Che cosa è cambiato nelle farmacie di Afam con il nuovo Modello? Quali adattamenti sono stati necessari per assicurare la realizzazione delle finalità sociali? Quali effetti sul format di farmacia?***

«*Apoteca Natura* detiene la maggioranza di *Afam* dal 2016, a seguito dell'acquisizione delle quote da *Comifar*, grossista attivo nella distribuzione intermedia dei farmaci. Pur trattandosi di farmacie comunali, con una vocazione sociale e una attenzione alla collettività, l'impronta che tali presidi avevano era fortemente orientata agli aspetti distributivi, più inerenti alla vendita dei prodotti. In generale, nel comparto, non è infrequente che uno degli elementi che vengono curati all'interno del team della farmacia, attraverso moduli formativi e talvolta anche sistemi di incentivazione, sia quello delle tecniche di vendita. Si tratta di una visione che, a mio parere, tende a perseguire una logica di breve termine, e che, soprattutto, è poco coerente con l'ambito della salute e con una figura sanitaria, quale quella del farmacista. Fin da subito, prima ancora di acquisire lo status di Società *Benefit*, abbiamo voluto modificare questo modello di business, valorizzando l'approccio socio-sanitario. Se è vero che le farmacie hanno già in sé tale impronta, è vero anche che esistono format differenti e, nel nostro caso, si è trattato di consolidare e strutturare un **modello professionale, orientato alla prevenzione e alla presa in carico della persona**. Da un lato, questo si è concretizzato nel potenziamento e nell'attivazione di ulteriori percorsi di prevenzione e cura che fossero accessibili a tutte le fasce della popolazione, di servizi sanitari, di screening gratuiti, di educazione e sensibilizzazione, e così via. Dall'altro, abbiamo agito sulla figura del farmacista, valorizzandone gli aspetti professionali. Per fare qualche esempio, abbiamo inserito protocolli di Narrative medicine, strumenti, cioè, che permettono all'operatore sanitario di entrare in relazione con il paziente per riuscire a capire meglio l'origine del disagio di salute. Per il farmacista si tratta di sviluppare il proprio ruolo sanitario: in questo

senso, l'obiettivo che deve porsi non può essere quello di vendere, ma di **assistere la persona al meglio**. Questo implica che non sempre l'atto professionale debba concludersi con la dispensazione di un prodotto, anzi, talvolta il consiglio appropriato può coincidere con la non vendita.

Da un punto di vista dell'impresa, si torna un po' al concetto da cui siamo partiti, del **creare valore per generare profitto**: il mancato incasso di un giorno non va letto come una perdita, ma diventa, in realtà, in una ottica più ampia, un acceleratore. Se l'assistito acquisisce fiducia nell'operatore sanitario, si instaura una relazione di cura che lo porterà a rivolgersi a lui a fronte di un nuovo bisogno. Nel tempo, questo può tradursi in un **allargamento delle esigenze di salute** a cui il farmacista va a rispondere.

Un altro aspetto importante da sottolineare è che tale evoluzione, a mio parere, non può essere stimolata tramite un sistema di incentivazione economica, ma serve piuttosto formazione e l'avvio di un percorso culturale. Per altro, dalla nostra esperienza, proprio la valorizzazione degli aspetti professionali è un **motore motivazionale importante**, perché porta a far coincidere l'attività lavorativa quotidiana con la vocazione, l'aspirazione personale che di solito caratterizzano chi ha scelto questa professione. Si tratta di un percorso in un certo senso basilare, che vede l'avvio, all'interno della azienda, di una riflessione sul vero ruolo delle diverse figure e sulle motivazioni delle persone».

## **B - APOTECA NATURA. Il network come moltiplicatore di impatto, tra processi di standardizzazione e percorsi di facilitazione**

*Quello delle farmacie, come visto, è un settore caratterizzato in buona parte da piccole-medie imprese, in molti casi a imprinting familiare. Apoteca Natura, a differenza di Afam, non è rete di proprietà, ma network di farmacie indipendenti, che, come visto, aderiscono a un format specifico, sulla base di determinati requisiti. Come si declina il beneficio comune per adattarsi alla gestione del network? In che maniera trova realizzazione il modello Benefit? Quale spinta si genera?*

«Il network, certamente, può essere un moltiplicatore di impatto positivo, sia perché **richiede l'adesione a valori**, obiettivi, strategie commerciali stabiliti centralmente, sia perché **riversa capacità organizzativa** e know-how sulle imprese che vi aderiscono,

mettendole nelle condizioni di attivare percorsi che, soprattutto nel caso di **aziende di piccole dimensioni**, potrebbero essere difficoltosi e onerosi. Dal punto di vista dei contenuti, già prima della formalizzazione in Società *Benefit*, *Apoteca Natura* ha messo a punto una **proposta di servizi sanitari e campagne di prevenzione** per la popolazione, che permettono di connotarsi come presidio socio-sanitario. Grazie anche all'esperienza in *Afam*, sappiamo che, nel complesso, tali servizi sono in grado di collocare la farmacia a un buon livello rispetto alla **soglia di certificazione BCorp** e questo rappresenta un importante **punto di partenza**. È vero che all'interno di tale offerta, i titolari, nella maggior parte dei casi, tendono a selezionare solo alcune iniziative, ma, in un certo senso, la strada per raggiungere l'obiettivo e compiere il passaggio è chiara. Lo sforzo che le farmacie devono mettere in campo è sostanzialmente quello di **sistematizzare e strutturare nel tempo l'impegno** socio-sanitario. Al contempo, rispetto agli aspetti formali, che spesso possono costituire un ostacolo nella scelta, **il network è in grado di fornire supporto**».

***Ci fa qualche esempio degli strumenti a disposizione delle farmacie?***

«Abbiamo creato alcuni **Tools che accompagnano, operativamente, le farmacie**: c'è un Kit di rendicontazione, di adesione, di misurazione, una serie di strumenti per la modifica dello Statuto. Oltre a ciò, organizziamo videocorsi e mettiamo a disposizione un'assistenza sul territorio. Tutti elementi che possono ridurre il ricorso a consulenze, il cui costo potrebbe essere troppo elevato per tale tipologia di aziende».

***Cosa devono fare operativamente le farmacie per compiere il passaggio? E in che maniera possono adattare la visione espressa centralmente alla realtà del territorio?***

«Le farmacie che aderiscono adottano formalmente tre delle quattro finalità specifiche di beneficio comune di *Apoteca Natura*: diffusione del Modello *Benefit*, prevenzione ed educazione per una salute consapevole, valorizzazione dei prodotti naturali, sicuri ed efficaci (*Ndr: si veda il Box*). L'impegno è di produrre un impatto positivo e intraprendere un percorso di misura attraverso lo strumento del *Benefit Impact Assessment (BIA)*. Oltre a queste finalità, a ogni modo, ciascuna farmacia può adottarne di ulteriori, a seconda della propria vocazione».

