

Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale

Concetti chiave, aspetti
evolutivi e il punto di vista
delle imprese

pwc.com/it/sostenibilita


pwc



Premessa

Sono ormai alcuni anni che la **sostenibilità** è entrata a pieno diritto nel vocabolario delle imprese, delle istituzioni e dei cittadini e sta crescendo nella società la consapevolezza di dover **cambiare profondamente i modelli di business e riformare il sistema economico**, conciliando la generazione di valore economico con la creazione di valore sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle generazioni future.

La situazione emergenziale da Covid-19, inoltre, ha riportato al centro dell'attenzione il benessere e la salute come bisogni fondamentali per l'individuo, accelerando una riflessione più ampia sul ruolo dell'impresa, che vada oltre la sola logica del profitto.

Per le imprese diventa, quindi, sempre più importante comprendere che una strategia di medio/lungo termine solida e di successo debba integrare la sostenibilità in modo olistico e non come aspetto accessorio.

È in questo contesto che si inserisce come nuovo paradigma di business il movimento delle **società benefit**, che vede l'Italia come prima nazione europea ad aver introdotto nel proprio ordinamento la forma giuridica di una società che, nell'esercizio dell'attività economica integri strutturalmente finalità di beneficio comune all'interno della propria missione, operando in modo responsabile.

Nonostante la diffusione delle società benefit stia **crescendo in termini di interesse e numerosità di imprese coinvolte**, restano, ad oggi, ancora ampi margini per fare chiarezza e approfondire senso, motivazioni e

vantaggi legati a questa forma giuridica, sulla quale tra gli imprenditori e nella comunità economica si registra spesso scarsa conoscenza (nonché in alcuni casi un certo scetticismo). Anche la definizione stessa della norma presenta ambiti di discussione aperti ed elementi di complessità di applicazione, ad esempio rispetto agli impatti sulla governance e sul reporting, oltre ad un carente coordinamento a livello internazionale rispetto al riconoscimento e definizioni comuni.

Questo documento vuole essere, quindi, uno strumento a disposizione di un'ampia platea di interessati per **approfondire la comprensione** sul tema, illustrando e indagando le principali caratteristiche delle società benefit, il contesto in cui esse si inseriscono e i principali aspetti di compliance, fino ad arrivare a individuare i possibili benefici per le imprese, punti di attenzione ad oggi ancora aperti e possibili scenari futuri.

Per integrare nel presente documento una vista "diretta", di chi già oggi è società benefit, **abbiamo dialogato con sei imprenditori che hanno adottato la forma giuridica della società benefit**. L'obiettivo non è quello di avere una rappresentazione esaustiva del panorama, quanto piuttosto un'analisi qualitativa della prospettiva di coloro che hanno intrapreso tale scelta, mettendo a confronto prospettive tra loro anche significativamente diverse per dimensione, settore di riferimento e stadio di vita dell'impresa. Da questi dialoghi, sono emersi alcuni tratti comuni, che illustreremo nelle prossime pagine, rispetto al senso di essere una società benefit.

La sostenibilità come driver dello sviluppo	3
Le società benefit	7
Motivazioni e benefici della costituzione o trasformazione in società benefit	11
Diventare società benefit: requisiti e aspetti giuridici	13
Uno sguardo ai principali aspetti fiscali	20
Quali implicazioni per la gestione aziendale e il reporting	22
Conclusioni	30
Annex 1: le imprese coinvolte	32
Bibliografia	39
Contatti	40

La sostenibilità come driver dello sviluppo

Il concetto di **sostenibilità** deriva dalla parola latina “sustinere” e racchiude un duplice significato: da un lato supportare e preservare, dall’altro dare prova di resistenza. Nell’ambito economico-aziendale, la sua diffusione è iniziata a partire dalla metà degli anni ’80 grazie alla pubblicazione da parte della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo nel 1987 del rapporto Brundtland (conosciuto anche come “Our Common Future”) che ha introdotto per la prima volta il concetto di **sviluppo sostenibile**.

L’attenzione verso la sostenibilità implica la coesistenza simultanea di tre dimensioni (economica, ambientale e sociale), tra le quali non esistono priorità o trade-off: lo sviluppo economico deve proseguire di pari passo con l’attenzione per l’ambiente ed il sociale, così da non compromettere la possibilità delle generazioni future di far fronte ai propri bisogni.

Dalla fine del ventesimo secolo in Europa e negli Stati Uniti, a seguito dell’introduzione di una serie di riforme sociali, si diffonde sempre più il concetto di **Corporate Social Responsibility** (CSR) come obbligo di un’organizzazione di perseguire il proprio business in armonia con gli obiettivi sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un’ottica di sostenibilità. Tale concetto,

introdotto da Bowen nel 1953, viene poi ripreso in letteratura da altri autori, che enfatizzano l’importanza della sostenibilità verso le problematiche sociali e ambientali fino a raggiungere un maggiore interesse a livello internazionale alla fine degli anni ’90: diventa chiaro per le organizzazioni che essere socialmente responsabili rappresenta l’unica strada per fronteggiare le sfide e le opportunità future e conseguire un risultato positivo nel medio e lungo periodo.

È solo in tempi più recenti, invece, che si inizia anche a parlare di **tematiche ESG**, ovvero degli aspetti di cui un’organizzazione deve rendere conto nel perseguimento dei propri obiettivi di business, anche alla luce di un rinnovato interesse degli investitori:

- “Environmental”, con particolare attenzione, tra gli altri, ai temi del cambiamento climatico, dello spreco di risorse, dell’inquinamento e dell’eccessivo sfruttamento di risorse naturali;
- “Social”, che include la gestione delle relazioni tra l’organizzazione e la società in cui opera, con attenzione particolare ad alcune problematiche, quali, ad esempio, la salute pubblica, i diritti umani e i diritti dei lavoratori;
- “Governance”, ovvero sistemi di conduzione di impresa ispirati a buone pratiche e principi etici.

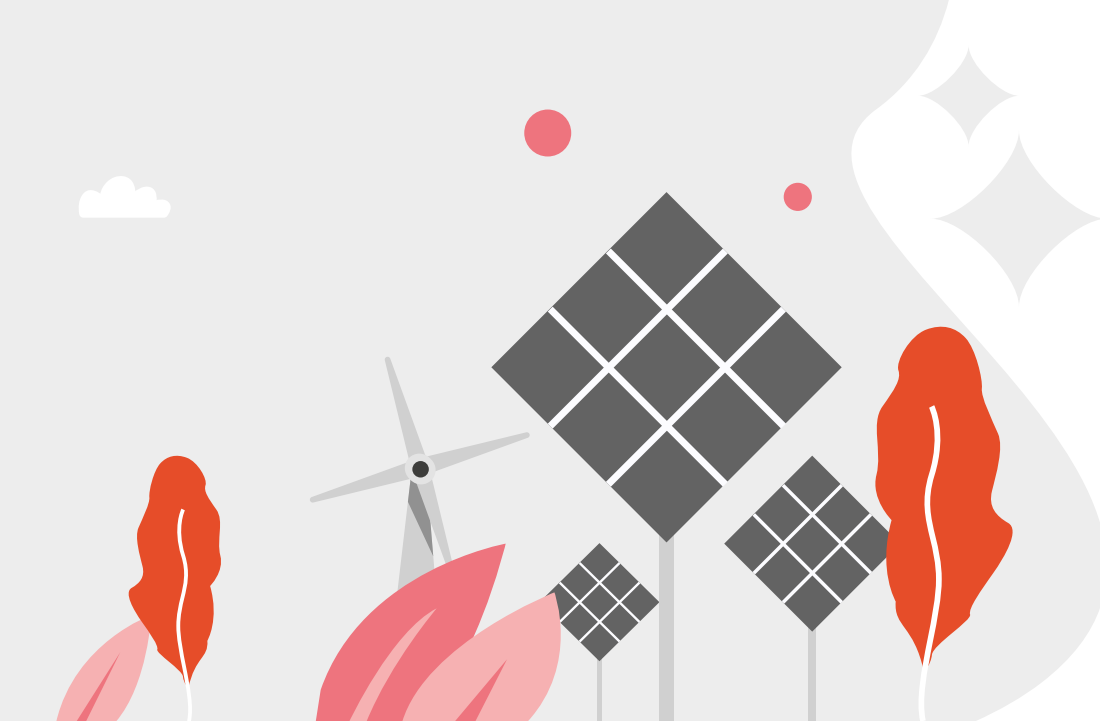
La parola alle imprese: l’approccio alla sostenibilità



Una società che voglia realmente definirsi innovativa, non può fare a meno di considerare i fattori ESG nelle proprie valutazioni di business, da un lato perché verrebbe tagliata fuori dal mercato e, dall’altro, perché è uno strumento imprescindibile di gestione del rischio, anche finanziario.

**Doorway, Antonella Grassigli,
Co-Founder e CEO**

Nella visione delle imprese con cui abbiamo dialogato, **un tratto comune trasversale ai diversi approcci è l’interpretazione della società benefit come un passo avanti rispetto alla scelta di essere “sostenibili”**. Non ritengono solamente di rappresentare un’avanguardia nel proprio settore rispetto ai temi ESG (in tutte oggetto di attenzione e presidio specifico), ma interpretano la propria scelta come un elemento per posizionarsi in modo distintivo in termini identitari. Non si tratta solo di essere responsabili rispetto alle esternalità generate, cosa che considerano sostanzialmente obbligatoria (“normata o normabile”), ma di assumere nel beneficio comune un purpose che definisce l’orientamento di tutta l’attività d’impresa.



Nel tempo, inoltre, si sviluppano varie iniziative delle Nazioni Unite che condividono l'obiettivo di promuovere l'inclusione della sostenibilità all'interno dei modelli di business nei diversi settori dell'economia. Nel 1999 le Nazioni Unite lanciano l'**UN Global Compact**, con la finalità di incoraggiare le imprese ad intraprendere azioni strategiche per il conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile e per allineare la propria strategia a 10 principi fondamentali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e corruzione, e rendicontare sui risultati conseguiti.

Sul tema del Climate Change, invece, sempre nell'ambito delle Nazioni Unite, si riunisce per la prima volta a Berlino nel 1995 la United Nations Climate Change Conferences (COP1), giunta recentemente alla ventiseiesima edizione (COP26 di Glasgow).

Successivamente, nel 2006, dopo l'appello del segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, ai maggiori investitori mondiali per lo sviluppo di una serie di principi di investimento sostenibile e responsabile, vengono definiti i cosiddetti **Principles for Responsible Investment (UN-PRI)**,

1. Gli obblighi sono previsti per imprese, o gruppi di imprese, di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico con totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a 40.000.000 di euro oppure totale dell'attivo dello stato patrimoniale superiore a 20.000.000 di euro e che hanno avuto in media, durante l'esercizio finanziario, un numero di dipendenti superiore a 500.

sottoscritti, ad oggi, da oltre 3.500 firmatari tra investitori istituzionali, Società di Gestione del Risparmio e fornitori di servizi finanziari.

Il risultato di questo processo evolutivo ha prodotto una crescente consapevolezza sull'importanza della trasformazione del sistema economico in un'ottica sostenibile, circolare o rigenerativa, in luogo del solo obiettivo di massimizzazione del profitto. L'ONU nel 2015 ha promosso l'**Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile** con i suoi 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (o **Sustainable Development Goals – SDGs**) e 169 target. La finalità è quella di promuovere un'azione urgente da parte di tutti i Paesi, attori del sistema economico, nonché cittadini, su cambiamenti climatici, povertà, salute, educazione, uguaglianza, pace e crescita economica. Nello stesso anno viene siglato da parte di 196 Paesi anche il **Paris Agreement**, un accordo internazionale per combattere il riscaldamento globale.

Anche a **livello europeo** l'attenzione delle istituzioni ha seguito i trend globali sul tema della sostenibilità, con un'evoluzione progressiva della legislazione e delle priorità di azione.

A ottobre 2014 il Parlamento Europeo ha emanato la **Direttiva 2014/95/EU** - maggiormente conosciuta come la "**non-financial reporting directive**" (NFRD) e recepita in Italia dal D.Lgs. 254/2016 - che fornisce indicazioni e introduce obblighi di reporting di dati e informazioni non

finanziari¹, in particolare su tematiche di natura ambientale e sociale sotto una duplice prospettiva: da un lato, gli impatti della sostenibilità sul business, dall'altro gli impatti prodotti dall'attività d'impresa sull'ambiente e la società.

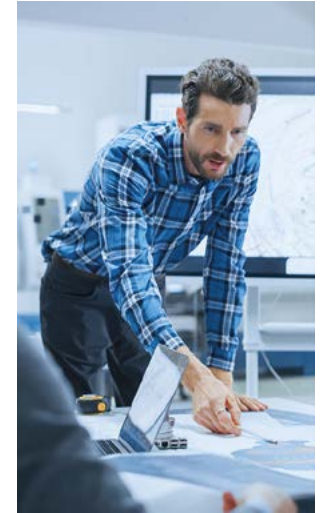
A gennaio 2020 a Strasburgo è stato firmato un piano ambizioso denominato **European Green Deal 2050**, che prevede una transizione ecologica tale da poter rendere l'Europa il primo continente a impatto climatico zero.

Tra 2020 e 2021, infine, nell'ambito degli sviluppi del **piano per la finanza sostenibile**, sono state sviluppate una **Tassonomia europea** che mira a definire per la prima volta una classificazione comune delle attività ecosostenibili e una **proposta per una nuova Direttiva sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD)** che estende perimetro di applicazione e profondità della precedente NFRD e introduce il concetto della doppia materialità nell'ambito dell'analisi degli impatti delle organizzazioni sul contesto esterno e degli impatti dello stesso sulle organizzazioni.

In aggiunta a questa tendenza, considerata la crescente attenzione verso il tema della sostenibilità, sono stati sviluppati, e sono in continua evoluzione, diversi **standard, framework e linee guida** per guidare le imprese nel processo di redazione della reportistica di sostenibilità.

Si diffonde la consapevolezza che le aziende dovrebbero impegnarsi a misurare, oltre agli impatti economici del business, gli impatti sociali ed ambientali

1/2



Si diffonde la consapevolezza che le aziende dovrebbero impegnarsi a misurare, oltre agli impatti economici del business, gli impatti sociali ed ambientali



Le società benefit

È nel contesto di continua evoluzione del concetto di sostenibilità e di approccio sostenibile ai modelli di business che nasce il movimento delle **Benefit Corporation**.

Il progetto nasce negli Stati Uniti con l'obiettivo di cambiare il modello economico dominante, promuovendo un approccio di comunione tra il profitto economico ed il più ampio concetto di creazione di valore per la collettività, con impatti positivi su persone e ambiente.

Nel 2006, nello Stato della Pennsylvania, viene fondata B-Lab, un'organizzazione non-profit che è stata base e stimolo del successivo movimento B-Corp, in cui la "B" indica proprio l'accezione di "benefit" o "beneficio". In seguito, nel 2008, le prime 100 B-Corp certificate hanno promosso nuove forme giuridiche di impresa, arrivando nel 2010, nello Stato del Maryland alla codificazione delle

B-Corp in una nuova forma giuridica: quella, per l'appunto, di Benefit Corporation².

