

Economia & società



# Valore condiviso e società benefit

**Cresce ogni giorno il numero delle imprese che hanno compreso l'importanza di porsi obiettivi che vadano oltre la pura massimizzazione del profitto, realizzando un'azione di costruzione di valore condiviso, che è la capacità di creare valore economico congiuntamente a un valore per la società, dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte.**  
**di Paolo Venturi e Anna Puccio**

**P**er generare sviluppo oggi, la produzione di valore economico e di natura sociale vanno necessariamente tenuti insieme. Questo è particolarmente vero se si guarda al mondo dell'imprenditorialità, quale elemento chiave per una crescita inclusiva dei territori e delle comunità. Con riferimento specifico al mondo delle imprese, da anni, si è di fronte a un allargamento del concetto storico di "impresa" rispetto alle nuove dinamiche del mercato e ai nuovi comportamenti sociali del consumatore. Ciò perché, con l'andare del tempo e soprattutto parallelamente allo sviluppo di pratiche di responsabilità

sociale d'impresa (CSR), le imprese sono state chiamate in misura crescente ad attivarsi nei confronti della società<sup>1</sup>. Si è reso quindi necessario per le imprese assumere un'altra prospettiva, ovvero dimostrare non più solo di essere in grado di massimizzare il profitto, bensì dimostrare anche di saper contribuire allo sviluppo della società attraverso azioni che perseguono l'interesse generale<sup>2</sup>. In tal senso, sempre più imprese hanno compreso l'importanza di dare evidenza della loro azione di costruzione di valore condiviso (*shared value*) (figura 1), concetto che sottolinea la capacità di creare valore economico congiuntamente a un valore per la società, dando risposta ai suoi bisogni e alle sfide cui deve far fronte<sup>3</sup>.

Figura 1. **La generazione di valore condiviso**



Fonte: Rockette, Stamp [2013]<sup>4</sup>

ECONOMIA & SOCIETÀ

Tale concetto si distingue da quello di responsabilità sociale e di filantropia, identificando una nuova modalità per perseguire obiettivi di natura economica mettendo al centro anche quelli di natura sociale. L'impresa che assume alla base del suo agire il concetto di valore condiviso, quindi, mette in campo le strategie, le tecnologie e i processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli individui che compongono il proprio ecosistema (dipendenti, clienti, partner, fornitori) nella massimizzazione del valore scambiato. In altre parole, le *policy* e le pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda migliorano, allo stesso tempo, le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera.

La competitività di un'impresa e il benessere della comunità circostante sono strettamente interconnessi: così come l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di personale competente, di un ambiente in grado di investire ed innovare e di una domanda effettiva dei suoi prodotti, allo stesso modo la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere. Ambedue necessitano di politiche pubbliche che regolino in modo adeguato, incentivandone le interconnessioni<sup>1</sup>. Le imprese, quindi, sono chiamate a "creare o rafforzare il legame con il territorio e le comunità che le

circondano, anche promuovendo nuove e più strette forme di collaborazione con gli altri attori del territorio in modo tale da permettere di incrementare il progresso sociale".

### Dall'attività filantropica al "Convergence Continuum"

L'agire delle imprese in ambito sociale non ha natura univoca. Diverse sono, infatti, le strade che le aziende possono percorrere a tal fine e di cui le più battute vanno dalle esperienze di filantropia d'impresa a quelle di welfare aziendale. Da una parte, attraverso l'attività filantropica, l'impresa crea *esternalità sociali positive* mettendo in campo un'azione che si sviluppa asincronicamente. Infatti, prima viene generato il profitto attraverso la realizzazione dell'attività economico-commerciale dell'impresa e, successivamente, espletando un'azione di redistribuzione attraverso l'azione filantropica, si impiegano parte delle risorse generate in attività di natura sociale. Già all'epoca dell'Umanesimo Civile, si era diffusa la figura del *cd. mecenate*, ovvero un imprenditore che poneva risorse e know-how imprenditoriale al servizio di una causa di interesse collettivo. Il mecenate agiva all'interno di un modello di civiltà cittadina, governato dalla democrazia partecipativa, e di un'economia di mercato in cui vigeva il principio di reciprocità, l'orientamento dell'attività economica allo sviluppo – per dovere di responsabilità

## Le aree di impatto delle società benefit

Le attività di beneficio comune delle società benefit saranno valutate in 4 ambiti settoriali:

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



Figura 2. **Modello di business per gli ibridi organizzativi**



Fonte: Hoffman et al. [2010]

anche nei confronti delle generazioni future – e basata sul principio di libertà d'impresa<sup>6</sup>.