### ***Quante farmacie hanno aderito fino ad ora al Modello Benefit?***

«In Italia, al momento, sono 156 le farmacie di *Apoteca Natura* che hanno avviato un percorso *Benefit* per la misurazione dell'impatto, di cui 23 a oggi già diventate Società *Benefit* e certificate B Corp. Circa un paio, in particolare, hanno compiuto la trasformazione, ma va detto che in maggioranza le farmacie sono società di persona e questo rappresenta un limite.

Il modello, a ogni modo, sta funzionando anche in un **contesto di internazionalizzazione**, riferendoci in particolare alle *Bcorp*, in quanto quella *Benefit* è una esperienza nata in Italia. Per esempio, in Portogallo, il nostro distributore ha recentemente ottenuto la certificazione *BCorp*, mentre tra le farmacie spagnole siamo partiti con un primo progetto pilota che dovrebbe ampliarsi nel corso del 2021».

### **Gli strumenti di promozione dell'impatto positivo nella rete**

La modifica apportata allo Statuto di *Apoteca Natura*, con la trasformazione in Società *Benefit*, oltre a richiamare un format di farmacia socio-sanitaria analogo a quello già analizzato con *Afam*, è andata nella direzione di **esplicitare il ruolo di propulsore di impatto positivo del network**. Questo è un meccanismo decisivo per **sistematizzare e rendere strutturare tale effetto di moltiplicazione**. Di seguito, si riportano le quattro finalità di Beneficio Comune.

1. **Promozione del Modello Benefit**: la promozione dell'evoluzione del sistema Farmacia secondo un'ottica centrata sulla persona e sul ruolo dell'azienda per produrre un impatto positivo. Come primo network mondiale di farmacie aderenti al Modello *Benefit* questo comprenderà la diffusione e la facilitazione all'adozione del paradigma *Benefit* di duplice finalità, profitto e beneficio comune, agli affiliati della rete. In particolare, come si evince dal dettaglio delle attività effettuate nel 2019, per promuovere il Modello *Benefit* nelle farmacie della rete è stato previsto:
  - Svolgimento di almeno una **visita annuale** per ogni farmacia dei key account manager di promozione del modello.
  - Sviluppo e messa a disposizione di strumenti dedicati sul Portale *Apoteca Natura* per la comunicazione del modello *benefit* al consumatore (**Kit di comunicazione**).
  - Organizzazione di un **momento annuale** di coinvolgimento **plenario** del *network*

anche sul tema *Benefit*.

- Organizzazione **meeting di area** (assemblee territoriali, *network meeting*) con i farmacisti in cui approfondire anche il tema *benefit*.

- Condivisione **news** e invio **Newsletter** dedicate per sensibilizzare sul tema e stimolare l'adesione.

- Sviluppo di Sezione *Benefit* dedicata all'interno di un **corso di approfondimento** e professionalizzazione del farmacista di durata biennale organizzato da *Apoteca Natura* (*people management* in ambito Servizi Crescenti).

2. **Prevenzione ed educazione per una salute consapevole:** la promozione di percorsi di salute consapevole per le persone attraverso attività di educazione e prevenzione. Questo potrà comprendere servizi di autodiagnosi e attività di miglioramento degli stili di vita con considerazione allargata dei fattori ambientali e sociali.

3. **Valorizzazione dei prodotti naturali, sicuri ed efficaci:** la diffusione, valorizzazione e promozione dell'uso di prodotti naturali scientificamente avanzati, sicuri per l'organismo e l'ambiente e allo stesso tempo efficaci. Questo potrà comprendere la selezione privilegiata di prodotti che rispettino criteri autoimposti raccolti nel disciplinare di *Apoteca Natura* o che provengano da aziende che abbiano adottato standard e pratiche evolute come il modello *Benefit*.

4. **Moltiplicazione dell'impatto positivo:** la moltiplicazione dell'impatto positivo delle proprie attività anche attraverso il coinvolgimento attivo dei clienti e delle comunità in cui opera.

Fonte: Relazione di Impatto 2018 Anno Zero - maggio 2019; Relazione di impatto 2019 Anno Uno - Aprile 2020.

### **C - ABOCA: Il nodo della *Supply Chain*: un esempio di strutturazione e qualificazione di una filiera produttiva a sostegno delle piccole imprese**

***Un altro fenomeno, indicato nel capitolo 4.2, su cui vale la pena soffermarsi è il configurarsi di una sorta di effetto domino sui fornitori. Che esperienza avete al riguardo?***

«L'impegno verso la sostenibilità può costituire un importante **elemento di selezione** nella scelta del parco fornitori, anche perché tale orientamento, da un lato, permette di far acquisire all'azienda ulteriore valore, e, dall'altro, consente una **moltiplicazio-**

**ne dell'attenzione al beneficio comune.** In questa direzione, la cornice della società *Benefit e/o* della certificazione *BCorp* fornisce un elemento di garanzia, anche e soprattutto nel lungo periodo. Per quanto ci riguarda, il tema ha trovato esplicitazione in modo particolare in Aboca, che, in quanto **realità produttiva**, presenta un **ampio fabbisogno di servizi, macchinari e risorse**. In tale ambito, si è cercato di avviare un vero e proprio processo **di qualificazione della Supply Chain** in termini di sostenibilità sociale e ambientale».

#### ***In che modo?***

«Nel 2019, insieme ad alcuni fornitori attivi nella cartotecnica e nel printing, abbiamo avviato un progetto per la **realizzazione di un Consorzio – ecoVprint –**, con l'obiettivo di incentivare e facilitare percorsi di attenzione al bene comune. L'operazione ha cercato, per altro, di dare una risposta alla criticità di un tessuto di **aziende** talvolta troppo **piccole** per affrontare in maniera strutturata tale sfida, ma gli effetti che si sono generati sono andati anche nella direzione di rendere tali aziende **più competitive** sul mercato, facendole diventare **un punto di riferimento in Italia** per la stampa a basso impatto ambientale, con una forza attrattiva verso tutte quelle realtà interessate a valorizzare il ricorso a una *supply chain* fattivamente orientata alla sostenibilità. Al momento, hanno scelto di aderire come consorziate sette aziende che si trovano all'interno del parco fornitori di *Aboca*. Il primo passo del percorso è relativo alla misurazione della condizione di partenza attraverso il BIA. Le aziende si impegnano entro tre anni a migliorare il proprio *rating* e ottenere la certificazione *BCorp* oppure a trasformarsi in Società *Benefit*. Si tratta di un esempio che può, per sua natura, essere replicato in ambiti geografici e settori diversi».

#### **Le sei finalità di beneficio comune di Aboca, il BIA e l'*SDGs Action Manager***

Tra le sei finalità di beneficio comune indicate nello Statuto di Aboca emerge la spinta a creare una Supply Chain sostenibile.