Ad oggi, esse sono legalmente riconosciute in 35 Stati degli Stati Uniti, nella provincia canadese della Columbia Britannica, in Colombia, Ecuador, Perù, Argentina, e altre nazioni stanno già procedendo verso questa direzione.

Con la Legge di Bilancio del 2016³ (di seguito anche "la Legge") in **Italia nasce la società benefit** (di seguito anche abbreviata con "SB"), ovvero una nuova tipologia di società a scopo di lucro che persegue per statuto anche un beneficio per una o più categorie di portatori di interessi (oggi il termine in uso per descriverli collettivamente è, notoriamente, "stakeholder"), utilizzando così il business come **strumento per la creazione di valore sociale**.

2. V. MD. CODE ANN., CORP & ASS'NS §§ 5-6 C.01-08, disponibile sul sito: <http://law.justia.com/codes/maryland/2013/article-gca/section-5-6c-01/>

3. Legge 28 dicembre 2015, n. 208 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (Legge di Stabilità) in vigore dal 1° gennaio 2016 ai commi 376-384.



La Legge italiana definisce le società benefit come società che "nell'esercizio di un'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".

Di conseguenza, il modello italiano ha come finalità il perseguimento del beneficio pubblico generale, operando “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”, e di alcuni benefici pubblici specifici.

La Legge identifica, inoltre, gli stakeholder che traggono beneficio dall’attività delle società benefit, seppur con gli ampi confini della categoria “altri portatori di interesse” ovvero “il soggetto o i gruppi di soggetti

coinvolti, direttamente o indirettamente, dall’attività della società, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile”.

Il legislatore chiarisce inoltre che le SB possano essere costituite sotto forma di società di capitali, di persone e cooperative (“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”), introducendo così un ulteriore elemento di distinzione rispetto al modello americano, limitato alle sole società di capitali.

Con la finalità di perseguire uno o più benefici sociali, le società benefit perseguono i **seguenti obiettivi principali**:

- una o più finalità di beneficio comune⁴, grazie al loro operato responsabile e sostenibile verso le persone, la comunità, i territori e l’ambiente, i beni e le attività culturali e sociali, gli enti e le associazioni e tutti gli altri portatori di interesse;
- l’orientamento della responsabilità degli amministratori verso il bilanciamento dell’interesse dei soci al perseguimento di finalità di beneficio comune e degli interessi degli altri stakeholder;
- la trasparenza, realizzata tramite la redazione di un’aggiuntiva relazione annuale (anche “relazione di impatto”) concernente il perseguimento del beneficio comune, allegata al bilancio societario.

Nonostante vi siano degli elementi di sovrapposizione, è importante chiarire sin da subito come in Italia le **società benefit differiscano dalle B-Corp** per una serie di caratteristiche. In particolare, le SB rappresentano una **tipologia societaria prevista dall’ordinamento**

giuridico e complementare rispetto ai tradizionali modelli societari, mentre le B-Corp conseguono una certificazione sulla base di uno standard definito da un’organizzazione non profit.

Pur non essendo ad oggi presente un registro ufficiale delle società benefit, alcune ricerche evidenziano come il loro numero sia cresciuto negli ultimi anni. Di seguito alcuni dati aggiornati a fine settembre 2021.

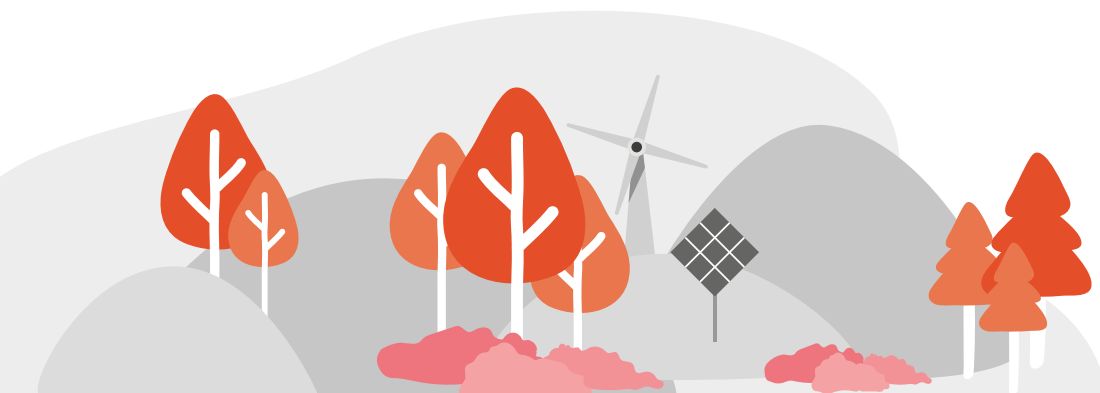
La parola alle imprese



Mai come oggi, essere una società benefit significa per noi guardare al business come forza di rigenerazione, ripensando il ruolo delle imprese nella società e andando ben oltre il profitto dell’oggi, per garantire trasparenza e valore diffuso per i territori.

**Novamont, Catia Bastioli,
Amministratore Delegato**

4. Il comma 378 della Legge n. 208/2015 fornisce una definizione di beneficio comune, riferendosi al perseguimento, nello svolgimento dell’attività economica della società, di uno o più impatti positivi (o la riduzione di quelli negati) per una o più categorie di soggetti indicati al comma 376 (ovvero persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse).



La **Società Benefit**

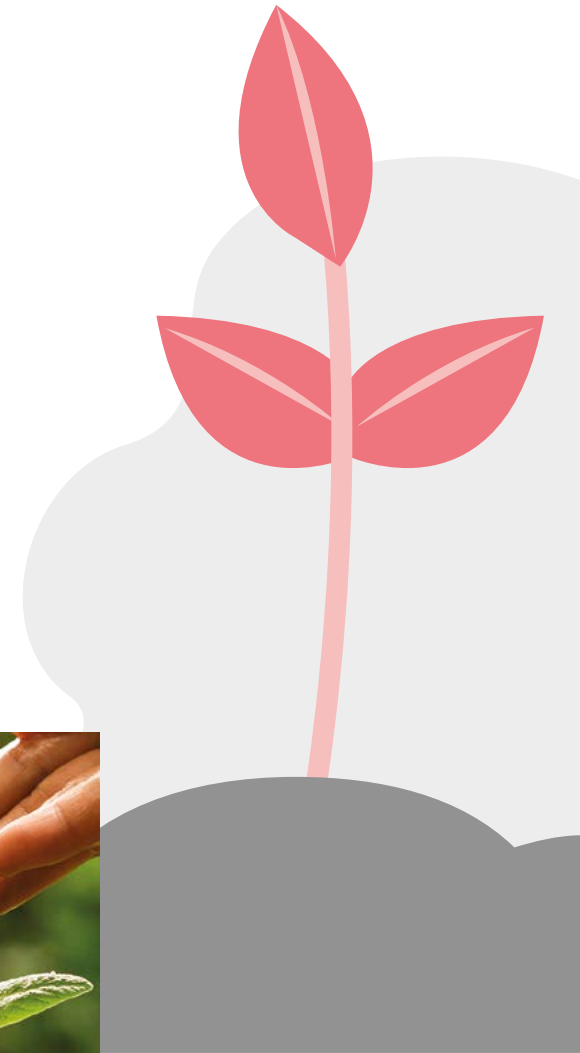
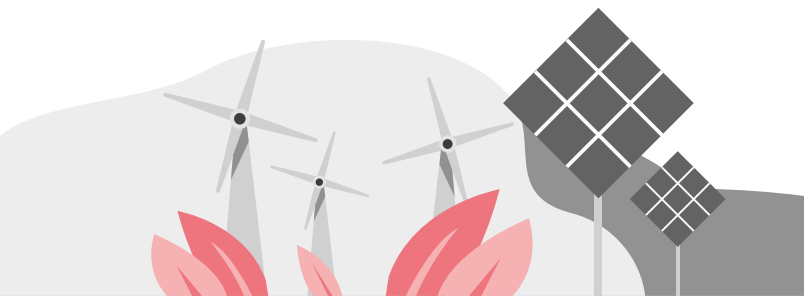
non è una società non-profit, ma una società for profit che persegue anche obiettivi di beneficio comune.



Motivazioni e benefici della costituzione o trasformazione in società benefit

L'adozione del nuovo paradigma economico e imprenditoriale legato alle società benefit offre una serie di vantaggi. In primis diventare una SB è una scelta finalizzata a migliorare la propria reputazione e a collocarsi tra le eccellenze nel mercato d'impresa, oltre a rivolgersi ad un mercato sempre più sofisticato, evoluto ed attento alle questioni ambientali, sociali e culturali.

Di recente, sono state introdotte anche delle **agevolazioni fiscali** per la trasformazione in società benefit, come approfondito nei prossimi paragrafi.



La parola alle imprese: motivazioni e benefici



Alessi è un'azienda che si muove in base ad uno scopo: un'azienda che non si limita a voler fare dei bei prodotti, ma lo fa con l'intenzione di chi vede in ognuno di essi un dono per i clienti e per il mondo; non solo crea lavoro, ma punta a migliorare la vita di tutti coloro che partecipano all'impresa; un'impresa che punta anche al profitto, naturalmente, ma senza mai anteporlo alle persone.

Alessi, Stefano Alessi, Responsabile d'Impatto

Una cosa che si sente dire spesso dagli imprenditori che hanno deciso di costituire o trasformare la propria società in benefit è che “non aveva senso fare diversamente”.

Più che nei vantaggi pratici, **la scelta è riconducibile alla visione di fondo dell'impresa: si tratta, per la gran parte di loro, di tradurre a livello statutario qualcosa che sentivano di essere da sempre o che fa parte dell'identità stessa del progetto imprenditoriale;** un'attività economica la cui stessa ragion d'essere va ben al di là dello scopo di lucro.

In questo senso, si potrebbe discutere sull'espressione che, nella norma, parla dell'esigenza di bilanciare “l'interesse degli azionisti” con l'“interesse degli stakeholder”. Se la contrapposizione può valere (forse, e comunque sempre meno) nei casi in cui esiste un azionista-investitore, non vale per la gran parte degli azionisti-imprenditori con cui abbiamo avuto occasione di parlare, che ritengono di avere loro per primi un interesse personale, diretto e imprescindibile

nella gestione responsabile del ruolo sociale dell'impresa. **L'azionista non ha, dal loro punto di vista, un interesse esclusivamente economico, ma trae piuttosto la propria soddisfazione dalla capacità dell'impresa di creare valore condiviso** (economico e non), e sostenibile nel lungo periodo (per sé e per la società).

Al di là delle motivazioni identitarie, c'è nella gran parte delle società benefit **il desiderio di farsi portavoce di un “altro modello possibile” rispetto al contesto dominante.**

Le occasioni che danno origine alle SB sono spesso coincidenti con momenti particolari della vita dell'impresa, in cui si rende necessaria una riflessione strategica di alto livello:

- la fase di start up, per ovvie ragioni di definizione di identità, visione e missione;
- momenti trasformativi e rigenerativi dell'azienda, in cui l'obiettivo è da un lato rendere vincolanti gli impegni da mantenere, dall'altro rinforzare l'orientamento al valore dell'impresa;
- passaggi rilevanti di governance, in cui si rende necessario definire l'identità e condividere l'orientamento per il futuro, come l'apertura del capitale a un fondo di investimenti o la prospettiva del passaggio generazionale.

Rispetto ai benefici derivati dalla scelta, nei racconti delle imprese emergono esperienze differenti.

I vantaggi di mercato, ad esempio, se sono evidenti per un'impresa del largo consumo che ha costruito il proprio posizionamento di marca sulla capacità di gestire e trasformare le esternalità, sono ancora poco visibili in settori relativamente immaturi rispetto a questi temi. In alcuni casi, il vantaggio di immagine su cui le

SB puntano ha un riscontro molto diretto e misurabile: è il caso ad esempio di chi, nell'interlocuzione con la Pubblica Amministrazione, ha visto ridursi il tradizionale “pregiudizio” nei confronti del privato.

Anche in termini di **attrazione di investimenti**, le esperienze sono diverse: se l'impegno per l'impatto e la sostenibilità cominciano ad essere centrali per le società quotate, per gli investitori privati la sensazione è che essi siano ancora molto cauti, nonostante ci siano segnali di rapido cambiamento.

Rispetto all'**attrazione e alla retention dei talenti**, invece, c'è sostanziale accordo nel dire che la società benefit è un fattore importante. Al di là dei temi strettamente di sostenibilità – oggi sempre più rilevanti – la condivisione di un “benefit purpose” è l'elemento chiave su cui le imprese puntano per motivare le risorse, e l'oggetto specifico del “progetto comune” a cui intendono chiamarle.

Un ulteriore beneficio derivato dalla trasformazione, sul fronte interno, è legato al **miglioramento della capacità di osservare e rendicontare** con maggiore chiarezza il valore che l'impresa è in grado di produrre. In questo senso è interessante osservare come l'obbligo giuridico alla rendicontazione non sia necessariamente vissuto come onere ma come opportunità, in particolare di valorizzare i risultati conseguiti verso gli stakeholder e individuare con chiarezza le aree di miglioramento.

Infine, alcune delle imprese hanno citato tra i benefici la **capacità di svolgere credibilmente un ruolo di leadership ed education verso altre imprese** (ad esempio fornitori e clienti, start up in cui si investe), moltiplicando il valore, favorendo contaminazioni e accelerando la transizione sistemica verso un nuovo modello economico.

Diventare società benefit: requisiti e aspetti giuridici



I requisiti in breve

In estrema sintesi, per ottenere la qualifica di benefit, è necessario che le società rispettino i **seguenti requisiti**:

- **l'indicazione nell'oggetto sociale del beneficio comune perseguito**, con un bilanciamento degli interessi dei soci e del beneficio comune. Occorrerà, dunque, modificare l'atto costitutivo o lo statuto a seguito dell'identificazione delle finalità del beneficio comune, procedendo poi con il deposito, l'iscrizione e la pubblicazione delle modifiche nel registro delle imprese, secondo quanto previsto per ciascun tipo di società;
- l'individuazione di uno o più **soggetti responsabili** (il **"Responsabile del perseguimento del beneficio comune"**) all'interno della società **che si occupino del controllo del perseguimento delle finalità definite nell'oggetto sociale** sulla base dei criteri di trasparenza, credibilità e completezza. Tuttavia, la Legge non specifica i compiti e le responsabilità ad essi riferibili;
- la redazione di una **relazione annuale** (anche **"relazione di impatto"**) **sulle modalità di perseguimento del beneficio comune**, relazione che deve essere allegata al fascicolo di bilancio e pubblicata nel sito internet della società, se esistente.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'attività compiuta da una società benefit, è prevista una forma di controllo esterna, di competenza dell'autorità garante della concorrenza e del mercato. La disciplina e le sanzioni applicabili in caso di violazioni sono quelle in materia di pubblicità ingannevole e di tutela del consumatore, in particolare le disposizioni in tema di pratiche commerciali scorrette.