Con il passaggio a un'economia di mercato di tipo capitalistico, orientata alla massimizzazione del profitto generato dall'attività imprenditoriale, è nata una nuova figura, quella del "capitalista-filantropo". Con la filantropia di impresa, che il più delle volte si esplica nello strumento della fondazione, il tentativo è quello di mettere in campo azioni in grado di soddisfare bisogni fondamentali o di aiutare persone svantaggiate, azioni mosse da sentimento compassionevole e non dal riconoscimento di uno specifico diritto di cittadinanza, come invece accadrà più avanti (metà del XX secolo) con la nascita del welfare state. Quest'ultimo ha profondamente modificato la filantropia d'impresa che è divenuta, così, un'attività che da "costo" passa ad essere un "investimento" e, in quanto tale, richiede di essere sviluppata strategicamente.

Dall'altra parte, le imprese integrano sempre più politiche di welfare aziendale, "quell'insieme di misure, iniziative, servizi non obbligatori offerti dall'azienda ai propri dipendenti (sia per libera decisione aziendale sia in conseguenza a un accordo con le rappresentanze sindacali) con il fine di offrire ai lavoratori un supporto a esigenze che spaziano in settori disparati: assistenza sanitaria integrativa, check-up medico, convenzioni per vacanze estive dei figli, corsi

di formazione, carrello della spesa, forme di accesso al credito, sussidi per i libri o vacanze studio, nidi aziendali<sup>7</sup>. È, tuttavia, possibile definire il welfare aziendale come un welfare di tipo contrattualistico, ovvero che garantisce servizi di natura sociale sulla base della presenza di un rapporto di lavoro contrattualizzato e stabile. Attraverso questa modalità di azione, l'impresa diventa "produttrice" di welfare; tuttavia, "misure di welfare offerte ad alcuni in virtù dello status professionale possono (infatti) favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale destinato solo agli indigenti e aumentare così quella frammentazione sociale tra insider e outsider che in Italia è già accentuata<sup>8</sup>.

La socialità, quindi, oggi non è solo un'externalità dell'impresa ma un vero e proprio elemento di competitività che va anche oltre le tradizionali strategie di CSR: le "imprese di successo sono quelle che si concentrano sulla *responsabilità* piuttosto che sul potere, sulla *tenuta di lungo periodo* e sulla *reputazione* della società piuttosto che accumulare risultati di breve termine l'uno sopra l'altro<sup>9</sup>. Per tale ragione sempre più numerosi sono gli esempi di forme di impresa che assumono *mission* sociali ma producono al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire la propria missione (processo di *ibridazione* dei soggetti non profit verso la sfera for profit – figura 2)<sup>10</sup> o, viceversa, con

ECONOMIA & SOCIETÀ

## Le società benefit (SB) nella Legge di Stabilità 2016

Le società benefit sono imprese (società di persone, di capitali, cooperative e consorzi) che perseguono, nell'esercizio dell'attività economica, uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di stakeholder. Tali finalità di beneficio comune vanno indicate specificatamente nell'oggetto sociale (con conseguente modifica dell'atto costitutivo o statuto) e perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e degli stakeholder (lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile).

### Standard di valutazione esterno

Explicitazione di modalità e criteri che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla SB in termini di beneficio comune, tali per cui lo standard di valutazione esterno utilizzato dalla società benefit deve essere:

- 1. esauriente e articolato** nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;
- 2. sviluppato da un ente terzo** (non controllato dalla SB o ad essa collegato);
- 3. credibile** perché sviluppato da un ente che:
  - a) ha accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;
  - b) utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard, prevedendo eventualmente anche un periodo di consultazione pubblica.
- 4. trasparente** perché le informazioni che lo riguardano sono rese pubbliche, in particolare:
  - a) i criteri utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;
  - b) le ponderazioni utilizzate per i diversi criteri previsti per la misurazione;
  - c) l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;
  - d) il processo attraverso il quale vengono effettuate modifiche e aggiornamenti allo standard;
  - e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

### Aree di valutazione

- ambiti settoriali che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune: governo d'impresa, lavoratori, altri portatori di interesse, ambiente.