- **Promozione della salute e del benessere delle persone**, basati sulla comprensione e la valorizzazione della stretta relazione tra uomo e natura.
- **Costante attività di ricerca e sviluppo** di complessi molecolari naturali e scientifici-

camente evoluti, ottenuti attraverso processi produttivi tecnologicamente avanzati, per migliorare la vita delle persone con prodotti efficaci e sicuri.

- **Creazione di nuovi modelli di filiera** basati sul coinvolgimento attivo dei *partner* e sulla condivisione dei valori, dalla produzione alla distribuzione, fino al consumatore finale.
- **Diffusione di pratiche rispettose e migliorative dell'ambiente** e in particolare dell'agricoltura biologica come sistema di coltivazione fondato sul rispetto delle risorse naturali, della biodiversità e della vitalità dei suoli.
- **Orientamento concreto allo sviluppo culturale sociale ed economico delle comunità** nelle quali opera, sia a livello nazionale che locale, con iniziative di sensibilizzazione sui temi dello sviluppo sostenibile e del Bene Comune.
- **Creazione di un ambiente di lavoro positivo** volto alla valorizzazione e al benessere delle persone, per sviluppare il potenziale di ogni persona e fare crescere costantemente l'orgoglio e la soddisfazione di lavorare con l'azienda.

Un ulteriore aspetto importante riguarda la **rendicontazione dell'impatto**: in tutte e tre le società del Gruppo, è stato scelto lo standard internazionale *Benefit Impact Assessment*, che ha anche consentito di ottenere, su base volontaria, la certificazione *BCorp*. Lo strumento utilizza un questionario che varia a seconda delle risposte fornite. Proprio per questa adattabilità, ciascuna delle cinque aree di cui il BIA si compone (*Governance*, Ambiente, Comunità, Persone, Clienti) presenta un punteggio massimo diverso, che si differenzia a seconda del settore di appartenenza.

Nel 2019 il punteggio ottenuto da Aboca è stato di 116,7 punti (47,3 relativo al *Business Model* e 69,4 relativo alle *Operations*).

I valori nelle singole aree erano:

**Governance**: 13;

**Workers**: 20,2;

**Community**: 18;

**Environment**: 57,1 - In questa area è stato riconosciuto il massimo punteggio nella sezione "pratiche agricole innovative" (19,2 punti su 19,2), anche in relazione all'alto livello di salvaguardia della biodiversità - attestato dalla certificazione *Biodiversity Alliance*.

**Customers**: 8,1.

Al momento Aboca, per misurare il proprio impatto complessivo, si sta inoltre confron-

tando con l'*SDGs Action Manager*, strumento studiato per tracciare il contributo delle aziende agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite».

*Fonti:* Relazione di impatto 2018 – Maggio 2019; Relazione di impatto 2019 - Maggio 2020.

***Il tema delle aziende di piccole e medie dimensioni, che rappresentano una fetta non piccola del tessuto imprenditoriale italiano, merita sicuramente qualche riflessione. Oltre agli esempi di cui ci ha parlato, relativi a Network e Consorzi, quali altri strumenti potrebbero essere messi in campo, a suo parere, per favorire una transizione verso la sostenibilità anche in questo ambito?***

«Come visto, tra gli aspetti percepiti come un freno ci possono essere i costi da sostenere, per consulenze e quant'altro; talvolta, però, anche il fatto che l'**organizzazione aziendale** sia meno articolata, rispetto alla grande impresa, può rendere più complesso avviare processi in questa direzione. Un ruolo, in questo senso, potrebbero averlo le **Associazioni di categoria o gli Ordini professionali**, sia attraverso la strutturazione di attività di sensibilizzazione e informazione – allo stato attuale diffuse solo a macchia di leopardo –, sia mediante la creazione di strutture o organismi che forniscano supporto concreto. In Confindustria Dispositivi Medici, per esempio, nel gruppo di lavoro sulla Responsabilità sociale di impresa stiamo avviando l'istituzione di una cabina di regia dedicata alle Società *Benefit* e alla certificazione B Corp. L'idea è di mettere a disposizione *Webinar* e moduli formativi per spiegare che cosa siano le Società *Benefit* e i passaggi necessari per la trasformazione, mentre, in una seconda fase, si passerebbe a iniziative di networking, creando occasioni di incontro con aziende caratterizzate da maggiore competenza ed esperienza. Infine, il progetto potrebbe arrivare fino alla strutturazione di una attività di consulenza, che sia graduata e in grado di adattarsi alle specifiche esigenze».

***Quale ruolo si viene a configurare per i commercialisti nel favorire percorsi di sostenibilità?***

«I commercialisti, sempre più, saranno chiamati a offrire **assistenza e servizi orientati alla responsabilità di impresa**. Tuttavia, da quella che è la mia percezione, non è infrequente la lettura dell'impatto positivo come un costo di *marketing*. Si tratta di



una visione che tende a frenare evoluzioni in questa direzione, in quanto le considera non sostenibili economicamente. In questo senso, mi chiedo se la matematica finanziaria che c'è dietro alle imprese possa rappresentare, in qualche modo, un limite e se, al contrario, possa essere utile andare verso una sorta di **contabilità del valore**, in senso più ampio. Ma, al di là di questo, credo che i commercialisti abbiano la possibilità di imprimere davvero una spinta verso un **cambio di paradigma imprenditoriale**».

### ***In che modo?***

«Affiancando il cliente nel **far capire quanto il beneficio comune sia un acceleratore rispetto alla creazione di valore**. Come dimostrano le tante esperienze in tutta Italia, il modello sta funzionando e questo è un importante punto di partenza. Trovo, a ogni modo, che, rispetto a qualche tempo fa, la situazione sia cambiata e, tra gli stessi imprenditori, l'interesse verso queste tematiche si stia diffondendo. Chi manca oggi, in modo particolare, è il decisore, che ancora non è riuscito a formulare una politica chiara. L'Italia è stato il primo Paese in Europa ad aver declinato al suo interno il modello *Benefit*; inoltre vanta tradizioni culturali importanti – legate in particolare all'economia civile –, e un tessuto imprenditoriale che sarebbe perfettamente in grado di imprimere una svolta. Tutti questi fattori, se messi insieme, potrebbero porre il nostro Paese come Stato guida nell'**evoluzione di un concetto di impresa** che ricomprenda la necessità di creare valore a tutti i livelli».

## 9 SOCIAL STATEMENT

di Fabiana **Simone**

### 9.1 Definizione

Il *Social Statement* si può definire come uno strumento che le organizzazioni possono adottare su base volontaria per auto-valutare, monitorare e rendicontare le proprie *performance*<sup>[76]</sup> ma costituisce anche più generalmente delle linee guide, in ambito CSR (*Corporate Social Responsibility*).