La normativa italiana in materia non prevede deroghe alla disciplina di diritto societario in vigore, ma inserisce nuovi requisiti che le SB devono rispettare con riferimento all'organizzazione statutaria e alla governance d'impresa.

Prima dell'entrata in vigore della normativa in esame si era posta la questione se una società potesse perseguire, accanto allo scopo di lucro, altre finalità, tra cui quelle con un risvolto sociale. Nonostante il favore di parte della dottrina, nella prassi le società che provavano a iscriversi nel registro delle imprese uno statuto avente un oggetto più ampio incontravano difficoltà.

Il legislatore italiano, con l'istituzione delle società benefit, si è posto l'obiettivo di favorire la diffusione nel nostro ordinamento di società che,

nell'esercizio di una attività economica, oltre al tradizionale scopo di profitto, perseguano 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, passando, quindi, da una gestione tradizionale a una **gestione benefit**.

Ne dovrebbe conseguire che gli amministratori di una SB vengano valutati non solo per i risultati economico-finanziari, ma anche alla luce delle performance qualitative riguardanti gli obiettivi di beneficio comune dichiarati in statuto.

Da ciò consegue che si qualifica come società benefit una società che, in aggiunta al proprio scopo lucrativo tipico dell'attività d'impresa, deve:

- perseguire uno scopo di impatto positivo sulla società (il cosiddetto "beneficio comune");
- avere una gestione responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti degli stakeholder.

Come già accennato, elemento necessario e sufficiente per una società di capitali che voglia divenire benefit è l'indicazione nell'oggetto sociale delle finalità di beneficio comune che intende perseguire.

La definizione di beneficio comune

Per beneficio comune si intende il perseguimento, nell'esercizio dell'attività d'impresa, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di stakeholder.



Lo svolgimento di attività imprenditoriali con finalità di beneficio comune da parte di società di capitali, in assenza di una modifica statutaria, seppur legittimo, dovrà allora essere svolto con prudenza. Infatti, l'adozione di decisioni "sostenibili" non coerenti con l'obiettivo di redditività della società stessa potrebbe essere contestata da parte dei soci, in quanto attività estranee all'oggetto sociale.

Per quanto attiene alla **determinazione dello scopo di beneficio comune**, la Legge lascia ampia discrezionalità all'autonomia statutaria: svariate possono quindi essere le declinazioni del concetto di beneficio comune e molteplici gli effetti determinati dall'agire benefit, tra cui la creazione di vantaggi patrimoniali e/o la realizzazione di mere ricadute positive dell'attività d'impresa sugli stakeholder. L'unico elemento di specificazione offerto dal legislatore è ravvisabile nella correlazione tra lo scopo di beneficio comune e l'esercizio dell'attività di impresa, ragion per cui si ritiene che lo scopo di beneficio comune debba essere in linea con il business della società e quindi con l'oggetto sociale principale.

Pur non essendo esplicito, appare chiaro che il beneficio comune dovrà essere effettivamente **raggiungibile**, pena, tra l'altro, l'applicazione delle misure sanzionatorie illustrate nel prosieguo del documento.



La parola alle imprese: l'approccio al beneficio comune



Da sempre, come architetta, ho cercato delle soluzioni alternative in un mondo (ndr quello dell'edilizia) molto tradizionalista, molto energivoro, che guarda al massimo profitto, e dove la qualità non è presa molto in considerazione; si lavora sempre al massimo ribasso. Tutta la mia attività è sempre stata volta a rendere eticamente, socialmente ed economicamente sostenibile questo settore.

Ricehouse, Tiziana Monterisi, Amministratore Delegato

Guardando al panorama delle società benefit in Italia, anche a causa dell'ampiezza della definizione normativa, gli statuti presentano un'ampissima varietà di interpretazioni rispetto al "beneficio comune". Nel tentativo di costruire degli archetipi, consapevoli della labilità dei confini tra un approccio e l'altro, riteniamo si possano intravedere alcune possibili tipologie:

- **l'impresa, che potremmo chiamare "impact", che nasce con una missione produttiva specificamente orientata a rispondere a una sfida sociale o ambientale:** è innanzitutto guidata dalla qualità e quantità dell'impatto che riesce a generare in risposta ad un problema della società. Restano a scopo di lucro, naturalmente, ma purpose e profitto sono considerati assolutamente paritetici e sinergici: dal momento che l'impatto positivo è in ciò che queste imprese vendono, più fatturano, più producono beneficio comune. In alcuni casi,

lo scopo di lucro è interpretato con una logica quasi strumentale, come un mezzo per attrarre investimenti e disporre di risorse in grado di moltiplicare e scalare l'impatto.

Queste imprese scelgono la SB per una ragione identitaria, perché la vedono come collocazione naturale della loro vocazione sociale o ambientale; le finalità di beneficio comune coincidono con la mission aziendale e riguardano normalmente uno specifico tema di sostenibilità.

Questa è l'unica tipologia per la quale può forse essere appropriata l'espressione, talvolta utilizzata, di "impresa ibrida" tra profit e non profit: a scopo di lucro, ma con una mission focalizzata in ambiti paragonabili a quelli in cui opera l'impresa sociale. Sono state tra le prime imprese ad avvicinarsi alla società benefit, probabilmente proprio per la difficoltà di riconoscersi nel puro scopo di lucro dell'impresa tradizionale.

- **Il secondo approccio è quello più strettamente "sostenibile":** si tratta di aziende che vivono la SB come una "evoluzione" del percorso di sostenibilità/ CSR, un modo di renderlo vincolante inserendolo in statuto. Le finalità di beneficio comune riguardano temi di sostenibilità in senso stretto, sono normalmente pensate in modo coerente con il core business e di fatto hanno una natura "addizionale" rispetto alla missione produttiva dell'azienda o anche "riparativa", qualora l'impresa operi in settori o tramite processi più rischiosi, con l'obiettivo di ridurre gli impatti negativi. Per queste imprese il profitto è uno scopo da "bilanciare" con il beneficio comune, con il quale potrebbero idealmente presentarsi trade off.

- **Infine, negli ultimi anni sta emergendo nel panorama delle benefit il profilo dell'impresa** che concepisce sé stessa come "al servizio delle persone" (clienti, lavoratori, fornitori) e vede nell'attività di business stessa il valore per la società. La sostenibilità tradizionale (intesa come attenzione alle esternalità su comunità e ambiente) è un presupposto quasi scontato, ma non è percepito come il cuore dell'impatto: le finalità di beneficio comune sono quindi descritte come il valore caratteristico creato attraverso il prodotto o il servizio, dando lavoro e generando valore economico. Il profitto (equamente prodotto e distribuito) non solo non è contrapposto al beneficio comune, ma è una delle leve per la creazione di valore sociale.



Aspetti societari: diritto di recesso dei soci, responsabilità degli amministratori e organi di controllo

Tanto le nuove società attraverso un oggetto sociale già integrato, quanto le società esistenti attraverso una semplice modifica, per cui sarà necessaria una delibera assembleare, possono essere società benefit.

Le società che modificano il proprio statuto per riflettere all'interno di esso il perseguimento del duplice scopo di lucro e di beneficio comune hanno facoltà, e non obbligo, di introdurre accanto alla propria denominazione sociale la dicitura "società benefit" o l'abbreviazione "SB", utilizzando tale denominazione nella documentazione ufficiale, nelle comunicazioni presso i terzi e nei titoli emessi.

Pur non cambiando la propria denominazione sociale in società benefit, la società potrà comunque sempre rappresentare ai terzi il suo essere benefit.

Sebbene la Legge non si esprima in merito alla possibilità di recesso del socio che non abbia concorso alla deliberazione riguardante la modifica dello statuto di una società che intende "trasformarsi" in società benefit, tale questione resta centrale, in questa come in molte modifiche statutarie.

La disciplina del recesso del socio nella società benefit (o meglio, in una società che voglia divenire società benefit) resta

quella applicabile al singolo tipo societario. Occorre quindi analizzare distintamente le ipotesi di recesso del socio di S.p.A. e quelle del socio di S.r.l..

Come noto, quanto alle S.p.A., l'art. 2437 c.c. prevede un elenco (ad oggi ritenuto tassativo) di ipotesi di recesso del socio nel caso in cui egli non abbia concorso alle deliberazioni riguardanti, tra le altre, la modifica della clausola dell'oggetto sociale che implichi un cambiamento significativo dell'attività della società. In tal caso si può ritenere che l'adozione di una delibera di modifica dell'oggetto sociale che introduca le finalità di beneficio comune possa essere considerata come una mera integrazione dell'oggetto sociale stesso priva del carattere di significatività, laddove non incida sulle condizioni di rischio dell'investimento del socio.

Quanto alle S.r.l., l'art. 2473 c.c. prevede, tra l'altro, che il diritto di recesso competa ai soci che non abbiano consentito al compimento di operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale e/o una rilevante modificazione dei diritti attribuiti ai soci. Anche in tale caso può ritenersi escluso il diritto di recesso laddove la modifica dell'oggetto sociale non abbia un carattere di significatività e/o non incida in modo rilevante sulle condizioni di rischio di investimento del socio.

Al riguardo, la dottrina più recente, nell'ottica di escludere il carattere di significatività alla modifica statutaria finalizzata alla trasformazione in benefit, ha affermato l'illegittimità del diritto di recesso del socio laddove le nuove attività di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale siano mere estensioni di attività già perseguite. Tale tesi avvalorata maggiormente la considerazione secondo cui lo scopo di beneficio comune deve essere in linea con il business della società e quindi con l'oggetto sociale principale.

Per quanto attiene al diritto di recesso per i casi di trasformazione (v. art. 2437 c.c. per le S.p.A.) e di cambiamento del tipo di società (v. art. 2473 c.c. per le S.r.l.), si tende ad escludere tale facoltà al socio dissenziente, poiché l'adozione del modello benefit non determinerebbe né la trasformazione da un tipo sociale già esistente ad un altro (a titolo

esemplificativo, da società per azioni a società a responsabilità limitata) né la nascita di un nuovo tipo sociale, ma si sostanzierebbe in una mera articolazione di fattispecie già tipizzate.

La Legge individua specifici obblighi in capo agli amministratori di una SB, obblighi che si aggiungono a quelli previsti per il tipo societario prescelto. In particolare, essi devono:

- bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi degli stakeholder, conformemente a quanto previsto nello statuto;
- nominare il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune;
- redigere la relazione annuale concernente il perseguimento del beneficio comune.

Il tema del bilanciamento è delicato poiché è necessario che gli amministratori perseguano lo scopo di lucro unitamente alle finalità di beneficio comune, compiendo scelte strategiche che tengano conto dei diversi interessi coinvolti e individuando un giusto equilibrio tra gli stessi.

L'inosservanza dei menzionati obblighi di gestione può costituire inadempimento dei doveri degli amministratori imposti dalla Legge e dallo statuto, comportando l'applicazione di *"quanto disposto dal Codice Civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori"* (Art.1, comma 381, Legge di Stabilità 2016).

Trovano quindi generale applicazione gli artt. 2392 e ss. e 2476 del Codice Civile, in materia, rispettivamente, di responsabilità degli amministratori di S.p.A. e di S.r.l. nei confronti della società, dei creditori sociali e dei soci e dei terzi.

Quanto ai criteri di imputazione, anche nelle società benefit vige il principio del cosiddetto "giudizio imprenditoriale" (Business Judgement Rule), per cui le decisioni assunte dagli amministratori non danno luogo a responsabilità se sono state adottate con diligenza e nel perseguimento dell'interesse sociale, ancorché rivelatesi erronee o dannose per la società stessa.

Come già anticipato, la normativa dispone inoltre che la società benefit debba individuare "il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e

compiti volti al perseguimento delle suddette finalità di beneficio comune". L'organo deputato a tale individuazione è l'organo amministrativo, in quanto l'inosservanza di tale obbligo rientra tra i casi di responsabilità degli amministratori previsti dalla Legge di Stabilità 2016.

La nomina di un Responsabile del perseguimento del beneficio comune non libera l'organo amministrativo dai propri doveri e responsabilità.

La Legge nulla dispone in merito agli organi di controllo in senso lato (collegio sindacale, sindaco unico, comitato per il controllo sulla gestione o consiglio di sorveglianza e società di revisione) delle

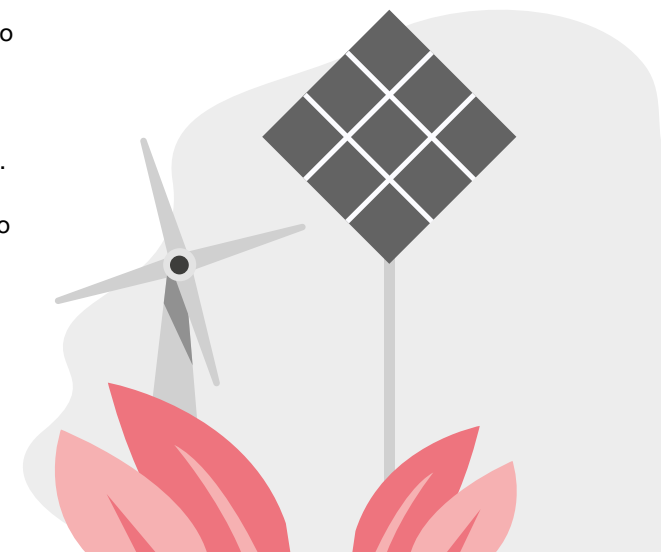
società benefit: se ne deduce che, laddove il tipo societario prescelto contempra l'esistenza di un organo di controllo, si applicheranno le regole di diritto societario ordinarie.

Nell'esercizio delle sue attività, l'organo di controllo delle società benefit dovrà valutare l'operato degli amministratori in termini di bilanciamento tra il perseguimento dello scopo di lucro e il perseguimento del beneficio comune, nonché di gestione responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di tutti gli stakeholder. Spetterà all'organo di controllo verificare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, la verifica della presenza del Responsabile per il beneficio comune, l'effettiva predisposizione della relazione di impatto da parte dell'organo amministrativo e la conformità della rendicontazione alle disposizioni di legge.

Nelle società prive dell'organo di controllo si ritiene che il compito di verificare e presidiare la correttezza del sistema di rendicontazione spetti all'organo amministrativo.

Costituisce poi un'ulteriore forma di controllo l'approvazione del bilancio d'esercizio da parte dell'Assemblea, in quanto la relazione annuale è ad esso allegata.

Quanto al revisore, il tema si presenta di maggiore delicatezza: se è vero che il compito principale è quello del controllo legale dei conti, è ipotizzabile che il revisore legale possa rilasciare un giudizio in merito alla relazione annuale, in un'ottica di allineamento tra la missione benefit della società e la capacità di perseguirla nel rispetto degli standard di accountability (responsabilità, correttezza, trasparenza). Occorre pertanto considerare che il processo di revisione, sebbene ad oggi non obbligatorio, potrebbe essere funzionale alla verifica della rispondenza della relazione annuale ai requisiti di legge.