### Obbligo di una relazione annuale su attività di beneficio comune

(in allegato al bilancio societario) deve contenere:

- la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;
- la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno e comprendendo le aree di valutazione identificate;
- la descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

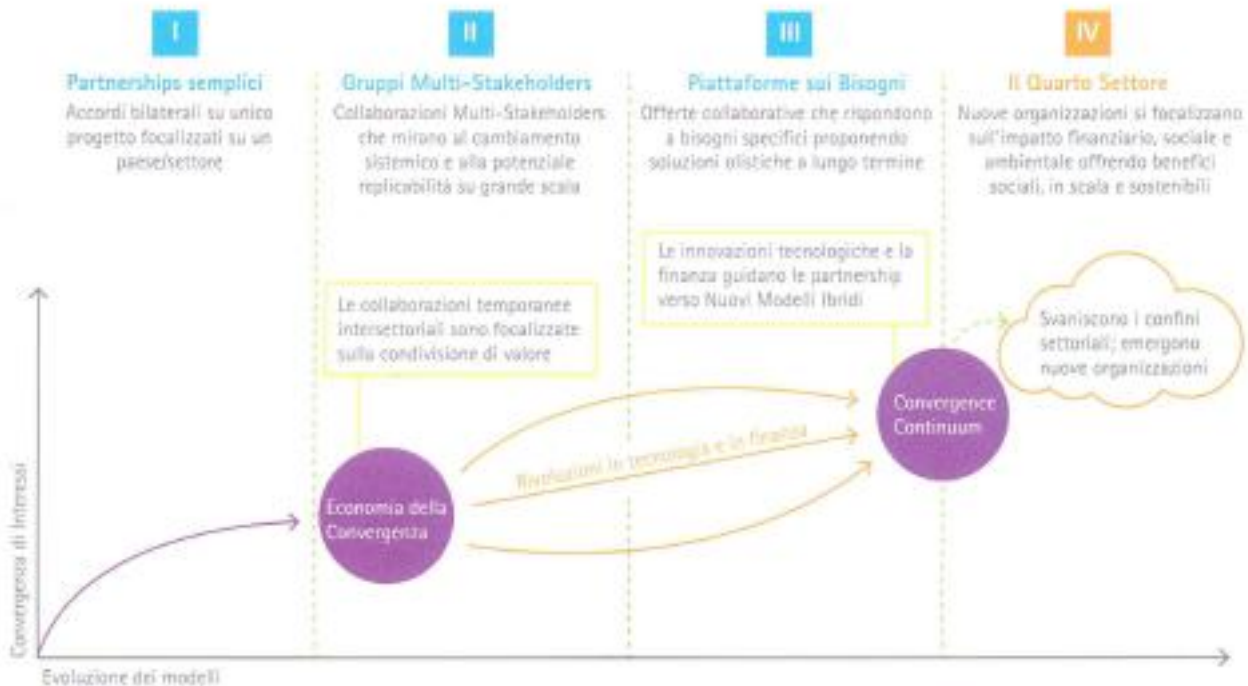
molteplici modalità e diversi gradi di intensità affiancano attività di natura commerciale ad altre di natura sociale. In quest'ultimo caso, si tratta di processo di *convergenza* – o *convergence*, paradigma di cui Accenture è promotore – dei soggetti for profit verso una dimensione di impatto sociale e ambientale della propria attività imprenditoriale<sup>12</sup>, facendo leva in particolare su due driver: le ICT e la “Rivoluzione Digitale”, da un lato, e strumenti finanziari innovativi (es. *impact investing*), dall'altro (figura 3).