Il *Social Statement* si basa sulla definizione di CSR data dalla Commissione Europea nel Libro Verde, pubblicato nel luglio 2001. In seguito, quando il *Social Statement* è stato coniato dall'allora Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali nel 2005 nel proprio Progetto CSR-SC, esso costituiva un esordio verso la maggior consapevolezza sui temi sociali, ambientali e di sostenibilità nell'ambito delle organizzazioni imprenditoriali in Italia. Il *Social Statement* è proprio all'interno dell'ampio piano di promozione della cultura della responsabilità sociale ed alla relativa valutazione e misurazione degli aspetti tangibili ed intangibili, tema che ricorre spesso nella nostra letteratura aziendale. Si è cercato, a nostro avviso, prima dell'introduzione della pietra miliare della Legge 208/2015 sulle Società *Benefit*, di dare una misura di valutazione dell'impatto sociale delle imprese. Come e in che misura mi impegno a beneficiare il mondo comune che circonda la mia organizzazione? In quali divisioni interne precise dell'organizzazione e in quale modo e misura si spiega l'impegno sociale della mia entità? Come viene percepito all'esterno tale impegno? Da allora a tempi più recenti, è stato introdotto un sistema di valutazione esterno rivolto alla valutazione dell'impatto sociale quale obbligo da rispettare per considerarsi Società *Benefit* (SB). Il *Social Statement* dovrebbe aiutare a rispondere, sebbene inizialmente a questa domanda tramite il proprio *framework* di lavoro costituito da: la Scheda anagrafica e il Set di indicatori.

<sup>76</sup> "Progetto CSR-SC del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali".

## 9.2 Significato e scopo del *Social Statement*

La proposta contenuta nel *Social Statement* si fonda sui due elementi citati (Scheda Anagrafica e Set di Indicatori), volti a guidare le imprese:

- nell'autovalutazione delle loro *performance* di responsabilità sociale
- nella rendicontazione dei risultati delle loro *performance*
- e ha come principale scopo quello di diffondere uno standard semplice e modulare su base volontaria per identificare i comportamenti aziendali socialmente responsabili (autovalutazione)<sup>[77]</sup>. Per qualificarsi Società *Benefit* è auspicabile una metratura comune nella quale tutte le aziende possono ritrovarsi e comunicare tra di loro. La valutazione standardizzata garantisce non solo la qualità del proprio impegno senza la quale si rischia di fare una semplice dichiarazione di intenti qualificandosi come “Società *Benefit*” nello Statuto, ma anche dove si intende proseguire, e valorizza altri strumenti adottati originalmente dalle imprese in tema di responsabilità sociale. Inoltre, è rivolto a promuovere un quadro di riferimento comune per minimizzare il rischio di ambiguità che era legato al proliferare di numerosi standard e modelli di rendicontazione. Sicuramente si tratta di una proposta completa e dettagliata in quanto è volta a considerare tutti gli aspetti interni dell'azienda della responsabilità sociale sebbene superata dalla valutazione attuale dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche specifiche e in relazione a determinate aree di valutazione (*si veda paragrafo 7*).

Il Progetto CSR-SC è stato sostenuto fra l'altro sul territorio dalle Camere di Commercio locali.

## 9.3 Corporate Responsibility in relazione al SS

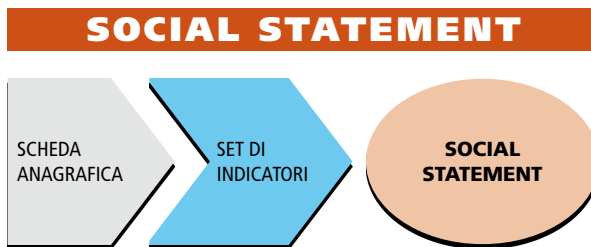
La mappa del *Social Statement* può essere usata come **Linee Guida** dalle imprese che si avvicinano per la prima volta al tema della CSR o come **strumento di auto-valutazione, monitoraggio e rendicontazione** per le imprese che hanno già applicato al

<sup>77</sup> Carmen Ragno - Formaper Milano.

proprio interno strategie di CSR. Con la prima tipologia di utilizzo, l'azienda è messa immediatamente a confronto con sé stessa in tema di CSR e inizia a formalizzare o valutare un progetto o un'iniziativa da una prospettiva qualitativa. Come strumento di autovalutazione, monitoraggio e rendicontazione elabora informazioni numeriche e/o dati economici. Gli aspetti sono volti a garantire l'omogeneità e la comparabilità.

#### 9.4. Composizione della Proposta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

La proposta del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali è composta da la Scheda Anagrafica e dai Set di Indicatori, così come rappresentato da questo semplice schema<sup>[78]</sup>:



#### **Scheda Anagrafica**

Ha l'obiettivo di mettere a fuoco le caratteristiche generali dell'impresa in vista dell'adottamento del *Social Statement*.

Le principali informazioni richieste sono: nome; natura giuridica dell'organizzazione (SRL, SPA, Cooperativa ecc.); settore di attività (o settori in cui opera in prevalenza); fatturato; sede principale; sedi secondarie; composizione societaria; principali mercati di riferimento; numero di dipendenti; strumenti (codici di condotta/codici etici, sistemi di gestione, certificazioni e report sociali). Inoltre, devono essere riportate informazioni più specifiche, dirette a rilevare l'impegno dell'azienda nell'ambito della *Corporate Social Responsibility*. Si richiede di segnalare l'adozione di strumenti quali codici di condotta, Sistema di Gestione (ad es., sistemi di qualità, sistemi di gestione

<sup>78</sup> Katia Martino - "La CSR una responsabilità volontaria" Roma 5 dicembre 2005.

dell'ambiente e della sicurezza), certificazione e report sociali, ambientali e di sostenibilità. Tali documenti potranno essere allegati al *Social Statement* per testimoniare l'impegno dell'impresa sulle tematiche in oggetto<sup>79</sup>.

### Set di indicatori

Rappresenta il cuore del *Social Statement* e dà una fotografia dell'impresa in termini di CSR. Ha lo scopo di monitorare l'impegno e le attività realizzate dall'impresa in tema di responsabilità sociale, evidenziando i possibili ambiti di applicazione della CSR e mette in luce le aree critiche di miglioramento a supporto di obiettivi strategici di CSR.

Il set di indicatori è strutturale secondo uno schema generale a tre livelli:

**Categorie:** gruppi di *stakeholders* cui sono rivolte specifiche famiglie di indicatori.

Le otto categorie di *stakeholders* previste sono: 1) Risorse Umane, 2) Soci/Azionisti e comunità finanziaria, 3) Clienti, 4) Fornitori, 5) *Partner* finanziari, 6) Stato, enti locali e pubblica amministrazione, 7) Comunità, 8) Ambiente.

**Aspetti:** aree tematiche monitorate da gruppi di indicatori relativi ad una determinata categoria di *stakeholders*.

**Indicatori:** misure, indici, che forniscono informazioni relative ad uno specifico aspetto. Secondo l'esempio sopra riportato per Categorie si intende: "1. Risorse Umane", per Aspetti: si intende: "1.1 Composizione del personale" e per Indicatori si intende: "Età, nazionalità, ecc."