Controlli esterni

In caso di mancato perseguimento del beneficio comune la società benefit potrà essere sanzionata dall’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (“**AGCM**”) per violazione della disciplina in materia di pubblicità ingannevole (D.lgs. 145/2007) e del Codice del Consumo (D.lgs. n. 206/2005).

Tale disposizione è finalizzata ad impedire alle società che non perseguono gli obiettivi fissati nell’oggetto sociale di beneficiare dei vantaggi competitivi di cui godono le SB e, quindi, di indurre in inganno consumatori e altri professionisti.

La normativa di cui al D.lgs. 145/2007 riguarda unicamente la tutela dei “professionisti” e cioè delle imprese, dei liberi professionisti e di chiunque agisca in loro conto e nome, dalla pubblicità ingannevole o comparativa illecita effettuata da altri professionisti. Per ingannevolezza della pubblicità si intende la non veridicità dell’informazione, la mancanza di trasparenza, l’incompletezza e l’ambiguità del messaggio pubblicitario, nonché la sua idoneità a trarre in inganno i destinatari.

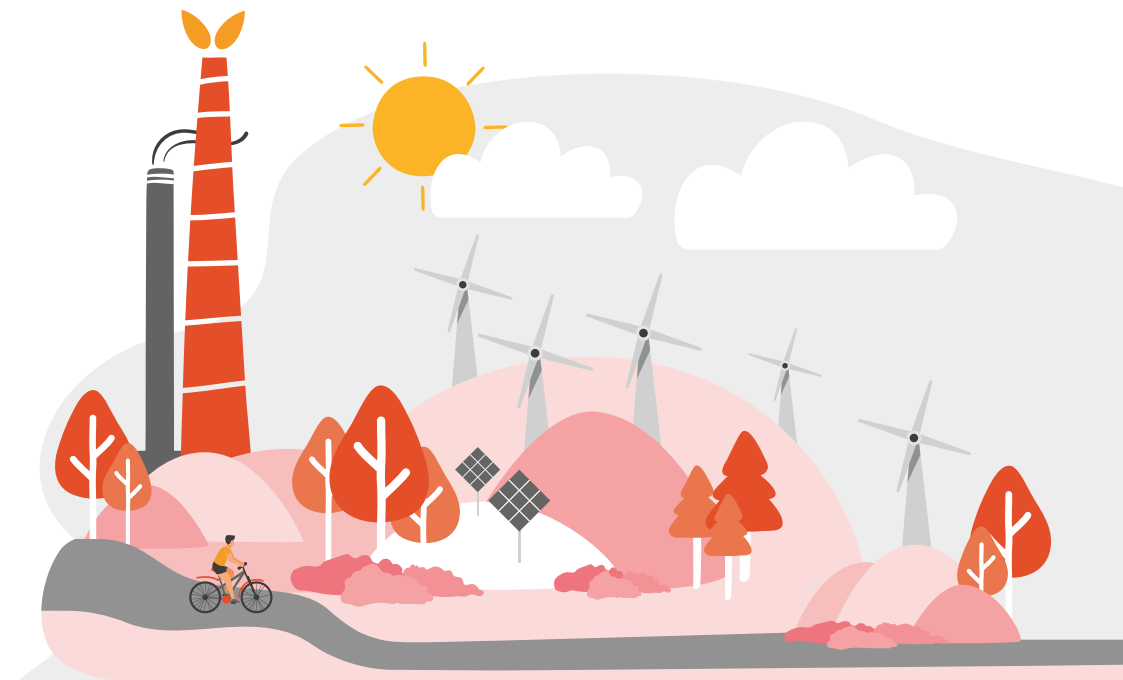
La disciplina del Codice del Consumo è invece a tutela delle pratiche commerciali scorrette nei confronti dei consumatori, diversi dai professionisti, e che quindi non agiscono in quanto tali.

L’AGCM dovrà valutare il comportamento tenuto alla luce degli impegni assunti e dei criteri applicati dalla società benefit. In caso di accertamento di pubblicità ingannevole, l’AGCM potrà avviare anche d’ufficio un procedimento, con ampi poteri investigativi (possibilità di accedere a qualsiasi documento pertinente, di richiedere a chiunque informazioni e documenti attinenti, di effettuare ispezioni, di avvalersi della Guardia di Finanza, di disporre perizie). Una volta accertata la violazione, l’AGCM potrà non solo inibirne la continuazione, ma anche disporre la pubblicazione di dichiarazioni rettificative

a spese della società ed irrogare sanzioni pecuniarie da 5.000 a 500.000 Euro. In caso di ulteriore inottemperanza ai provvedimenti adottati, potranno essere irrogate altresì sanzioni da 10.000 a 150.000 Euro.

Tra i controlli esterni, si segnala altresì il possibile intervento dell’autorità

giudiziaria a tutela dei concorrenti che contestino alla società benefit il compimento di atti di concorrenza sleale ai sensi degli artt. 2598 e ss. c.c.. A livello “indiretto”, inoltre, un ruolo di controllo è operato dal mercato in senso più generale, in relazione alle possibili ricadute negative di immagine e ai rischi reputazionali.



Uno sguardo ai principali aspetti fiscali

La normativa fiscale oggi vigente nell'ordinamento italiano offre unicamente un beneficio fiscale in sede di costituzione di una società benefit o di trasformazione di una società già esistente in tale forma.

Non sono al momento previste regole fiscali specifiche volte a disciplinare lo svolgimento dell'attività della società benefit, né specifici vantaggi fiscali, contributivi o agevolativi.

I benefici fiscali in sede di costituzione

Tra i costi di costituzione o trasformazione sono compresi quelli notarili e di iscrizione nel registro delle imprese nonché le spese inerenti all'assistenza professionale e alla consulenza sostenute e direttamente destinate alla costituzione o alla trasformazione in SB.

Ai sensi del comma 2 dell'art. 38-ter citato, questa agevolazione fiscale rientra nella categoria degli aiuti c.d. de minimis ai sensi della normativa comunitaria in forza della quale un'impresa beneficiaria (la società benefit) o un ente senza scopo di lucro non può ricevere un ammontare di agevolazioni in denaro superiore a 200.000 euro nel corso di un periodo di tre esercizi annuali, se opera in qualsiasi settore, oppure a 25.000 euro sempre in tre esercizi se esercita attività agricola o a 30.000 euro se opera nel settore della pesca e dell'acquacoltura ai sensi, rispettivamente, dei Regolamenti UE nn. 1407 e 1408 del 2013 e n. 717/2014.

Il limite massimo dell'importo degli aiuti de minimis può essere raggiunto con un solo tipo di agevolazione oppure attraverso la somma delle agevolazioni ottenute con diverse tipologie di aiuti che vanno imputate nel momento della loro concessione. Sono espressi in termini di "sovvenzione diretta in denaro", cioè del valore monetario dell'agevolazione ottenuta dall'impresa o

dall'ente, e, se pagati successivamente alla concessione, devono essere attualizzati a tale momento a partire dalla data del pagamento di essi. Il tasso di attualizzazione è quello della data del provvedimento di concessione dell'aiuto.

Il credito d'imposta in questione è utilizzabile esclusivamente mediante **compensazione** delle imposte e dei contributi previdenziali dovuti dai soggetti erogatori ai sensi dell'art. 17 del D. Lgs. n. 241/1997 (non può, quindi, essere chiesto a rimborso) ed è ragionevole ritenere che non entri nel calcolo della base imponibile delle imposte sui redditi e dell'IRAP. L'importo massimo utilizzabile in compensazione è pari ad Euro 10.000 per ciascun contribuente.

Le modalità ed i criteri di attuazione di questo credito di imposta sono definiti con un decreto del Ministro dello sviluppo economico di concerto con Ministro dell'economia e delle finanze, non ancora pubblicato in Gazzetta Ufficiale alla data del presente contributo. Come da nota del Ministero dello Sviluppo Economico del 18 novembre 2021, per la misura sono messi a disposizione complessivamente 10 milioni di euro, di cui 7 per il credito d'imposta e 3 finalizzati ad attività di promozione.

I benefici in sintesi



Per la costituzione di, o la trasformazione in, una società benefit è previsto un **credito di imposta nella misura del 50% dei costi sostenuti** per le spese di costituzione o trasformazione a partire dal 19 luglio 2020, data di entrata in vigore della Legge n. 77/2020, ossia della Legge di conversione del D.L. n. 34/2020 (c.d. Decreto "Rilancio") che, all'art. 38-ter, comma 1, ha istituito questo credito di imposta con il chiaro scopo di incentivare la diffusione di questo tipo di società a scopo ibrido di lucro e di beneficio comune. La Legge 106/2021, di conversione del D.L. n. 73/2021 (c.d. Decreto "Sostegni-bis"), ha esteso la possibilità di fruire del credito in oggetto per i costi sostenuti fino al **31 dicembre 2021**.

Riflessioni evolutive sulla fiscalità applicata alle società benefit

Le disposizioni che regolano la società benefit ne hanno delineato i tratti essenziali, attraverso un compendio di norme per così dire “a maglia larga”, lasciando, però, scoperti alcuni punti critici, tra cui il trattamento fiscale dei costi afferenti alla sfera delle attività per il perseguimento delle finalità di beneficio comune.

Alla data del presente contributo, infatti, le SB non sono destinatarie di alcuna norma fiscale (ad eccezione del credito d'imposta di cui al precedente paragrafo) non risultando né norme di legge né precedenti giurisprudenziali e/o documenti di prassi dell'Amministrazione finanziaria volti a disciplinare con chiarezza tale aspetto. In modo condivisibile, la dottrina ritiene che i costi sostenuti per il perseguimento delle finalità di beneficio comune specificatamente indicate nell'oggetto sociale, che si connettono intimamente alla attività economica dell'impresa, non presentino alcun profilo problematico in relazione al principio di inerenza, attesa l'indissolubile correlazione tra la spesa e l'impresa. Anche l'eventuale minore marginalità dei ricavi non può essere oggetto di contestazione da parte dell'Amministrazione finanziaria, restando esclusa, in adesione all'orientamento sopra riportato, qualsiasi valutazione in termini di utilità o congruità.

Diverso è il caso delle finalità di beneficio comune generale, la cui deducibilità dei relativi costi potrebbe essere soggetta a delle limitazioni, sia per la presenza di norme fiscali specifiche (quali l'articolo 100, comma 2, del D.P.R. 917/1986 i cui limiti di deducibilità non vengono meno in virtù dello status giuridico di società benefit), sia per l'assenza di un legame diretto all'attività economica perché rientranti tra quelle spese che fanno parte dell'impegno soggettivo della società benefit ad operare “in modo responsabile, sostenibile e trasparente”.

In questi casi, il giudizio di deducibilità potrebbe essere positivamente formulato allorquando, dall'analisi di tali costi, emerga chiaramente il processo logico decisionale che li lega all'attività economica dell'impresa, seppur quest'ultima caratterizzata dalla ulteriore finalità non esclusivamente lucrativa, che ne ha richiesto l'inevitabile sostenimento. Tale giudizio prognostico, per la società benefit, potrebbe ragionevolmente trovare un valido supporto probatorio nella relazione annuale, che, secondo quanto previsto alla lett. b) del comma 382, Legge n. 208/2015, deve includere “la valutazione dell'impatto generato” comprensiva delle aree di valutazione

identificate nell'Allegato 5 alla Legge n. 208/2015, che coinvolge di fatto una moltitudine di soggetti quali il governo di impresa, i lavoratori, gli altri portatori di interesse e l'ambiente. La relazione annuale, per l'appunto, struttura ed illustra, di volta in volta, gli obiettivi, specifici e generali, che la società intende realizzare, definendo le singole attività che sono state svolte per il loro raggiungimento nell'esercizio trascorso e fissando quelli da raggiungere per l'esercizio successivo, consentendo, quindi, anche di individuare i costi sostenuti e da sostenere, per il perseguimento di detti obiettivi, che confluiranno nel bilancio d'esercizio.

In conclusione, dunque, la tesi sostenuta da autorevole dottrina è che tali costi possano conciliarsi con il generale **principio di inerenza** in quanto, seppur sostenuti per il perseguimento di finalità non esclusivamente lucrative, restano intrinsecamente correlati all'attività economica connotata dalla ulteriore finalità di beneficio comune. L'erogazione di servizi di pubblica utilità costituirebbe, infatti, un'attività istituzionale rappresentando, al pari dell'esercizio commerciale, il core business della società benefit.

La parola alle imprese: gli aspetti fiscali

Nessuna delle imprese con cui abbiamo dialogato ha citato i benefici fiscali tra i vantaggi della società benefit. Da un lato, naturalmente, perché ad oggi sono sostanzialmente assenti o poco rilevanti, dall'altro perché anche laddove fossero esistiti **non avrebbero rappresentato per loro un fattore significativo nell'ambito della scelta.**

La maggior parte vedrebbe con favore l'introduzione di benefici fiscali a tendere, ma allo stesso tempo c'è una consapevolezza diffusa del rischio che questo possa in qualche modo “inquinare” le ragioni della trasformazione in senso opportunistico. Rischio che potrebbe forse essere ridotto collegando il vantaggio non tanto o non solo alla qualifica, quanto a specifici risultati in termini di beneficio comune.

Un aspetto citato da alcune imprese è, piuttosto, **l'opportunità di valorizzare la natura ibrida della società benefit** nell'ambito dei contesti di relazione con la Pubblica Amministrazione nei quali oggi sono previsti vantaggi per Enti senza Scopo di Lucro (ad esempio gare d'appalto o convenzioni), ritenendo che tali vantaggi abbiano motivo di esistere in funzione della capacità delle imprese di creare bene comune, piuttosto che dal loro essere non profit in sé.

Quali implicazioni per la gestione aziendale e il reporting

La gestione strategica e organizzativa

La trasformazione in società benefit non è un passaggio formale, ma ha importanti implicazioni per la governance, l'organizzazione e la strategia aziendale, che deve essere adeguata a supportare le finalità di beneficio comune stabilite e formalizzate nello statuto.

Il purpose (o lo scopo) dell'azienda rappresenta un primo e rilevante tassello da considerare per poter correttamente abbracciare il nuovo paradigma. È importante, infatti che si ridefinisca la mission aziendale al fine di includere gli obiettivi di impatto che l'azienda intende perseguire.

In questa logica, si rende necessaria, per aspetti organizzativi oltre che di compliance con la normativa, l'introduzione della figura del Responsabile del perseguimento del beneficio comune, ovvero un soggetto che possa presidiare l'allineamento tra gli obiettivi di business e il perseguimento del beneficio comune, indirizzando la strategia aziendale e facendo in modo che la struttura organizzativa sia adeguata.

Agli amministratori è lasciata ampia discrezionalità nella scelta del Responsabile, incarico che quindi potrà essere ricoperto dagli amministratori stessi, da altri soggetti interni alla società o da un consulente esterno che, al pari degli amministratori, risponderà in caso di mancato perseguimento del beneficio comune.