Del secondo gruppo fanno parte gli esempi che provengono dall'esperienza americana [Bromberger 2011]<sup>14</sup>. Da un lato, le *benefit corporation*, ovvero una figura giuridica societaria di natura commerciale che si impegna: a raggiungere uno o più scopi sociali o di pubblica utilità (obiettivo obbligatoriamente specificato nello statuto); ad avere nel proprio consiglio di amministrazione un socio *benefit* il cui unico

obbligo è quello di garantire il perseguimento della *mission* piuttosto che il profitto; ad essere sottoposta ad un processo di certificazione da parte di un soggetto terzo ed a realizzare un rapporto annuale volto ad illustrare le azioni compiute per raggiungere gli obiettivi sociali. Dall'altro lato, le *B-Corporation* (o *B-Corp*)<sup>15</sup>, ovvero imprese che ottengono una certificazione rilasciata da *B Lab* (un'organizzazione non profit) a seguito della compilazione, da parte di proprietari e manager, di un questionario che viene integrato da test che misurano il loro impegno rispetto a valori sociali, nonché a pratiche responsabili da un punto di vista sociale e ambientale, i cui risultati vengono resi pubblici dalla stessa *B Lab* (*B Impact Assessment*).

A livello globale si contano 1.619 B-Corp in 47 Paesi (in oltre 130 settori di attività), di cui oltre 150 in Europa e 10 in Italia<sup>16</sup>.

Figura 3. “The Convergence Continuum”



Fonte: Bulloch & James [2014]<sup>17</sup>



ECONOMIA & SOCIETÀ

### Società benefit: imprese for profit con finalità di beneficio comune

Nel nostro Paese il tema è esploso con la proposta di legge volta a introdurre anche in Italia le *società benefit* (di seguito SB), definite nel relativo Disegno di Legge e introdotte nel nostro ordinamento giuridico con la Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376-384) 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 e altri portatori di interesse". Per essere tali, le SB dovranno modificare il proprio atto costitutivo o statuto, redigere una relazione annuale sull'attività di beneficio comune ed essere sottoposte alla valutazione, da parte di soggetti terzi (non ancora individuati), relativamente a 4 aree: il governo d'impresa, i lavoratori, la comunità di riferimento, l'ambiente (si veda il box "Le aree di impatto delle società benefit"). In Italia le *B-Corp* certificate hanno anche il vincolo, per mantenere la certificazione, di convertirsi in SB entro 2-4 anni dalla prima data di certificazione (oggi, a pochi mesi dalla legge, sono già 5 - Nativa, D-Orbit, Dermophysiologique, Croqper.it e Mailwork). La forma giuridica di SB è complementare al modello *B-Corp*: la prima garantisce in merito all'impatto positivo attuale o nel futuro a breve termine. La seconda garantisce gli stessi obiettivi nel medio e lungo termine. Le *B-Corp* certificate devono misurare rigorosamente il proprio impatto attraverso il *B Impact Assessment* e per ottenere il loro status, sono obbligate al rispetto di precisi obiettivi di performance e impatto (>80 punti nel *B Impact Assessment*). Così delineate, le SB hanno il merito di aver portato in Italia un modello attraverso cui l'impresa internalizza obiettivi sociali e ambientali, che diventano *core* all'interno della sua

strategia al pari di quelli di natura economico-commerciale, superando così la logica dei "due tempi" (la massimizzazione del profitto, prima, e la sua "redistribuzione" alla comunità di riferimento - più o meno allargata - attraverso l'impegno a favore di attività di natura sociale), fino al punto di dover modificare il proprio oggetto sociale e, di conseguenza, il proprio atto costitutivo o statuto, con relativa responsabilità degli amministratori rispetto all'ottenimento degli "scopi sociali". Le SB, infatti, saranno sottoposte non solo "al giudizio del consumatore", ma anche al controllo dell'Antitrust, authority che vigilerà sull'effettiva implementazione delle finalità di beneficio comune delle SB, pena la sanzione dei responsabili. Tuttavia, poiché l'assunzione della qualifica non porta con sé agevolazioni fiscali di nessuna natura (né la possibilità di accedere a finanziamenti pubblici), solo le imprese realmente in linea con i propositi che sottostanno le SB dovrebbero interessarsi all'ottenimento della qualifica, dovendo oltretutto anche variare il proprio oggetto sociale. Infine, seppure queste pratiche che, attraverso un processo di *convergence*, avvicinano il mondo del business al sociale stiano aumentando, tuttavia dimostrano nei fatti come ad oggi non esista un reale loro impatto rispetto alle imprese sociali (cooperative sociali e imprese sociali ex d.lgs. 155/2006) e alle loro attività, che si configurano piuttosto all'interno di processi di *ibridazione*. I motivi sono molteplici. Anzitutto le imprese sociali, in maniera volontaria e non strumentale, perseguono un fine sociale, che è *core* rispetto all'attività imprenditoriale messa in campo. Le *società benefit*, invece, devono perseguire - all'interno della loro attività economica - uno o più effetti positivi o ridurre gli effetti negativi su una o più categorie di soggetti. Cioè a dire che non necessariamente la società deve produrre impatti positivi rispetto ai suoi stakeholder, bensì che per essere definita *benefit* è sufficiente che essa limiti le



esternalità negative che è in grado di generare attraverso la sua attività principale, che rimane quella di natura economica.