In generale, è previsto individuare tre categorie dimensionali di imprese che possono utilizzare questi indicatori: con meno di 50 dipendenti, tra i 50 e i 250 dipendenti ed oltre i 250 dipendenti, suddivise in **quotate** e **non quotate**, affinché sia possibile il confronto tra le aziende e la diffusione di *good practices*.

<sup>79</sup> Progetto CSR-SC cit. - Appendice

Esempio di Indicatore: Risorse Umane				
Elenco completo degli indicatori				
Categorie, aspetti e indicatori		C/A	X	Y
1.	<b>Risorse Umane</b>			
1.1	<b>Composizione del personale</b>			
1.1.1	Categorie	A		•
1.1.2	Età	A		•
1.1.3	Anzianità	A		•
1.1.4	Provenienza territoriale	A		•
1.1.5	Nazionalità	A		•
1.1.6	Tipologia contrattuale	A		•
1.1.7	Titolo di studio	A		•
1.2	<b>Turnover</b>			
1.2.1	Politiche occupazionali	A	•	
1.2.2	Dipendenti e non dipendenti	A		•
1.2.3	Cessazioni (per tipologia)	A		•
1.3	<b>Pari Opportunità</b>			
1.3.1	Personale maschile e femminile (a livello di quadri e dirigenti)	A		•
1.3.2	Relazione tra salario maschile e femminile (per categoria e anzianità)	A		•
1.3.3	<b>Politica verso le persone con disabilità e le minoranze in genere</b>	C	•	•
1.4	<b>Formazione</b>			
1.4.1	Progetti di formazione (tipologia)	A	•	
1.4.2	<b>Ore di formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto)</b>	C		•
1.4.3	Stage	A		•
Legenda: C= indicatori comuni; A= indicatori addizionali; X= Indicatori qualitativi; Y= Indicatori quantitativi				

Il Set degli Indicatori può essere Comune (C), in giallo, nell'es. riportato qui sopra i quali devono essere utilizzati da tutte le imprese per realizzare il *Social Statement* o Addizionale (A), in nero, i quali si possono applicare alle imprese di maggior dimensioni (a partire da 50 dipendenti), in base a specifici criteri, affiancando ed integrando gli Indicatori Comuni. Il *Social Statement* vuole essere un'opportunità per guidare le imprese verso obiettivi di eccellenza nelle modalità di rendicontazione in ambito CSR, favorendo il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali in questo campo. In questo senso, se alcuni degli indicatori addizionali indicati dovessero risultare non applicabili all'impresa per fattori legati alle sue caratteristiche strutturali e/o organizzative (dimensioni, settore di appartenenza, natura giuridica e assetto proprietario, complessità

di rilevazione e/o misurazione delle informazioni richieste), le ragioni alla base dell'esclusione dovranno essere debitamente specificate e motivate dal management. Per ogni indicatore, nel progetto, è stata predisposta una scheda esplicativa diretta a facilitare e a guidare la modalità di rendicontazione.

**Esempio di Scheda Indicatore per Categoria:  
Risorse Umane, Aspetto: 1.4. La Formazione**

Indicatore	1.4.2. Ore di Formazione per categoria (al netto della formazione obbligatoria per legge o per contratto).		
Commento Esplicativo	Rilevanza C	Qualitativi	Quantitativi SI
	L'indicatore punta a monitorare gli investimenti formativi (esclusa la formazione obbligatoria per legge e per contratto) dell'azienda volti allo sviluppo delle professionalità individuali del personale e alla crescita dell'azienda stessa, senza discriminazione di genere (categoria, sesso ecc.). Per una definizione di <b>formazione, lavoratore dipendente, assimilato, collaboratore</b> .		
Modalità di misurazione dell'indicatore	Ore/Addetto (suddivise per sesso). Esempio di calcolo Ore formazione (interna + esterna) – ore di formazione obbligatoria da contratto/numero dipendenti e assimilati. N° dipendenti formati/n° totale dipendenti ( <i>lifelong learning</i> ). Costi sostenuti per corsi esterni su VA.		
Documentazione di supporto	Raccolta di documenti informativi attestanti l'erogazione e la frequenza di corsi di formazione (Attestati, Registri e/o Piani di formazione).		

### 9.5 Sostenibilità dell'impegno sociale

Il *Social Statement* costituisce, come esaminato in precedenza, lo strumento che guida il management nell'attività di rendicontazione delle prestazioni di CSR, standardizzando la modalità di rilevazione e presentazione delle informazioni e favorendo forme di confronto e valutazione dei risultati ottenuti. Questo documento vuole essere semplice, flessibile e modulare per adattarsi alle esigenze sia delle grandi imprese, sia di quelle piccole e medie. Inoltre, esplicitando tutti i principali aspetti di un comportamento socialmente responsabile, vuole essere anche uno strumento di supporto decisionale che possa aiutare le imprese ad implementare pratiche di CSR.

Al progetto soprastante al quale molte Camere di Commercio locali hanno dato un significativo slancio ed aiuto, necessariamente deve seguire una corretta valutazione volta a progredire verso intenti ed ambiti moderni e migliorare i propri sforzi mantenendo e garantendo la qualità del servizio.

Per restare sostenibile, si ritiene che sia possibile ancora implementare una cultura della Responsabilità Sociale nell'ambito di molte delle imprese italiane in quanto le SB sono tutt'oggi ancora scarse. Solo alcune aziende hanno una lunga esperienza in tale ambito, e di quelle che sono riuscite alcune hanno ottenuto un grande successo anche per il proprio Progetto di *Social Statement*.

**Bibliografia:**

Carmen Ragno, Formaper Milano 2005;  
Il Progetto CSR-SC Il Contributo Italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa;  
Katia Martino: Rete Nazionale delle Consigliere di Parità, Roma 2005;  
Legge 208/2015;  
DPR 29 luglio n. 244/04.



**Commissione Start-Up, Microimprese e Settori Innovativi:****Delegato del Consiglio:** Patrizia Ottino**Presidente della Commissione:** Filippo Montano**Vice Presidente della Commissione:** Marina Caselli**Segretario della Commissione:** Emanuela Garlaschelli