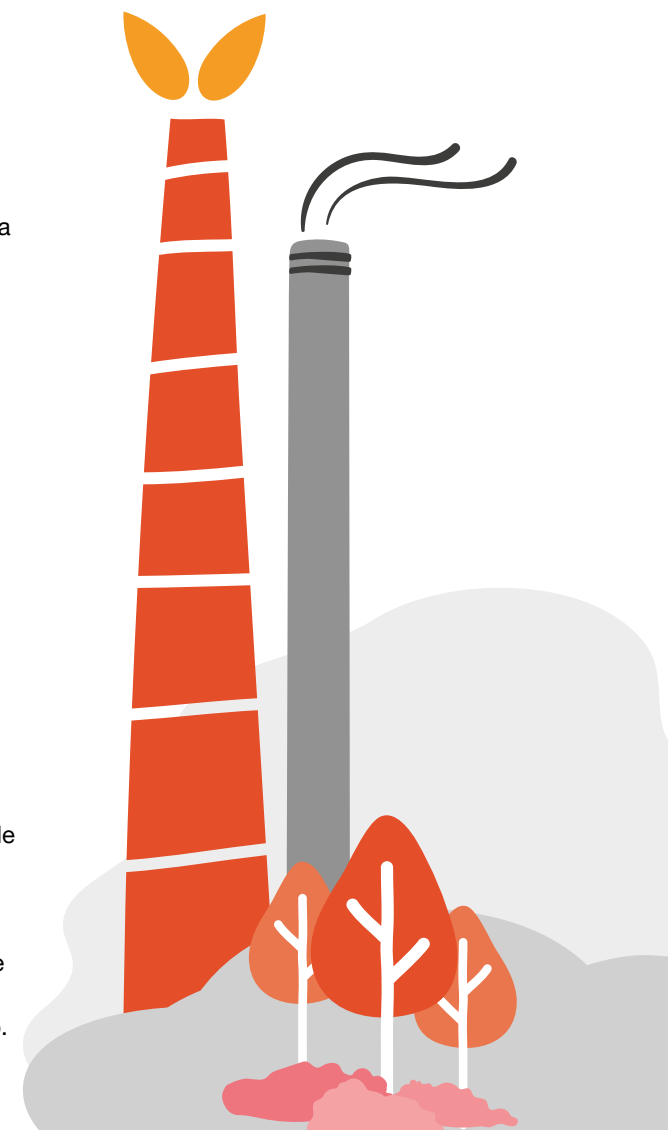
Come si può intuire, è rilevante che il Responsabile sia una figura trasversale, con ampia visione sulla società e contatto con i diversi livelli del management e la direzione.

Per supportare l'azione della società nella definizione di strategia e obiettivi di breve, medio e lungo periodo, può essere utile, tra le possibili iniziative, elaborare un **Piano per la Gestione del beneficio comune**, per definire e monitorare, con obiettivi e KPI individuati anno per anno, come richiesto

anche dalla norma, le azioni intraprese per il perseguimento del beneficio comune, in modo da rendere più agevole la successiva rendicontazione annuale, approfondita di seguito. In sostanza, si tratta di avviare quel progetto che traduca gli obiettivi strategici (o impegni statutari) in elementi concreti e valutabili, allineati con la strategia di business complessiva aziendale.

Il Piano può prevedere lo svolgimento di quattro passaggi:

- definizione del purpose aziendale e declinazione degli obiettivi generali dello statuto in obiettivi specifici annuali o pluriennali;
- costruzione di un action plan che identifichi le azioni a supporto dei singoli obiettivi specifici;
- definizione dei Key Performance Indicators (KPI) per la misurazione delle attività e dei cambiamenti prodotti nel breve e medio e lungo periodo;
- monitoraggio delle attività ed eventuale individuazione di azioni correttive e impostazione della relazione di impatto.



La parola alle imprese: governance e organizzazione

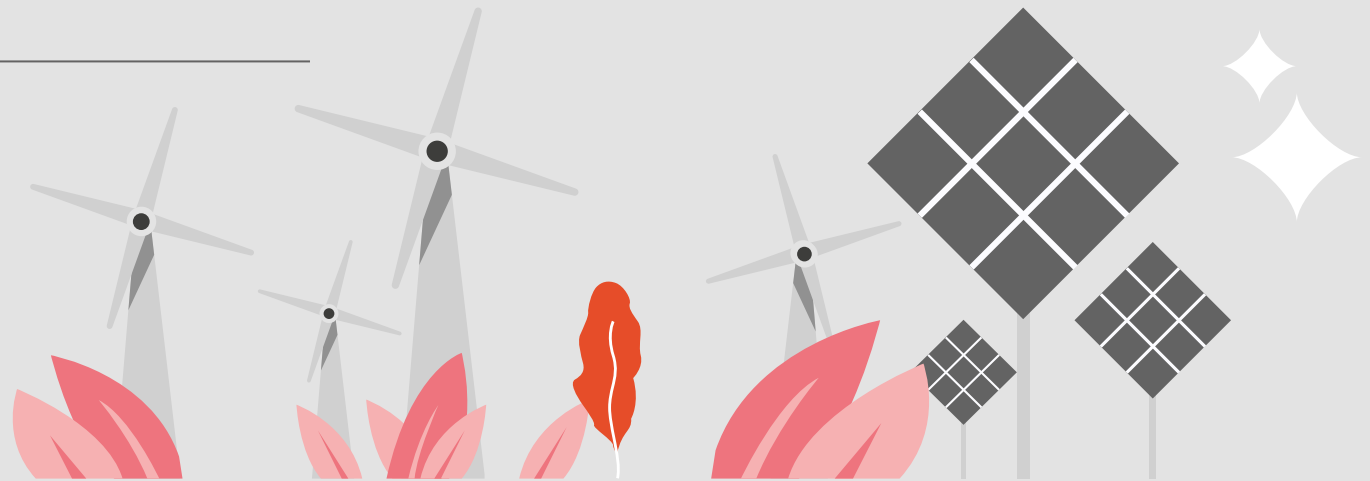


L'essere sostenibili è un impegno comportamentale che si può applicare più o meno bene in tutte le dimensioni umane, del singolo, del gruppo, della famiglia, ecc., basta fare delle scelte. Essere società benefit è l'assunzione di un modello organizzativo e gestionale, che impone un controllo e un'evoluzione costante.

Ferrarelle, Michele Pontecorvo Ricciardi, Vicepresidente

Rispetto al ruolo di Responsabile del beneficio comune, ci pare possibile identificare due approcci possibili:

- l'interpretazione prevalente nelle imprese con cui abbiamo dialogato è coerente con la visione per cui, essendo il beneficio comune altamente coincidente con l'attività stessa dell'impresa, **la responsabilità ultima è da assegnare ad un ruolo apicale** (amministratore delegato o membro del Consiglio d'Amministrazione), il quale poi si avvale per la realizzazione delle attività di supervisione e rendicontazione, di una o più figure operative (interne o esterne);
- una seconda possibilità è la **nomina di una persona con funzione specifica all'interno della struttura**. Si tratta, in questi casi, di un modello più vicino a quello sperimentato con la governance della sostenibilità (Sustainability director) e nella maggioranza dei casi dovrebbe riportare direttamente al Consiglio d'Amministrazione, con un ruolo altamente fiduciario e una visione trasversale rispetto alle attività dell'impresa.



Un elemento comune è un **forte e diretto coinvolgimento dell'imprenditore e/o dei soci nel progetto**. Oltre ad essere formalmente coinvolti in fase di approvazione dello statuto, i soci sono spesso origine e motore del processo. Non di rado, l'imprenditore è personalmente coinvolto anche in fase di pianificazione e implementazione delle attività.

Un tema organizzativo sollevato in più di un caso, piuttosto, è una certa difficoltà a **“calare” la visione strategica della società benefit all'interno dell'organizzazione**, non tanto o non solo in termini culturali – essendo tutti concordi nel dire che c'è generalmente grande sintonia valoriale rispetto alle scelte – quanto in termini strettamente operativi. La difficoltà è legata, in particolare, all'integrazione degli obiettivi di sostenibilità e di beneficio comune all'interno delle pratiche gestionali ordinarie: un manager chiamato a perseguire finalità multiple ha, con ogni evidenza, una complessità maggiore da gestire rispetto al manager il cui obiettivo unico è la massimizzazione dei margini operativi. In questo senso, quasi tutte le imprese hanno avviato processi interni di informazione e formazione

e coinvolto la struttura nell'applicazione degli standard di valutazione richiesti in fase di reporting, in modo funzionale all'identificazione di aree di miglioramento nell'ambito delle pratiche delle diverse funzioni.

Un passaggio interessante che alcune imprese hanno iniziato ad adottare è l'introduzione di obiettivi di sostenibilità e impatto all'interno delle **valutazioni delle performance del management** e, in particolare, degli **amministratori**. Strumento che nel medio periodo potrebbe forse diventare una cartina di tornasole rispetto alla coerenza dei mandati operativi rispetto agli scopi statutari delle società benefit.

Un ulteriore elemento, su cui non si può naturalmente costruire statistiche ma che vale la pena di osservare anche solo a titolo di narrazione, è **una marcata presenza femminile nella governance dell'impatto** delle società benefit: in 4 delle 6 imprese con cui abbiamo dialogato il Responsabile dell'impatto è una donna, e anche nelle altre due una donna (membro della famiglia imprenditoriale) ha contribuito in modo determinante alla scelta e alla visione.

Le società benefit e il reporting: la relazione annuale

Per assicurare una gestione trasparente nei confronti degli stakeholder, la normativa prevede che le SB redigano una **relazione annuale** sull'attività svolta per la realizzazione del beneficio comune e degli altri obiettivi indicati, con una valutazione delle performance sociali e ambientali della società eseguita grazie all'ausilio di uno standard di valutazione esterno e indipendente. Tale relazione dovrà essere **allegata al bilancio d'esercizio**.

La relazione deve essere pubblicata sul sito internet della società ove presente e può essere diffusa anche tramite altri canali di comunicazione.

Una delle maggiori criticità da tenere presente per la redazione di una relazione annuale di qualità è che essa debba essere necessariamente il frutto di precedenti adeguate decisioni a livello strategico e gestionale, che passino attraverso un ciclo di pianificazione, monitoraggio dell'attività e valutazione lungo tutto l'esercizio.

Di conseguenza, sarà necessario per le SB prestare attenzione:

- alla **dimensione organizzativa**, istituendo un processo di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi specifici e di beneficio comune;
- alla **dimensione valutativa**, elaborando un processo di valutazione dell'impatto generato.

Quest'ultimo punto relativo all'impatto generato presenta notevoli criticità: tale tema, infatti, risulta essere largamente perseguito nel mondo non profit, mentre non è ancora così chiaramente definito per il mondo delle aziende profit. L'interpretazione ad oggi più condivisa è che per "impatto generato" si intenda la descrizione del valore creato da parte di un'impresa nei confronti della società nel suo complesso, includendo allo stesso tempo una valutazione quantitativa e una qualitativa.

Un conseguente elemento di criticità riguarda, quindi, la **valutazione dell'impatto**. In questo caso, infatti, non esiste una definizione univoca né un'unica metodologia di misurazione, ma vi sono diverse soluzioni con molteplici strumenti di valutazione e livelli di complessità differenti. La Legge definisce quattro caratteristiche che devono essere presenti nello standard di valutazione scelto dalla società per valutare il proprio impatto.

Il contenuto della relazione annuale



- Descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, dei risultati ottenuti e delle eventuali circostanze che ne hanno comportato l'impedimento o il rallentamento.
- Valutazione dell'impatto generato, tramite l'applicazione di uno standard di valutazione esterno.
- Descrizione dei nuovi obiettivi da perseguire nell'esercizio successivo.

La normativa vigente prevede che la valutazione dell'impatto debba comprendere le seguenti **aree di analisi**:



Le caratteristiche dello standard di valutazione dell'impatto

- Esauriente e articolato sia nella valutazione dell'impatto che delle azioni intraprese per perseguire il beneficio comune.
- Sviluppato da un ente non controllato dalla società benefit o collegato con essa.
- Credibile, ovvero sviluppato da un ente che detiene le competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale dell'attività della società nel suo complesso e che utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per lo sviluppo dello standard.
- Trasparente, ovvero le cui informazioni sono rese pubbliche, in particolare con riferimento ai criteri e alle ponderazioni utilizzati per la misurazione dell'impatto, all'identità dell'amministratore e dell'organo di governo dell'ente che gestisce lo standard di valutazione, al processo di modifica e aggiornamento dello standard e, infine, al resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente (informazione utile per l'esclusione di eventuali conflitti di interesse).

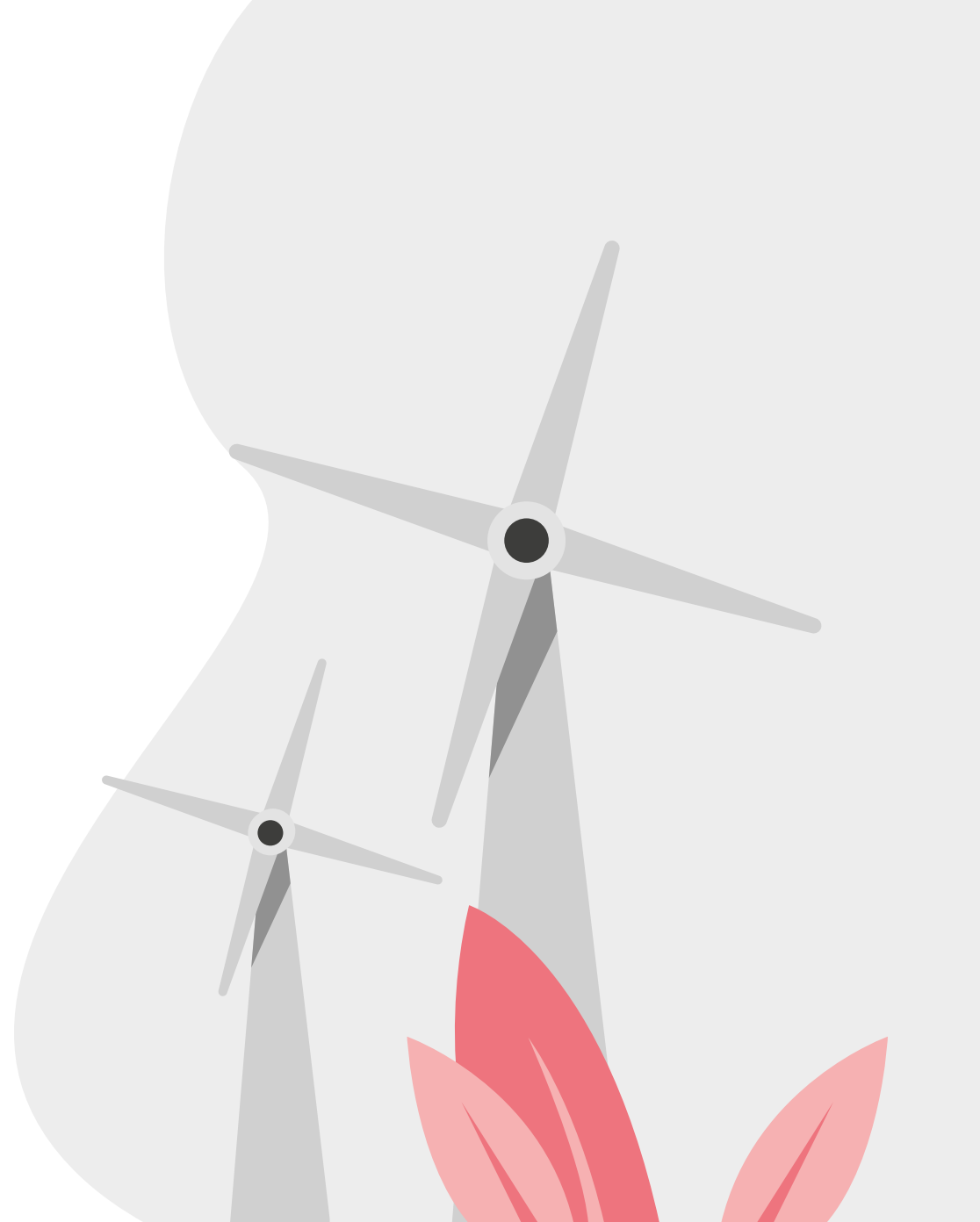
La struttura della reportistica, così come la scelta dello standard di valutazione rimane libera e demandata ad ogni singola società.