Ben vengano, tuttavia, le *società benefit* in virtù del contributo a quel pluralismo di impresa oggi quanto mai indispensabile per far fronte alle complessità sempre maggiori che è necessario affrontare dal lato della domanda attraverso la generazione di valore condiviso.

**Paolo Venturi** è Direttore di AICCON di The Fundraising School. Componente, fra gli altri, del Comitato Scientifico della **Fondazione Symbola**, del CNV e della Commissione sulla Cooperazione Sociale in Emilia Romagna. Co-curatore degli ultimi due Rapporti sull'Impresa Sociale in Italia e del volume *Ibridi organizzativi: l'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm (Il Mulino)*.

**Anna Puccio** è Segretario Generale e Consigliere d'amministrazione di **Fondazione Italiana Accenture**. Consigliere d'amministrazione indipendente di Amplifon Group, componente del Consiglio di amministrazione dell'Università Ca' Foscari di Venezia e della start-up innovativa di sharing economy, PetMe srl.

#### NOTE

1. Gallino, L. [2005], *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi Editore; Zamagni, S. [2013], *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.
2. Rago, S., Venturi, P. [2014], "Contesto, motivazione e domande della ricerca", in Regione Emilia-Romagna, Assessorato Promozione delle politiche sociali e di integrazione per l'immigrazione, volontariato, associazionismo e Terzo Settore (a cura di), *Welfare e Ben-essere: il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*, disponibile alla pagina: [http://www.aiccon.it/file/conwdoc/welfare\\_e\\_benessere\\_emilia\\_romagna.pdf](http://www.aiccon.it/file/conwdoc/welfare_e_benessere_emilia_romagna.pdf) (ultimo accesso 3 marzo 2016).
3. Porter, M.E., Kramer, M.R. [2011], "Creare valore condiviso" in *Harvard Business Review Italia*, gennaio-febbraio.
4. Bockstette, V., Stamp, M. [2013], *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, Boston, FSG.
5. Breyton, M., Petrini, E. [2012], "Il framework di riferimento", in *Impronta Etica e SCS Consulting* (a cura di), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*, in: <http://www.improntaetica.org/file/docs/impre-ssa%20responsabile%20aita%20totale.pdf>.
6. Zamagni, S. [2005], *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*, in: <http://www.aiccon.it/file/conwdoc/FILANTROPIA.e.IMPRESA.SOCIALE.pdf>.
7. Bettoni, M., Tidoli, R. (2012), "Il welfare aziendale", in C. Gori (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento private nel welfare sociale*, Milano, FrancoAngeli.
8. Mallone, G. (2013), *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working paper-2WEL, n.3.

9. Drucker, P. [1993], *Post-Capitalist Society*, New York, Harper Business, trad. it. *La società post-capitalistica*, Milano Sperling & Kupfer, 1993.
10. Rago, S., Venturi, P. [2014b], "Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all'interno dell'imprenditorialità sociale", in P. Venturi e F. Zandonai (a cura di), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino, pp. 17-51.
11. Hoffman, A.J., Badiane, K.K., Haigh, N. [2012], "Hybrid organizations as Agent of Positive Social Change: Bridging the For-Profit & Non-Profit Divide", in K. Golden-Biddle, J. Dutton (eds.), *Using a Positive Lens to Explore Social Change and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*, London-New York, Routledge, Taylor and Francis Group.
12. Bulloch, G., James, L. [2014], *The Convergence Continuum. Towards a "4th sector" in a global development?*, disponibile alla pagina: [https://www.accenture.com/t20150523T022417\\_\\_w\\_\\_/us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_1/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T022417__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf).
13. Brömberger, A.R. [2011], "A New Type of Hybrid", in *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp. 49-53.
14. <http://www.bcorporation.net>
15. [http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp?field\\_country=Italy](http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp?field_country=Italy)