**Componenti:** Acciari Giuseppe, Angelini Francesco, Ansaldo Maurizio, Arvigo Monica, Atzori Vincenzo, Auletta Alessandro Antonio, Belloni Elisa, Benedetti Giulio, Binacchi Antonio, Bobba Marco, Brambati Gabriella, Busnelli Claudia Angela, Calabrese Simona, Calello Maurizio, Cappa Carlo Roberto, Carella Angelo, Cattaneo Sarah, Cavalleri Ilaria, Cerbasi Lucy, Coppi Eugenio, Coppi Giulio, Crosti Domenico, D'Alessio Giovanni, D'Andrea Fabrizio, De Blasi Maria Ausilia, De Icco Deborah, De Maio Claudio, Dell'Apa Roberta, Deponi Silvio, Erminero Cristina, Este Ezio, Fatone Patrizia, Ficalora Antonino Edmondo, Freda Pasquale, Fulco Valeria, Furian Simone, Galperti Serena, Gaviraghi Antonello, Ghiringhelli Michele, Giglio Moro Francesca Valentina, Giola Fabrizio, Grattagliano Michele, Graziano Deborah, Guidotti Luca, Guigard Johannes, Iannace Marco Umile, Ingoglia Nicolò, Inzaghi Ugo, Iorio Raffaele, Iseppon Angela, Magnani Natalia, Malnati Alessandro Gaetano, Manca Antonio, Manchisi Giuseppe, Mango Ruggiero, Marchetti Mario, Marengo Francesca, Marraffa Vito, Mazzarella Salvatore, Melgrati Luca, Merino Rimini Inti Salvador, Mirarchi Giovanni, Mistretta Pietro Fortunato, Mugrace Alberto, Nardulli Vito Carlo, Nebuloni Carlo Alberto, Nicoletta Andrea, Panato Andrea Arrigo, Parisi Giovanni Tommaso, Particelli Paolo, Paternò Flavio, Pelucchi Giulia, Penna Sergio, Pisati Daniela, Pisoni Fabio Francesco, Politi Monica Alessandra, Porrini Luisa Maria, Quattri Adelia, Rastelli Elena Maria Caterina, Ricci Riccardo, Rizzo Maria Concetta, Rocca Riccardo, Rocchi Andrea, Rossi Paolo, Ruggieri Ottavio, Russo Sebastiano, Sattin Francesca, Scandroglio Luigi, Scarcella Stefano, Schinella Sarah, Schipani Christian, Schovancova Petra, Secco Maurizio, Serio Edgardo, Simone Fabiana, Sosio Cristian, Todisco Roberto, Torsello Renato, Tracanella Nicola Angelo Pietro, Umanità Elena, Valente Angela, Valsecchi Efreem Antonio, Vecchio Calogero Michele Maria, Ventura Laura Valeria, Verderio Mariachiara, Vernaglione Nicola, Vignelli Corrado, Vitiello Antonio, Volonterio Giovanni.

**Osservatori esterni:** Andreani Fabio, Barra Andrea, Bonfissuto Gaetano, Caraci Delia, Cavaliere Gerardo, Ciaralli Ida, Da Vero Emilio, Donghi Contardo, Francone Giuseppe, Grasso Barbara, Maschietto Mario Gabriele Umberto, Paccagnella Alice, Resta Fabrizio, Rossi Paolo, Tomaselli Daniela, Vincenti Marco Alessandro.

**Direttore Responsabile:** Patrizia Riva**Segreteria:** Elena Cattaneo, Via Pattari 6 • 20122 Milano, tel: 02 77731121 • [segreteriaipresidenza@odcec.mi.it](mailto:segreteriaipresidenza@odcec.mi.it)

**ANNO 2007**

- 】 **nr. 1 - L'amministrazione nelle S.r.l.** • Simone Allodi
- 】 **nr. 2 - Lo Statuto dei diritti del contribuente** • Alessandro Turchi
- 】 **nr. 3 - Finanziamento dei Soci** • Giorgio Zanetti
- 】 **nr. 4 - Le norme del codice di procedura civile applicabili al Processo Tributario** • Paolo Brecciaroli
- 】 **nr. 5 - Bilancio e misurazione della performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti** • Marco Grumo
- 】 **nr. 6 - La normativa Antiriciclaggio. Profili normativi, obblighi ed adempimenti a carico dei dottori commercialisti** • Gian Gaetano Bellavia
- 】 **nr. 7 - Limiti dell'informativa societaria e controllo dei bilanci infrannuali** • Roberta Provasi, Daniele Bernardi, Claudio Sottoriva
- 】 **nr. 8 - La previdenza nella professione di Dottore Commercialista** • Emersto F. Carella
- 】 **nr. 9 - L'introduzione dei Principi contabili internazionali e il coordinamento con le norme fiscali** • Mario Difino
- 】 **nr. 10 - La governance delle società a partecipazione pubblica e il processo di esternalizzazione dei servizi pubblici locali** • Ciro D'Aries
- 】 **nr. 11 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** • Ambrogio Picolli
- 】 **nr. 12 - Il bilancio sociale nelle piccole e medie imprese** • a cura di Adriano Propersi
- 】 **nr. 13 - Le parti e la loro assistenza in giudizio** • Mariacarla Giorgetti

**ANNO 2008**

- 】 **nr. 14 - Il nuovo ordinamento professionale: guida alla lettura del d.lgs. n. 139 del 28 giugno**

**2005** • a cura della *Commissione Albo, Tutela e Ordinamento* *oe 2005-2007*

- 】 **nr. 15 - Carta Europea dei diritti del contribuente** • a cura della *Commissione Normative Comunitarie 2005-2007*
- 】 **nr. 16 - Elementi di Procedura civile applicati alle impugnazioni del Processo tributario** • Mariacarla Giorgetti
- 】 **nr. 17 - Il processo di quotazione delle PMI tra presente e futuro: il ruolo del dottore commercialista in questa fase di cambiamento** • Carlo Arlotta
- 】 **nr. 18 - *Controlled Foreign Companies Legislation*: analisi comparata negli Stati comunitari** • Sebastiano Garufi
- 】 **nr. 19 - Il codice di condotta EU: finalità e analisi comparativa a livello europeo** • Paola Sesana
- 】 **nr. 20 - Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI** • Aldo Camagni, Riccardo Coda, Riccardo Sclavi
- 】 **nr. 21 - La nuova relazione di controllo contabile (art. 2409-ter del Codice Civile)** • Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Maria Luisa Mesiano

**ANNO 2009**

- 】 **nr. 22 - L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle *stock option*?** • Vito Marraffa
- 】 **nr. 23 - Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile** • Maria Luisa Mesiano, Mario Tamborini
- 】 **nr. 24 - Gli accordi giudiziali nella crisi d'impresa** • Cesare Zafarana, Mariacarla Giorgetti, Aldo Stesuri
- 】 **nr. 25 - Il bilancio consolidato e le scritture di consolidamento** • Francesco Grasso, Paolo Terazzi
- 】 **nr. 26 - Conciliazione e mediazione: attualità legislative e profili operativi** • Aldo Stesuri

## ANNO 2010

】 **nr. 27 - La crisi d'impresa - L'attestazione di ragionevolezza dei piani di ristrutturazione ex art. 67, 3° comma, lettera d) L.F.** • Commissione Gestione Crisi d'Impresa e Procedure Concorsuali

】 **nr. 28 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** seconda edizione • Ambrogio Picolli

】 **nr. 29 - L'arbitrato - Analisi e commenti dalla recente prassi** • Commissione Arbitrato - a cura di Alessandro Augusto

】 **nr. 30 - Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto** • Commissione Bilancio Sociale - a cura di Francesco Randazzo, Cristiana Schena, Gabriele Badalotti, Eros A. Tavernar