Ad oggi gli standard di valutazione possono essere molteplici e non vi è chiarezza su cosa può essere formalmente inteso come standard di valutazione in senso stretto, distinguendolo da più generali framework di riferimento, metodologie di valutazione dell'impatto e standard di reporting, dando origine così ad ambiguità e difficoltà interpretative, nonché ad una forte eterogeneità nelle scelte operate dalle società benefit. Ciò rappresenta inevitabilmente un **limite in termini di comparabilità** delle informazioni, a cui si aggiunge anche una **limitata disponibilità** di esse, dovuta alla mancanza, al momento, di un registro ufficiale delle SB che raccolga e metta a disposizione le diverse relazioni annuali.

Le aziende possono, quindi, scegliere autonomamente a cosa fare riferimento, optando ad esempio per l'utilizzo dei **GRI Standards**, ampiamente riconosciuti come punto di riferimento per il reporting su tematiche di sostenibilità.

L'utilizzo dei GRI Standards presenta alcuni vantaggi. Essi sono progettati per favorire la **comparabilità globale**, l'**accessibilità** e la **qualità** delle informazioni relative agli impatti economici, ambientali e sociali più significativi, e quindi i contributi dell'azienda – positivi o negativi – verso l'obiettivo dello sviluppo sostenibile, favorendo così una maggiore **trasparenza** e **responsabilità** delle organizzazioni.

Essi sono stati definiti dalla **Global Reporting Initiative**, un'organizzazione internazionale indipendente, fondata nel 1997 e sono in **continua evoluzione**, in linea con i mutamenti che si verificano nei contesti in cui vengono applicati e dalla capacità di recepire i nuovi bisogni emergenti da parte degli stakeholder.



Per lo sviluppo dei propri report, le imprese possono scegliere quale approccio più o meno estensivo adottare nell'uso dei GRI, individuando quali e quanti KPI rendicontare tra i **3 Standard universali** di Disclosure e i **34 Standard Specifici**, organizzati in tre categorie - Economico, Ambientale, Sociale - ciascuno dei quali ricomprende a sua volta prescrizioni obbligatorie, raccomandazioni e linee guida.

A differenza di altri framework o standard, i GRI Standards si prestano ad essere utilizzati per documenti che possano essere sottoposti ad assurance di terze parti in senso stretto, secondo approcci in linea con quanto previsto dalla pratica professionale per tale attività, garantendo la possibilità di superare logiche autoreferenziali, verificare in modo strutturato il raggiungimento degli obiettivi e degli impegni assunti e creare valore aggiunto attraverso un modello impostato sulla trasparenza e su una efficace strategia di comunicazione.

I GRI Standard consentono quindi di impostare una reportistica **bilanciata e strutturata** nel descrivere il contributo positivo e negativo di un'organizzazione

rispetto agli obiettivi di beneficio comune. Gli Standard GRI stessi, inoltre, prevedono la possibilità per gli utilizzatori di **integrare le informative GRI con altre appropriate** provenienti da altre fonti, sottoposte allo stesso rigore tecnico delle informative dei GRI e coerenti con altri standard o reporting framework definiti, ove disponibili e rilevanti.

Nel caso specifico delle SB, questa opportunità consente, laddove necessario e utile per **meglio rappresentare le specificità dei diversi settori e descrivere le performance**, i risultati e gli impatti prodotti in relazione agli obiettivi di beneficio comune, di integrare i GRI Standard con ulteriori riferimenti, assessment e iniziative che mirano a misurare la performance delle organizzazioni e relativi impatti.

Vi è dibattito sul fatto che tali strumenti possano essere utilizzati congiuntamente o in modo alternativo, tra questi è possibile citare, a solo titolo di esempio, il B-impact assessment sviluppato dallo Standards Advisory Council dell'ente non-profit "B.Lab, l'Impact Reporting and Investment Standard (IRIS) sviluppato dal Global Impact Investing Network (GIIN), lo SROI, il Modello della Buona Impresa e la Matrice del Bene Comune.

Pur non essendo un requisito esplicito della normativa vigente, le società benefit dovrebbero porre particolare attenzione alla possibilità di sottoporre la relazione annuale ad attività di verifica (assurance) in modo da risultare maggiormente affidabili nei confronti di investitori, autorità e stakeholder in generale, anche nell'ambito dei loro processi decisionali.

L'assurance deve essere svolta secondo i principi professionali di riferimento, solitamente l'ISAE 3000, e consiste nel sottoporre il documento ad un'analisi finalizzata a verificare la coerenza tra i contenuti dello stesso, la normativa e gli standard di reporting utilizzati. Essa non si limita ad avere effetti positivi verso l'esterno, ma contribuisce a consolidare e far crescere la cultura del reporting all'interno dell'organizzazione, migliorando i sistemi di controllo e riducendo il rischio di errori.



La parola alle imprese: rendicontazione e trasparenza



Per noi essere società benefit vuol dire responsabilità. Vuol dire essere moderni, capaci dunque di mettere dati a disposizione, per raccontarsi in modo trasparente e nello stesso tempo avere uno strumento che ti consenta di vedere lì dove migliorarsi è ancora possibile. (...)

ICS Maugeri, Chiara Maugeri, Responsabile d'Impatto

Negli strumenti di reporting adottati dalle imprese esiste, ad oggi, una **grandissima varietà**. Varietà che, se da un lato è rappresentativa delle diversità effettivamente presenti tra le imprese, in termini di identità, finalità di beneficio comune e linguaggi, dall'altro potrebbe suggerire l'opportunità di una maggiore chiarezza rispetto alla struttura e ai contenuti richiesti ad una rendicontazione esaustiva.

Un tema ricorrente è la difficoltà da parte delle aziende nell'utilizzo di strumenti e metriche standard per far emergere e valorizzare appieno il loro specifico beneficio comune. Se lo standard di valutazione richiesto dalla norma può funzionare per osservare l'impegno generale ad "operare in modo responsabile e sostenibile nei confronti dei portatori di interesse", renderlo comparabile e individuare aree di miglioramento rispetto ai temi di sostenibilità, può non essere in grado di cogliere le differenze e le specificità nelle quali le imprese tendono ad identificare il proprio essere benefit.

Si rende allora necessario **integrare la reportistica con indicatori d'impatto** identificati ad hoc dalle diverse imprese, attraverso i quali raccontare e rendicontare l'impegno profuso e i risultati ottenuti in termini di beneficio specifico. Ciò che rende tuttavia potenzialmente

complicato orientarsi in questo senso, ad oggi, è l'assenza di un'indicazione chiara rispetto alla metodologia di identificazione degli indicatori e di valutazione degli impatti, così come rispetto ai criteri del reporting.

L'orientamento delle imprese alla valutazione tende ad **integrare l'approccio misurativo con una vista anche qualitativa**: emerge in qualcuno una certa insofferenza rispetto alla tendenza a voler necessariamente misurare aspetti che considerano identitari e relazionali quindi, per definizione, non sempre misurabili in modo lineare. In generale, pur fondando il reporting su informazioni e metriche oggettive, affidano al racconto più che ai dati il compito di rappresentare l'impatto specifico. In particolare, rispetto alle finalità specifiche, la misurazione è vissuta come uno strumento utile più a monitorare le performance che a definire gli obiettivi, la cui definizione è spesso di natura qualitativa.

Un altro tema emerso da parte delle imprese è il **rapporto tra la relazione d'impatto e gli altri strumenti di reporting agli stakeholder**.

Da un lato con il Report di Sostenibilità/Dichiarazione non finanziaria (DNF), che alcune società benefit già pubblicano (o sono tenute a pubblicare in quanto società di pubblico interesse), che nella sua forma tradizionale non pare sufficiente ad adempiere alla funzione della relazione d'impatto, ma con il quale ci sono ovviamente aree di sovrapposizione. Tra le imprese con cui abbiamo dialogato qualcuna ha scelto la strada dell'integrazione, altre quella della totale separazione in ottica di complementarità.

Dall'altro, in modo potenzialmente anche più rilevante sebbene non ancora del tutto consapevole per le imprese, comincia ad intravedersi il tema dell'integrazione con la rendicontazione economico-finanziaria e con la relazione sulla gestione: se il beneficio comune è strettamente connesso all'attività di business, perché trattare separatamente i due temi? Il rischio è quello di alimentare, anziché superare, la contrapposizione concettuale tra profitto e creazione di valore.

È importante ricordare che **non tutti gli standard e i framework possono essere assoggettati ad assurance** e che tale elemento deve essere tenuto in considerazione nel momento della scelta da parte delle SB.

L'importanza dell'assurance risulta ancora maggiore se letta nell'ambito delle evoluzioni più recenti della normativa europea sul reporting non finanziario. La bozza di Direttiva sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD) predisposta dalla Commissione Europea, infatti, prevede, non solo l'estensione degli obblighi di disclosure ad un novero sempre più ampio di organizzazioni, ma anche l'obbligo che le informazioni rendicontate siano soggette ad audit, ovvero a revisione da parte di un ente terzo, nella forma di una "limited assurance", con un percorso evolutivo atteso verso la "reasonable assurance".

La relazione annuale in un contesto più ampio: l'importanza e l'evoluzione del reporting di sostenibilità

Il **reporting di sostenibilità** ha assunto via via maggiore rilevanza per le imprese vista la necessità di riconoscere gli **impatti del proprio business** sulla società e sull'ambiente esterno, assumendosi la responsabilità delle azioni intraprese.

Il reporting implica la **gestione, misurazione e rendicontazione delle proprie performance e dei propri impatti** non solo per i propri azionisti, ma anche per tutti gli altri portatori di interessi, in modo chiaro e trasparente.

È chiaro che la rendicontazione sulla sostenibilità possa essere raggiunta unicamente attraverso pratiche contabili interne ed esterne, che abbracciano le questioni **ambientali, sociali e di governance (ESG)** e che possono effettivamente alimentare la transizione dell'impresa verso un approccio

sostenibile e integrato anche a livello di **strategia aziendale** e nella **gestione del processo decisionale**.

Più in generale, il reporting rappresenta il **principale strumento di comunicazione di un'azienda con i suoi stakeholder**, non solo attuali ma anche potenziali, e permette di divulgare informazioni chiave e mantenere delle buone relazioni con tutti i portatori di interesse. Tuttavia, le informazioni devono essere pertinenti e devono fornire una rappresentazione fedele della società. In poche parole, l'informativa societaria dovrebbe contribuire ad una maggiore trasparenza e a una chiara e diretta comprensione delle prestazioni passate e attuali dell'azienda e dei suoi piani futuri per evitare qualsiasi tipo di asimmetria informativa.

Il **reporting di sostenibilità** rappresenta, quindi, un passaggio fondamentale verso un'economia globale sostenibile e può fornire un valido supporto al processo comunicativo aziendale grazie all'attenzione alle performance economiche, ambientali e sociali e agli obiettivi raggiunti, in modo tale da mostrare gli impatti causati, positivi o negativi che siano.

Tra i benefici di questa tipologia di reporting vi sono il miglioramento della **reputazione**

La comunicazione per gli stakeholder interni

Generalmente, il top management, il CdA e i dipendenti richiedono un'istantanea delle prestazioni di sostenibilità con dati quantitativi e qualitativi tra diverse attività e dipartimenti con cadenza mensile o trimestrale. I report interni sono utili per confrontare le prestazioni di un'organizzazione nel tempo e rispetto ai

delle imprese, della **soddisfazione** dei dipendenti e degli stakeholder e dell'**accesso al capitale**. Inoltre, può essere di ausilio nell'individuare rischi ambientali e sociali, che potrebbero comportare impatti finanziari sul business, consentendo il rispetto di valori non solo economici e finanziari, ma anche sociali e ambientali. Tuttavia, la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità è stata anche oggetto di accese critiche, in quanto, a volte, questo tipo di reporting risulta in realtà poco connesso con la sostenibilità ed è utilizzato come mezzo adatto a creare un simbolico legame tra l'immagine dell'azienda ed il concetto di sostenibilità, senza effettivi riscontri e ricadute sull'operatività del business. È proprio per rispondere a questa critica che, negli anni, sono nate iniziative che si sono occupate dello sviluppo di standard volontari per guidare le organizzazioni nell'implementazione delle nuove pratiche



concorrenti e confrontare i risultati effettivi con quelli di budget, previsioni e piani.

...e per quelli esterni

Principalmente investitori e clienti, invece, utilizzano i report di sostenibilità per i propri processi decisionali, grazie alla rappresentazione più trasparente e realistica dell'ambiente aziendale e della relativa performance economica, sociale e ambientale.

di reporting, come già approfondito nelle pagine precedenti.

Un punto di attenzione nell'ambito del reporting di sostenibilità è rappresentato dalle **recenti evoluzioni nella normativa europea** in termini di rendicontazione (Corporate Sustainability Reporting Directive-**CSRD**), che prevedono nei prossimi anni l'estensione del perimetro di organizzazioni soggette all'obbligo di disclosure delle informazioni non finanziarie.

Al momento non risulta approfondito il rapporto tra i futuri obblighi di reporting, previsti a partire dall'esercizio 2023, e altre forme di reportistica obbligatorie predisposte dalle aziende in linea con le prescrizioni normative, quali ad esempio la relazione annuale redatta dalle società benefit. Non è chiaro ancora **se e in che misura i diversi documenti potranno sovrapporsi e integrarsi** o, al contrario, se sarà necessario produrre reportistiche distinte.

La diffusione delle società benefit pone nuove e importanti **sfide e opportunità** per le organizzazioni e contribuisce alla diffusione di una nuova cultura e paradigma di impresa che formalizza, codifica e valorizza la capacità dell'impresa di **coniugare la produzione del profitto economico con la creazione di un valore sociale e ambientale**, affiancando ai tradizionali obiettivi di business di medio e lungo periodo la generazione di valore condiviso con altri stakeholder.