】 **nr. 31 - La riforma della revisione legale in Italia: una prima analisi del D.Lgs. 39 del 27 gennaio 2010** • Commissione Controllo Societario - Gruppo di lavoro: Daniele Bernardi, Antonella bisestile, Alessandro Carturani, Annamaria Casasco, Gaspare Insaudo, Luca Mariani, Giorgio Morettini, Marco Moroni, Gianluca Officio, Massimiliano Pergami, Roberta Provasi, Marco Rescigno, Claudio Sottoriva, Mario Tamborini

】 **nr. 32 - Obbligo P.E.C. - Opportunità e problematiche per gli studi professionali** • Commissione Informatica e Codice Civile I.A.A. - Gruppo di lavoro: Fabrizio Baudo, Davide Campolunghi, Filippo Caravati, Alberto De Giorgi, Gianluca De Vecchi, Pietro Longhi, Daniele Tumietto

】 **nr. 33 - Nuova tariffa professionale - Commento alle modifiche intervenute** • Mario Tracanella

## ANNO 2011

】 **nr. 34 - Perdite di valore e avviamento secondo i principi IFRS** • Riccardo Bauer, Claudia Mezzabotta

】 **nr. 35 - Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - Gruppo di

lavoro: Carlo Arlotta, Franco Bertoletti, Elisabetta Coda Negozio, Carlo Pesaro, Giorgio Venturini

】 **nr. 36 - La mediazione civile - Novità normative e contesto operativo** • Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta

】 **nr. 37 - La mediazione civile - Le tecniche di gestione dei conflitti** • Gruppo di studio Commissione Mediazione e Conciliazione - a cura di Maria Rita Astorina e Claudia Mezzabotta

】 **nr. 38 - Caratteri e disciplina del concordato fallimentare** • Carlo Bianco, Mariacarla Giorgetti, Patrizia Riva, Aldo Stesuri, Cesare Zafarana

】 **nr. 39 - Remunerare gli amministratori - Compensi incentivati e governance** • Gianluigi Boffelli

## ANNO 2012

】 **nr. 40 - Scritti di Luigi Martino** • Comitato Editoriale - a cura di Gianbattista Stoppani e Dario Velo

】 **nr. 41 - Aspetti fiscali delle operazioni straordinarie per i soggetti IAS/IFRS** • Commissione Diritto Tributario Nazionale - a cura di Emanuela Fusa

】 **nr. 42 - L'accertamento tecnico dell'usura per le aperture di credito in conto corrente** • Commissione Banche, Intermediari Finanziari e Assicurazioni - a cura di Marco Capra, Roberto Capra

】 **nr. 43 - Il nuovo concordato preventivo a seguito della riforma** • Commissione Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali

】 **nr. 44 - Introduzione all'Istituto del Trust** • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni

】 **nr. 45 - Ambiti di applicazione del Trust** • Commissione Normative a Tutela dei Patrimoni

## ANNO 2013

】 **nr. 46 - Arbitro Bancario Finanziario** • Commissione Metodi ADR

- 】 **nr. 47 - Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC** • Commissione **Principi Contabili** - a cura di Girolamo Matrangola
- 】 **nr. 48 - La mediazione civile nelle liti fra soci: profili giuridici ed efficacia negoziale** • Commissione **Metodi ADR** - a cura di Maria Rita Astorina, Marcella Caradonna
- 】 **nr. 49 La fiscalità della produzione nelle fonti di energie rinnovabili** • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Federica Fiorani
- 】 **nr. 50 - Il modello GBS 2013: lo standard italiano per la redazione del Bilancio Sociale** • Commissione **Bilancio Integrato** - a cura di Claudio Badalotti, Dario Velo, Gabriele Badalotti

#### ANNO 2014

- 】 **nr. 51 - I regolamenti applicativi del D.Lgs. 39/2010 sulla revisione legale dei conti emanati dal MEF** • Commissione **Controllo Societario**
- 】 **nr. 52 - La previdenza nella professione di Dottore Commercialista** • Commissione **Cassa Previdenza Dottori Commercialisti** - a cura di Ernesto Carella
- 】 **nr. 53 - Comunicare con Investitori e Finanziatori: il ruolo del Business Plan** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Francesco Aldo De Luca e Alessandra Tami
- 】 **nr. 54 - La Direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio e consolidati - Novità e riflessi sulla disciplina nazionale** • Commissione **Principi Contabili** - a cura di Tiziano Sesana
- 】 **nr. 55 - Gli obblighi di sicurezza nei luoghi di lavoro** • Commissione **Lavoro** - a cura di Monica Bernardi, Bernardina Calafiori, Gabriele Moscone, Patrizia Rossella Sterza, Sergio Vianello
- 】 **nr. 56 - Le Start-up innovative** • Commissioni **Start-up, Microimprese e Settori Innovativi e Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Antonio Binacchi e Alessandro Galli

#### ANNO 2015

- 】 **nr. 57 - Il Concordato preventivo: riflessioni teoriche** • Commissione **Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali** - a cura di Giannicola Rocca
- 】 **nr. 58 - Il Concordato preventivo: esperienze empiriche** • Commissione **Gestione Crisi di Impresa e Procedure Concorsuali** - a cura di Giannicola Rocca
- 】 **nr. 59 - Il controllo della liquidità nelle strategie aziendali e nelle situazioni di crisi. Il contributo del business plan** • Commissione **Finanza e Controllo di Gestione** - a cura di Carlo Arlotta, Salvatore Carbone, Francesco Aldo De Luca, Alessandra Tami
- 】 **nr. 60 - La collaborazione volontaria. I diversi perché di una scelta (quasi) obbligata** • Commissione **Normative a Tutela dei Patrimoni** - a cura di Marco Salvatore, Paolo Ludovici, Fabrizio Vedana
- 】 **nr. 61 - Relazione di revisione. Le novità al giudizio sul bilancio introdotte dagli ISA Italia** • Commissione **Controllo Societario** - a cura di Daniele Bernardi, Gaspare Insaudo, Luca Magnano San Lio, Claudio Mariani
- 】 **nr. 62 - Accertamento sintetico, redditometro e "redditest"** • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Alessandro Cerati

#### ANNO 2016

- 】 **nr. 63 - Il Consolidato fiscale nazionale (artt. 117-129 TUIR e DM 9 giugno 2004)** • terza edizione • Commissione **Diritto Tributario Nazionale** - a cura di Ambrogio Andrea Picolli
- 】 **nr. 64 - Revisione della contabilità di condominio** • Gruppo di lavoro della Commissione **Amministrazioni Immobiliari**
- 】 **nr. 65 - Appunti per una cultura di parità** • Commissione **Pari Opportunità** - a cura di Grazia Ticozzelli
- 】 **nr. 66 - Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza. Prima parte. Conservazione digitale.**

**Evoluzione del quadro normativo** • Commissione Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Ruggiero Delvecchio, Davide Grassano, Giuseppe Mantese, Francesco Milano

】 **nr. 67 - Dematerializzazione documentale: temi per la consulenza.** Seconda parte. **Fattura elettronica. Scenari** • Commissione Informatica CCIAA e Registro Imprese di Milano - a cura di Pietro Luca Agostini, Filippo Caravati, Paolo A. Catti, Claudio Rorato

】 **nr. 68 - Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica** • Commissione Lavoro - a cura di Loris Beretta, Vittorio De Luca e Salvatore Vitiello

】 **nr. 69 - Il bilancio integrato per le PMI** • Commissione Bilancio Integrato

#### ANNO 2017

】 **nr. 70 - La normativa antiriciclaggio per i professionisti - L'operatività del D.Lgs. 231/2007 e le indicazioni di matrice internazionale** • Commissione Antiriciclaggio - a cura di Barbara Arbini, Andrea Bignami, Antonio Fortarezza

】 **nr. 71 - Sistemi di allerta interna. Il monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario - Guida in materia di sistemi di allerta preventiva** • Commissione Controllo Societario - a cura di Daniele Bernardi, Massimo Talone

】 **nr. 72 - La gestione e il controllo della tesoreria e dei rischi finanziari nelle PMI** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Riccardo Coda

】 **nr. 73 - Appalto e rapporti di lavoro** • Commissione Lavoro - a cura di Bernardina Calafiori, Sergio Vianello

#### ANNO 2018

】 **nr. 74 - Le amministrazioni straordinarie fra salvaguardia della continuità, tutela dei livelli occupazionali ed efficacia**

**delle azioni di risanamento** • Commissione Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa - a cura di Giannicola Rocca, Diego Corrado

】 **nr. 75 - Il Concordato con continuità aziendale** • Commissione Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa - a cura di Giannicola Rocca e Giuseppe Acciari

】 **nr. 76 - Smart Working: le regole applicative** • Commissione Lavoro - a cura di Loris Beretta, Bernardina Calafiori, Giada Rossi, Sergio Vianello

】 **nr. 77 - Gli strumenti di finanziamento per le start-up e PMI** • Commissione Start-up, Microimprese e Settori Innovativi - a cura di Cristina Erminerio, Ezio Este, Riccardo Ricci

】 **nr. 78 - L'Educazione Finanziaria per Consumatori, Risparmiatori, Imprese. Gli Strumenti di Pagamento - Gli Strumenti di Investimento - Gli Strumenti di finanziamento** • Commissione Finanza e Controllo di Gestione - a cura di Vanina Stagno Piantanida

#### ANNO 2019

】 **nr. 79 - Il nuovo trattamento dei crediti tributari e contributivi secondo il codice della crisi e dell'insolvenza** • Commissione Crisi, Ristrutturazione e Risanamento di Impresa - a cura di Giannicola Rocca, Antonio Di Falco

】 **nr. 80 - Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del Codice della crisi di impresa** • Gruppo di lavoro trasversale delle Commissioni Governance delle Società Quotate, Controllo Societario e Revisione, Compliance e Modelli Organizzativi - a cura di Francesca Novati, Rosanna Vicari

#### ANNO 2020

】 **nr. 81 - La liquidazione giudiziale** • Commissione Procedure Concorsuali - a cura di Roberto Marcianesi

#### ANNO 2021

】 **nr. 82 - L'abrogazione delle tariffe professionali e le novità del D.M. 140/2012 - Parametri** • Commissione Liquidazione Parcelle - a cura di Angelo Di Leva

Finito di stampare  
nel mese di maggio 2021

**Publydecor**  
Osnago (LC)



La finalità del presente lavoro è quella di sensibilizzare i commercialisti sul proprio ruolo sociale per contribuire al cambio di paradigma imprenditoriale in atto, traghettando gli imprenditori verso uno sviluppo di un'economia di mercato più sostenibile e migliorare il modo di fare impresa. Presentare la Società *Benefit* come possibile strumento indispensabile per raggiungere questo obiettivo. La Società *Benefit* costituisce una grande opportunità per la costruzione della nuova economia 'integrata' ad alto impatto sociale e ambientale, rappresenta lo strumento giuridico innovativo e d'avanguardia al servizio di organizzazioni ibride guidate dallo scopo (*purpose*) in cui profitto e sostenibilità, declinata nelle sue tre dimensioni economica, sociale, e ambientale, convivono grazie a progetti imprenditoriali di alta qualità con visione nel medio e lungo periodo.

Le imprese sono chiamate ad una maggior responsabilità sociale e ambientale nei confronti di tutti gli stakeholders, e non solo degli azionisti; devono operare sempre più in modo trasparente, sostenibile e responsabile così come fanno le imprese che scelgono di essere società *benefit* o *B Corp*, integrando nelle proprie strategie economico-aziendali anche gli impatti generati dalla propria attività.

La Società *Benefit* rappresenta un nuovo paradigma fondato sull'etica, sulla consapevolezza e sulla sostenibilità, la nova frontiera dell'economia sostenibile. Peculiarità di questo modello di fare impresa è integrare nel *core business* dell'impresa l'impatto sociale e ambientale come parte integrante della strategia per creare valore a lungo termine. In tal modo l'impresa *Benefit* si impegna 'statutariamente' a focalizzarsi non solo sul profitto ma anche a orientare la propria attività verso valori etici, di tutela sociale e ambientale, mettendo al centro le persone e il pianeta. Inoltre, lo statuto di Società *Benefit* prevede obblighi di legge di rendicontazione in modo che le attività di responsabilità sociale siano verificabili e misurabili. Il valore aggiunto della società *benefit* rispetto a una società tradizionale, oltre alla finalità duale di massimizzazione del profitto e di beneficio comune, è rappresentato dalla misurazione degli impatti che l'attività di impresa produce nella comunità e nel territorio, sia ambientali sia sociali, oltre che economici. È questo il carattere maggiormente innovativo della società *benefit* che la contraddistingue dalle altre società che possono anche valersi al loro interno di una funzione CSR.

---

Il Quaderno è opera di **Maria Concetta Rizzo**

### **Commissione Start up innovative, Microimprese e Settori innovativi**

**Delegato:** Patrizia Ottino

**Presidente:** Filippo Montano

### **Hanno collaborato alla stesura del quaderno**

**Componenti della commissione:** Ezio Este, Domenico Crosti, Enrico Holzmler, Filippo Montano, Nicola Tracanella, Cristina Erminero, Emanuela Garlaschelli, Maria Concetta Rizzo e Fabiana Simone.

**Autori esterni:** Mauro Del Barba, Paolo Venturi, Roberto Randazzo, Claudia Sanesi, Francesca Sanesi e Francesca Giani.

Un ringraziamento particolare a tutti per la collaborazione piuttosto impegnativa in questo periodo particolare di emergenza sanitaria che ha un po' ritardato la tempistica programmata.

---