La scelta di diventare una SB sembrerebbe derivare da un **sistema di riferimento valoriale e da una forte cultura imprenditoriale**, più che dal perseguimento di specifici vantaggi fiscali ed economici. Rappresenta una scelta identitaria, che ha a che fare con il ruolo specifico della singola impresa nella società e che si intende rendere non solo differenziante ma anche vincolante.

L'orientamento è quindi al medio e lungo periodo, sia in termini strategici, sia nell'impostazione delle azioni e nella valutazione dei risultati: non un salto, ma un processo migliorativo, i cui effetti interni ed esterni saranno visibili nel tempo. In questo approccio esiste, quindi, un **"bilanciamento"** tra finalità di beneficio comune e profitto e le imprese tendono a considerare il purpose come funzionale

e strategico per lo sviluppo del business. Se un trade off esiste, non è in termini di principio ma a livello di singole scelte, nell'ambito delle quali si esercita la consueta attività di amministrazione dell'impresa.

La società benefit non è un nuovo tipo di società, ma una sorta di "qualifica" riconosciuta in Italia dall'ordinamento giuridico, che potrebbe mirare a diventare il "new normal" societario, in quanto dovrebbe rappresentare il paradigma che "naturalmente" può meglio adattarsi al concetto di "successo societario sostenibile" anche con riferimento alle PMI e non solo alle grandi organizzazioni. Proprio per le sue stesse caratteristiche, la società benefit può essere intesa come "società ibrida", ovvero una società che ha nel proprio "DNA" il concetto di "stakeholder view" e il perseguimento del bilanciamento tra le esigenze dei soci, generalmente più orientati a risultati di breve periodo, con quelle degli altri portatori di interessi significativi, solitamente più orientati a risultati di medio e lungo periodo.

Anche in linea con l'approccio delle imprese, alla società benefit può essere attribuito un vero e proprio ruolo nella società: non tanto uno strumento per connotare un'eccellenza, quanto più un **nuovo modello di economia possibile**

e accessibile per tutte le imprese.

In questo senso, le società benefit si percepiscono più come pioniere che come una élite, e sembrano fare propria la responsabilità culturale connessa a questo posizionamento, facendosi portatrici di un messaggio che aiuti a ripensare il ruolo delle imprese nella società, facendo leva sulla loro capacità di creare valore sociale oltre al profitto e favorendo il superamento della tradizionale contrapposizione tra i due.

L'idea di impresa, infatti, è destinata a subire ulteriori evoluzioni nel corso degli anni, per adeguarsi sempre più alla necessità di adottare **modelli di business sostenibili** e che sviluppino un processo di creazione di **valore condiviso** con

la comunità e limitati impatti negativi sul contesto in cui si opera.

La decisione di diventare società benefit pone anche una serie di sfide alle imprese, tra le quali la necessità di declinare una diversa concezione d'impresa all'interno delle **pratiche gestionali delle SB**. Processi, strumenti e modelli operativi nati per rispondere alle necessità dell'impresa a puro scopo di lucro potrebbero non essere più sufficienti. Nella coerenza delle pratiche, a tutti i livelli, si giocherà la capacità delle imprese di andare oltre la dichiarazione d'intenti statutaria e realizzare concretamente il beneficio comune.

Un secondo elemento di attenzione riguarda la rendicontazione e la trasparenza verso l'esterno delle performance e dei risultati ottenuti, aspetto su cui giocano un ruolo chiave i documenti di rendicontazione come il rapporto di sostenibilità e la relazione annuale, che saranno **strumenti chiave per accelerare il processo di transizione verso modelli economici più sostenibili**, permettendo a tutti gli stakeholder di accedere a dati e informazioni importanti sulla creazione di valore da parte delle aziende. Un punto nodale sarà infatti la capacità di creare un'informazione diffusa che non resti ad un livello teorico o valoriale, ma arrivi a condizionare le scelte delle persone (di lavoro, d'acquisto, di investimento), in modo da dare sostenibilità al cambiamento.

È evidente come in futuro diventerà necessario, pur nel **rispetto e riconoscimento della diversità degli impatti che SB** operanti in settori differenti possono generare, incrementare l'omogeneità e la standardizzazione dei report non finanziari prodotti dalle aziende (attualmente ancora troppo eterogenei) e delle relazioni annuali delle società benefit, così da limitare il livello di discrezionalità delle imprese e la possibilità di un utilizzo distorto di tale strumento, garantendo la **comparabilità dei risultati** tra organizzazioni differenti, sia nello spazio che nel tempo. Solo in questo modo, nonché tramite idonee attività di revisione/assurance condotte da soggetti indipendenti e qualificati, sarà possibile ottenere una effettiva e credibile quantificazione dei risultati economico-

finanziari, sociali e ambientali di ciascun soggetto, minimizzando il più possibile rischi di errate valutazioni e di possibili inefficienze nell'allocazione delle risorse, in un mercato sempre più attento ai temi di sviluppo sostenibile delle aziende.

Un ulteriore punto aperto riguarda anche il rapporto tra gli strumenti di reporting economico-finanziario e non finanziario. Se ad oggi le relazioni e i documenti redatti risultano separati, nei prossimi anni potrebbero essere valutate, "salvaguardando" fruibilità ed esigenze informative dei diversi stakeholder, forme di integrazione, nella logica di dare, anche nella reportistica, una vista unica e olistica su business e obiettivi di beneficio comune, entrambi pariteticamente "core" per l'azienda.

Tra le **criticità** legate al mondo delle società benefit, non possiamo dimenticare il fatto che, poiché l'istituzione delle SB è stata prevista a livello europeo solo dal legislatore italiano, in futuro sarà indispensabile cercare di estendere quanto più possibile la **sensibilità e l'attenzione sul tema a livello UE** (ed extra UE), proponendo una visione comune e condivisa.

Da non tralasciare anche il rischio legato a quella che potremmo definire

la **trappola del "greenwashing"** (o in senso più generale del "sustainability-washing"), ovvero il tentativo di dare una rappresentazione positiva dell'immagine di una società da un punto di vista di sostenibilità, occultando invece gli effetti negativi e/o di esternalità legate al suo operato. Quanto più gli obiettivi di beneficio comune, saranno integrati con la strategia aziendale, con il piano aziendale e quindi con il core business della società, tanto più tale rischio sarà mitigato. Detto in altri termini, attività di beneficio comune che non sono coerenti con il business model della società, potrebbero essere percepiti come un possibile segnale di "greenwashing".

Un ultimo tema di prospettiva richiamato dalle società benefit è, infine, quello **culturale**, che rappresenta il principale appello che esse rivolgono alle istituzioni e ai decisori politici.

È evidente come il mondo dell'economia si stia avvicinando ad un nuovo approccio ai temi di sostenibilità, ma altrettanto evidente è che resta molta strada da fare per spezzare il circolo vizioso per il quale il pregiudizio culturale verso il profitto e verso le imprese viene da queste costantemente alimentato, attraverso comportamenti poco etici e irresponsabili verso le persone e l'ambiente.

Dal momento, però, che i cambiamenti culturali necessitano di **tempi lunghi** e si muovono a velocità diverse nei diversi settori della società e dell'economia, si rende necessario **l'intervento delle istituzioni**, sia in termini educativi e informativi (attraverso scuole, università, media) sia normativi, verso la definizione di standard minimi di sostenibilità o il riconoscimento del valore sociale creato dalle imprese anche con la definizione di specifici vantaggi.

È indubbio che il percorso sia ancora lungo, ma le società benefit, ne siamo certi, giocheranno una parte rilevante nel percorso avviato da qualche anno a questa parte. La loro natura di essere **intrinsecamente "sostenibili"** sin dalla loro origine può rappresentare un vantaggio, ma potremo dire che si sarà raggiunto l'obiettivo se e solo se il contesto di riferimento percepirà tale "qualifica" societaria non come un aspetto di natura "formale", ma di natura **"sostanziale"** per il raggiungimento di un nuovo paradigma di business rigenerativo, quindi non solo positivo per i soci, ma anche per l'ambiente, la comunità, i dipendenti e per tutti gli stakeholder di riferimento.



Annex 1: le imprese coinvolte

ALESSI | 33

Anno di costituzione: **1921**
Anno di trasformazione in SB: **2020**
Fatturato: **60 milioni di €**
Numero di dipendenti: **350**
Settore: **design/casalinghi**
Approfondimenti: [Link](#)

Vai alla scheda completa

FERRARELLE | 35

Anno di costituzione: **2005**
Anno di trasformazione in SB: **2021**
Fatturato: **204 milioni di €**
Numero di dipendenti: **450**
Settore: **Food and Beverage**
Approfondimenti: [Link](#)

Vai alla scheda completa

NOVAMONT | 37

Anno di costituzione: **1990**
Anno di trasformazione in SB: **2020**
Fatturato: **287 milioni di €**
Numero di dipendenti: **> 600**
Settore: **Biochimica**
Approfondimenti: [Link](#)

Vai alla scheda completa

DOORWAY | 34

Anno di costituzione: **2016 (Operativa dal 2019)**
Anno di trasformazione in SB: **2020**
Capitale raccolto: **oltre 14,5 milioni di €**
Numero dipendenti: **10-20**
Settore: **Fintech e Private Equity Crowdfunding**
Approfondimenti: Doorway Magazine [Link](#)

Vai alla scheda completa

ICS MAUGERI | 36

Anno di costituzione: **2016**
Anno di trasformazione in SB: **2016**
Fatturato: **271 milioni di €**
Numero di dipendenti: **4.000 circa** tra dipendenti e collaboratori
Settore: **Sanità**
Approfondimenti: sezione "Essere società benefit" del sito dell'ICS Maugeri [Link](#)

Vai alla scheda completa

RICEHOUSE | 38

Anno di costituzione: **2016**
Anno di trasformazione in SB: **2020**
Capitale sociale: **11.883 €**
Numero di dipendenti: **5 dipendenti e 13 collaboratori**
Settore: **Edilizia**
Approfondimenti: [Link](#)

Vai alla scheda completa



ALESSI

Alessi è la “Fabbrica del Design” che dal 1921 si pone l’obiettivo di portare nelle case di tutto il mondo oggetti di uso quotidiano, non solo di alta qualità, ma anche per rispondere a quel bisogno di arte, poesia e bellezza che caratterizza tutti gli uomini.



Il beneficio comune

In particolare, nell’esercizio della propria attività economica, la Società persegue le seguenti finalità di beneficio comune:

- A. Portare arte e poesia nella produzione industriale, perseguendo in questo modo anche il proprio successo di mercato; soddisfare i bisogni culturali dei propri clienti contribuendo ad un miglioramento della loro qualità della vita; favorire una maggiore attenzione ai valori estetici, etici e culturali degli oggetti, da parte della società dei consumi;
- B. Prendersi cura delle persone, considerandole sempre anche un fine e mai solo un mezzo, in tutti gli aspetti della relazione e in tutte le fasi della vita aziendale; dare valore al loro lavoro, favorendo la soddisfazione dei bisogni di realizzazione professionale e, al tempo stesso, l’eccellenza operativa dell’azienda.
- C. Generare profitto in un’ottica di medio e lungo periodo, in modo equo e sostenibile per tutti i soggetti coinvolti nelle attività della Società, creando ricchezza che ricada, direttamente e indirettamente, su tutto il contesto e la comunità.



DOORWAY

Doorway è una piattaforma italiana di Equity investing online nata a Bologna nel 2019 dalla spinta di Antonella Grassigli, commercialista e socia di Italian Angels for Growth.

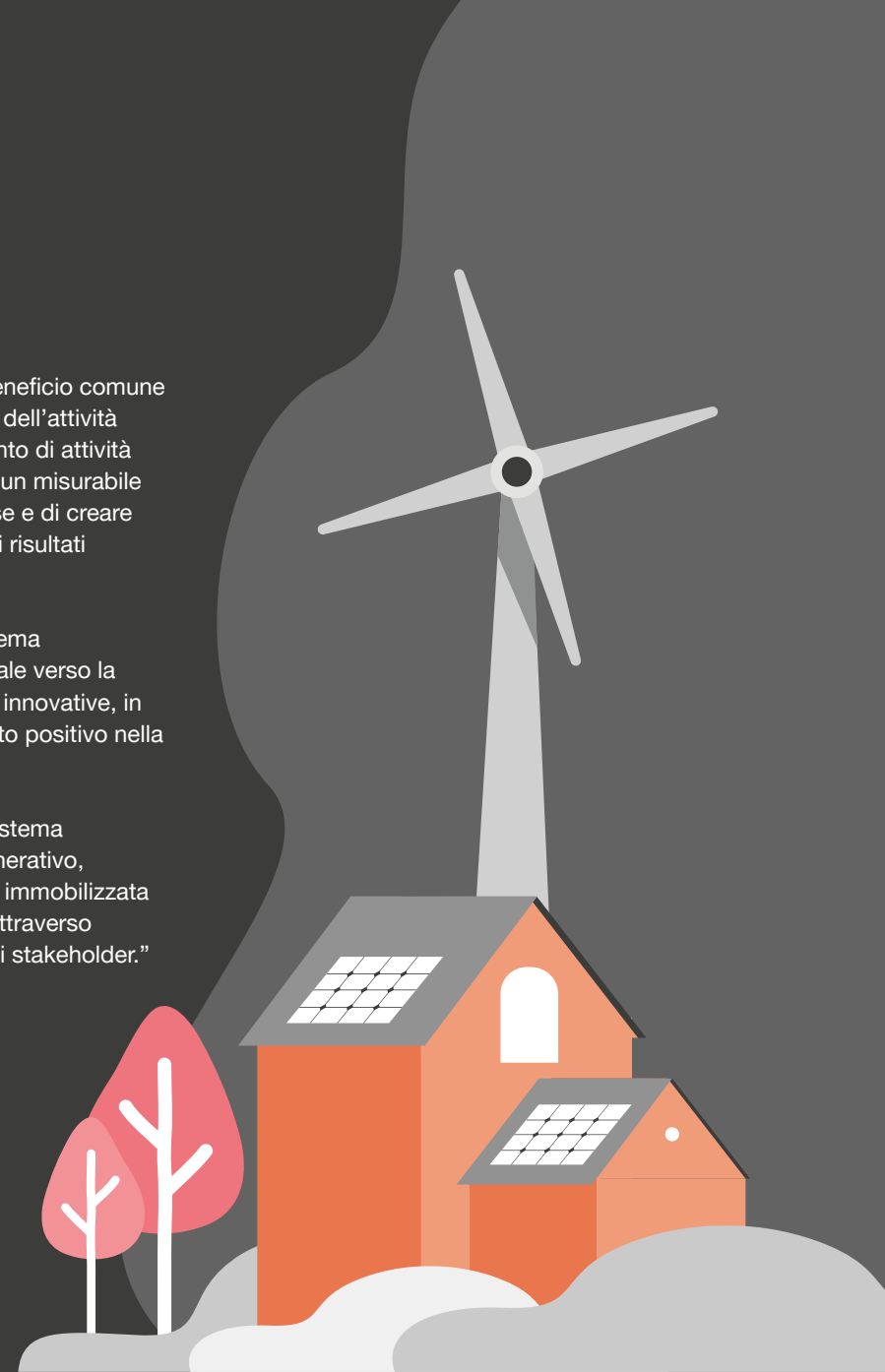
L'impatto sta quindi nel core business stesso: contribuire alla crescita del sistema economico, convogliando capitale verso la nascita e lo sviluppo di imprese innovative in grado di generare un cambiamento positivo nella società. A questo scopo, Doorway ha strutturato un sistema di valutazione delle start up che, a partire da uno screening dei principali fattori ESG, si pone l'obiettivo di affiancare l'impresa nella valutazione della propria capacità di generare valore sociale e ambientale, aiutandola a individuare eventuali aree di miglioramento o investimento.

Parallelamente e in modo funzionale alla raccolta di capitale verso imprese responsabili, Doorway intende assumere un ruolo anche culturale, di spinta e stimolo al sistema finanziario verso un modello generativo, anticipando una trasformazione di scenario che si sta concretizzando molto rapidamente.

Il beneficio comune

Le seguenti specifiche finalità di beneficio comune che sono perseguite, nell'esercizio dell'attività economica, attraverso lo svolgimento di attività il cui obiettivo è quello di generare un misurabile valore sociale nel pubblico interesse e di creare le premesse per il mantenimento di risultati economici soddisfacenti:

- A. Contribuire alla crescita del sistema economico, convogliando capitale verso la nascita e lo sviluppo di imprese innovative, in grado di portare un cambiamento positivo nella società;
- B. Guidare la trasformazione del sistema finanziario verso un modello generativo, mobilitando la ricchezza privata immobilizzata verso l'economia reale, anche attraverso un'azione culturale verso tutti gli stakeholder.”



FERRARELLE

Azienda italiana leader nella produzione di acqua minerale, nata alla fine del 1800, Ferrarelle sceglie di diventare società benefit con una votazione unanime del Consiglio di Amministrazione nel gennaio 2021.

Il core business stesso dell'azienda la mette al centro di tematiche chiave per la sostenibilità: l'utilizzo di risorse naturali a fini di mercato, l'impatto sulla salute dell'industria alimentare, il significativo utilizzo di plastica.

La consapevolezza rispetto al cambio di passo nei consumi, in relazione alle tematiche di impegno sociale e ambientale, ha portato l'azienda a non aggirare questi temi ma a farsene carico in modo sostanziale, investendo nel miglioramento continuo degli impatti e facendo della sostenibilità la principale leva di differenziazione del brand.

L'acquisizione del nuovo status giuridico è l'esito di un lungo percorso, ma non è percepito come un semplice continuum, quanto come un passaggio significativo e un forte orientamento al futuro: essere società benefit non è "solo" essere sostenibili, ma un gradino in più, che si concretizza nel modello di business e nel vincolo giuridico a perseguire uno scopo.

Il beneficio comune

La Società persegue, nello svolgimento della propria attività d'impresa, finalità di beneficio comune, ed in particolare:

- A. nei confronti delle persone, clienti, fornitori e lavoratori:
- adoperarsi, nell'attività di sfruttamento della risorsa primaria, quale è l'acqua minerale, per mantenere standard qualitativi di eccellenza, con sempre più ampia diffusione nel mercato domestico ed internazionale;
 - perseguire una comunicazione corretta e focalizzata sulla sostenibilità dei consumi alimentari e dei propri prodotti;
 - promuovere le buone pratiche legate ad una corretta cultura dell'alimentazione, ispirata al benessere e alla salute dell'individuo.
- B. nei confronti del territorio e dell'ambiente:
- promuovere e migliorare la sostenibilità, con utilizzo di materiali riciclabili e rinnovabili, e tecniche e tecnologie innovative presso gli stabilimenti del gruppo;
 - utilizzare tecniche e metodi produttivi atti a ridurre costantemente l'uso di risorse naturali non rinnovabili, ed in particolare l'energia prodotta da fonti esauribili;
- C. nei confronti dei beni ed attività culturali e sociali:
- garantire il corretto smaltimento dei rifiuti riciclabili e promuovere la diffusione della cultura della sostenibilità;
 - aver cura dell'ambiente ove opera Ferrarelle, con utilizzo sostenibile del suolo e del sottosuolo, valorizzando l'importanza della biodiversità, e minimizzando i rischi di contaminazione esterna;
 - sviluppare iniziative a tutela dei progetti agricolo-biologici della Società, anche attraverso la collaborazione con enti terzi (es. FAI);
 - promuovere una crescente attenzione e sostenibilità sui progetti "rpet".



ICS MAUGERI

L'ICS Maugeri sceglie la forma di società benefit già nell'atto della sua costituzione, il 17 aprile 2016, ereditando la visione, i valori e le attività operative della Fondazione Salvatore Maugeri, e diventando la prima e più grande SpA nel settore sanitario ad aver assunto questa qualifica giuridica.

L'attività clinico-assistenziale e di ricerca è orientata alla diagnosi e cura delle malattie professionali, alla prevenzione e definizione dei rischi da attività produttive e alla riabilitazione di persone che soffrono di disturbi di natura cardiovascolare, respiratoria o neuromotoria, dovuti a patologie post-acute e croniche fortemente disabilitanti, e di pazienti oncologici.

Sede centrale a Pavia, ma con Istituti Scientifici e Unità di Riabilitazione integrate all'interno di strutture sanitarie pubbliche e Centri di Ricerca e Prevenzione in 6 Regioni Italiane.

Il beneficio comune

Nello specifico, la Società persegue le seguenti finalità particolari di beneficio comune:

- A. La cura dei pazienti, nel loro interesse prioritario;
- B. La ricerca scientifica per l'innovazione delle terapie mediche, partecipando attivamente al confronto scientifico nazionale e internazionale;
- C. La diffusione delle migliori conoscenze per la gestione dei processi clinici, ai fini del progresso della cultura e delle prassi professionali.



NOVAMONT

Il modello di bioeconomia circolare perseguito da Novamont mira ad accelerare una transizione ambientalmente sostenibile e inclusiva. Novamont ha investito in innovazione di prodotto e di processo, costruendo una filiera integrata a monte e a valle, privilegiando un utilizzo efficiente delle risorse, realizzando 5 impianti primi al mondo che utilizzano materie prime provenienti da risorse vegetali, nonché da rifiuti organici e sottoprodotti.

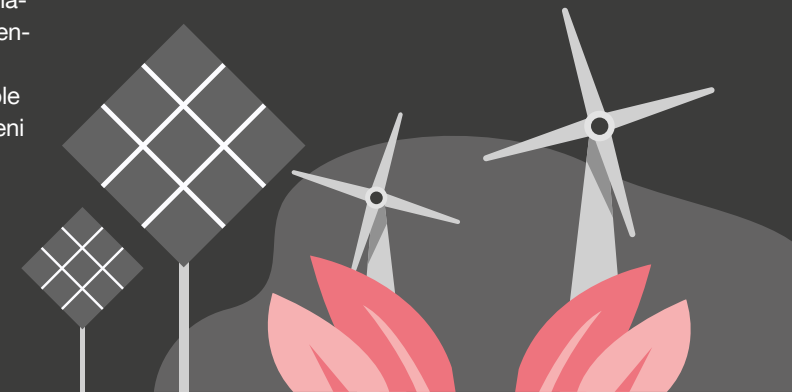
Dopo la crisi finanziaria del Gruppo Montedison e lo smantellamento del progetto di Raul Gardini di integrazione tra chimica e agricoltura, Novamont ha scelto di continuare a percorrere la strada tracciata, per diventare un dimostratore di un possibile modello di sviluppo alternativo, pensando alla bioeconomia non come biomasse in grande quantità, ma come processo di rigenerazione territoriale basato su tecnologie innovative e su un percorso di crescita culturale che involvesse tutte le parti dei territori e le modalità di produzione, uso e consumo dei prodotti.

Diventando una società benefit, Novamont aderisce dunque ad un nuovo modello giuridico di cui lei stessa si è fatta portavoce da oltre trent'anni.

Il beneficio comune

La società persegue le seguenti specifiche finalità di beneficio comune attraverso un modello di bioeconomia che preveda:

- A. La rigenerazione dei territori anche attraverso il recupero di siti produttivi dismessi evitando il consumo di suolo vergine.
- B. La promozione di un modello circolare che massimizzi il recupero della materia prima organica attraverso sistemi sempre più sostenibili per la raccolta e il trattamento dei biowaste per generare compost e materia organica di qualità.
- C. La preservazione e rigenerazione della vitalità e della salute del suolo; a tal fine, sviluppa e produce prodotti di origine vegetale, biodegradabili e compostabili, concepiti come soluzioni a specifici problemi, quali l'inquinamento da plastica e altri inquinanti persistenti, strettamente connessi con la qualità di acqua e suolo e promuove pratiche agricole sostenibili che rafforzino la fertilità dei terreni e ne ripristinino la materia organica.
- D. Lo sviluppo dei processi di produzione innovativi e sostenibili che contribuiscano alla decarbonizzazione dell'economia anche attraverso la ricerca e innovazione per la trasformazione di scarti e byproduct della filiera in nuovi prodotti.
- E. Il contributo alla creazione di un sistema virtuoso creando alleanze con stakeholder del territorio e connettendo diversi settori, nonché alla crescita culturale e delle conoscenze sul tema della bioeconomia circolare, promuovendo attività formative in collaborazione con partner del settore pubblico e privato e iniziative di sensibilizzazione ed educazione allo sviluppo sostenibile.



RICEHOUSE

Valorizzare i prodotti secondari della coltivazione del riso, dando loro nuova vita è lo scopo di Ricehouse, azienda del biellese che produce materiali per l'edilizia a partire da paglia, lolla e scarti di lavorazione agricola, interamente in Italia. Un'azienda che nasce già, nel 2016, con un DNA orientato alla creazione di un impatto positivo nella società e che la porta a diventare quasi naturalmente società benefit. La gestione delle materie prime è organizzata a livello territoriale, attivando un processo di raccolta, stoccaggio e lavorazione altamente tecnologico e il più qualificante possibile, non solo per l'azienda, ma anche per i produttori, che prendono parte attiva nel processo di recupero dei residui delle lavorazioni, favorendone la tracciabilità e rendendo disponibili sul mercato materiali a bassissimo impatto ambientale, ma competitivi.

Il beneficio comune

In particolare, la società persegue obiettivi specifici di beneficio comune nelle seguenti aree:

- A. gestione delle materie derivanti dalla lavorazione del riso, organizzata a livello territoriale, per far diventare una attività che sia in grado di sostenere il processo di filiera, aumentare l'offerta occupazionale e di alimentare le esigenze di mercato;
- B. senza ulteriore consumo di suolo, recupero in maniera sostenibile di fabbricati rurali di servizio dispersi nelle campagne e da anni dismessi per impiegarli come luoghi funzionali, destinati allo stoccaggio e alla logistica riabilitando così il patrimonio non più utilizzato;
- C. tutela del sistema ambientale e degli attori coinvolti, favorendo la tracciabilità della filiera, cioè la possibilità di sapere con esattezza quali quantità vengono prodotte, raccolte, e trasferite, a quali destinatari e, in comparazione con altri prodotti più tradizionali, con quali impatti;
- D. produzione di una risposta virtuosa al problema ambientale direttamente collegato alle pratiche di combustione dei residui nei campi e al conseguente aumento dell'inquinamento dell'aria in termini di polveri sottili e CO₂;
- E. incentivazione delle condizioni di sostenibilità delle produzioni agro-alimentari tradizionali disincentivando la sostituzione della risicoltura con pratiche poco sostenibili come la conversione delle risaie in colture e pratiche legate ad altri cereali;
- F. la valorizzazione del legume che si è costruito nel tempo tra materia e territorio introducendo una leva determinante nelle strategie di marketing territoriale capace di dare evidenza alla dimensione distrettuale di questa nuova e diversa economia;
- G. la resa a disposizione di materiali da costruzione a bassissimo impatto ambientale (energia grigia) che possano rappresentare un contenuto strategico nella definizione di una architettura ed una edilizia a energia (quasi) zero e l'incentivazione dell'utilizzo delle fibre naturali come reale alternativa ai prodotti petrolchimici;
- H. mantenimento sul territorio di persone, risorse, conoscenze, know-how, mobilitandoli come fattori decisivi in una operazione di rilancio socio-economico mantenendo vivi ed attivi questi contesti.



Bibliografia

Assonime (2016). La disciplina delle società benefit.

Bauco Cristina, Castellani Giovanni, De Rossi Dario, Magrassi Lorenzo (2017).
Le società benefit (parte III): qualificazione giuridica e spunti innovativi.
Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

Castellani Giovanni, De Rossi Dario, Magrassi Lorenzo, Rampa Andrea (2016).
Le società benefit (parte II): in requiem alle imprese sociali. Fondazione Nazionale
dei Commercialisti.

Hiller, J.S. (2013). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility.
Journal Business Ethics Vol.118, Issue 2, pp 287-301.

Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management:
avoiding the toxic trap. MIT Sloan Management Review, 31(2), 7.

Maryland Code (2013)
(<http://law.justia.com/codes/maryland/2013/article-gca/section-5-6c-01/>)

Network Italiano di Business Reporting (2019).
Linee guida sul reporting delle società benefit.

Report of the World Commission on Environment and Development (1987)
(<https://digitallibrary.un.org/record/139811>)

Diletta Lenzi, Il Societario (2019), società benefit.

Marco Cristiano Petrassi (2021), Diritto Amministrativo e degli Enti Locali,
Collana diretta da Vittorio Italia, Le società benefit per le imprese pubbliche e private.

Coordinamento e supervisione dei contenuti

Team ESG di PwC

Gaia Giussani – Director ESG
Matteo Romagnoli – Manager ESG

Contributi di

Team Legal di PwC

Avv. Fabio Alberto Regoli – Legal | Head of North West Operations
Avv. Vittoria Rostagno – Senior Associate
Isabelle Roccazzella – Senior Associate

Team Tax di PwC

Alessio Rolando – Partner
Giulia Giordano – Manager

Patrizia Tettamanzi – Università Bocconi, LIUC Università Cattaneo
Giorgio Venturini – Università Bocconi
Valentina Minutiello – LIUC Università Cattaneo
Nicoletta Alessi – GoodPoint Srl

Team Creative Design di PwC

Giuseppina Floris, Paola Tesseri, Alessio Filippo Manna



[pwc.com/it/sostenibilita](https://www.pwc.com/it/sostenibilita)
[#responsiblejourney](https://www.pwc.com/it/sostenibilita)

Contatti

Francesco Ferrara
Partner – ESG Leader

+39 348 2300672
francesco.ferrara@pwc.com

Paolo Bersani
Partner – ESG Reporting Leader

+39 348 9995712
paolo.bersani@pwc.com



© 2021 PricewaterhouseCoopers Business Services Srl. All rights reserved. PwC refers to PricewaterhouseCoopers Business Services Srl and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

pwc.com/it/sostenibilita
[#responsiblejourney](https://twitter.com/responsiblejourney)

