

# Prefazione

di Mauro Del Barba

In un ideale percorso in cui riepilogare gli sforzi fatti dall'umanità per indirizzare la marcia dell'economia in una direzione sostenibile prima che sia troppo tardi e deragli – percorso che potremmo far partire dal *Rapporto sui limiti dello sviluppo* del Club di Roma nel 1972 – dovremmo certamente passare per la definizione di sviluppo sostenibile fornita dal rapporto Brundtland nel 1987 e attraversare diversi approcci caratterizzati dalla volontà di fornire condizioni via via stringenti e maggiormente operative. È il caso, per esempio, delle *system conditions* della svedese The Natural Step o delle condizioni di sostenibilità individuate dal WWF.

Proseguendo lungo questa strada, una pietra miliare è sicuramente rappresentata dalla proposta degli obiettivi di sviluppo sostenibile, i famosi 17 SDGs e 169 sotto-obiettivi o target. Il salto di qualità è evidente sotto molti profili. Il primo è che l'Agenda 2030, la risoluzione sottoscritta nel 2015 da 193 paesi membri dell'ONU che contiene gli SDGs e il sistema di monitoraggio e controllo del processo attuativo, è un atto universale che impegna le nazioni, iniziando a dare una prima risposta e a coordinare le azioni. Il secondo è lo sforzo, dimostrato dai 169 target e dalla loro organizzazione nei 17 obiettivi, di dotarsi di modelli operativi maggiormente di dettaglio al fine di produrre effetti concreti nei tempi sperati.

Nonostante questi evidenti progressi, resta ancora troppo vaga la risposta alla fondamentale domanda: chi deve fare che cosa? E soprattutto: come coinvolgere le aziende con la loro enorme potenzialità in questa missione collettiva?

Noi di AssoBenefit abbiamo per statuto la mission di cooperare al fine di cambiare il modello di sviluppo rendendolo sostenibile, proponendo come elemento alla base del cambiamento la trasformazione delle imprese in Società Benefit (SB). Grazie anche al nostro impulso, nel 2019 l'assemblea parlamentare dell'OSCE, che riunisce 57 paesi, ha deliberato all'unanimità l'invito agli stati membri affinché si proceda a una legislazione che istituisca e riconosca le imprese con duplice scopo, profitto e beneficio comune, proposta che al mo-

mento non ha sortito gli effetti sperati, sebbene sia di qualche pregio l'ulteriore passo in avanti fatto proprio dall'Italia riconoscendo un credito d'imposta per la trasformazione in Società Benefit e destinando fondi per la loro promozione sul territorio nazionale.

In attesa che tutti gli stati facciano la loro parte, molte imprese cercano di pervenire nei fatti a questo status, attraverso l'adozione di buone prassi e misurazioni volontarie degli impatti (obbligatorie per le SB), portando nel dibattito economico il tema di come valorizzare le esternalità che, finché rimarranno tali, saranno confinate all'esterno della vera e propria competizione che, dunque, continuerà a determinare gli effetti negativi che vogliamo sconfiggere. Noi vediamo nelle SB il punto di contatto imprescindibile tra l'azione degli stati e la libera iniziativa dei cittadini. Una necessaria catena di trasmissione per trasferire i 169 target nell'agire quotidiano. Lo strumento fondamentale per unire la potente energia del mercato all'ancora insufficiente volontà che sottende gli accordi del 2015. Il loro presupposto fondamentale consiste proprio nel superare la logica dell'unico scopo sociale vincolato alla distribuzione degli utili tra gli azionisti, aprendo giuridicamente e fattivamente la strada della tanto citata *stakeholder economy* e vincolando gli amministratori delle società stesse a una governance bilanciata tra questi molteplici obiettivi. Questi richiedono come naturale conseguenza di introdurre non solo le grandezze di bilancio nella loro valutazione, ma anche di affiancare una relazione annuale sugli obiettivi di beneficio comune e soprattutto di misurarne l'impatto.

Il tema delle metriche e della misura d'impatto diviene così centrale in quanto si pone il chiaro obiettivo di valutare gli effetti concreti prodotti dall'azione delle imprese in ambito sociale e ambientale e, dunque, apre scenari inediti circa le modalità di gestione dell'impresa, inevitabilmente da modificare rispetto alle prassi del passato, e la loro riconducibilità coerente a obiettivi comuni universali intergenerazionali. Chiaramente la tecnica, ovvero l'analisi scrupolosa, analitica, di ogni singolo processo aziendale con riguardo alle sue conseguenze sulle grandezze che riteniamo di utilità sociale e ambientale è e rimarrà imprescindibile: ben vengano le imprese che si muovono autonomamente in questa direzione e in tal modo recano vantaggio al sistema e a se stesse, rendendosi più robuste per le sfide del futuro e di certo immediatamente più apprezzabili e apprezzate già nel presente, sia dai potenziali clienti sia dai potenziali finanziatori.

Se le metriche con cui valutare l'impatto rimangono giustamente plurali e finanche opinabili, ovvero oggetto del confronto «di mercato» (il tema di quali metriche utilizzare non può essere definito per legge), la scelta di campo Benefit/Non Benefit è uno spartiacque chiaro per tutti, una sorta di *wild card* per essere ammessi al mercato di domani. In quest'ottica, quanto già sta avvenendo sulle autoregolamentazioni per le aziende quotate, come anche sulle dichiarazioni non finanziarie o sul regolamento per la tassonomia dell'Unione Euro-

pea, dovrebbe mostrare con chiarezza l'inevitabilità del processo a cui, di conseguenza, è bene partecipare da protagonisti piuttosto che da inseguitori.

L'Italia sarebbe avvantaggiata se riuscisse a sviluppare ancor più rapidamente il movimento delle SB, essendo stata in anticipo sui tempi e avendo aperto la possibilità per le imprese di compiere questa scelta. La risposta delle imprese, con crescita costante ma lineare, avuta negli oltre cinque anni dall'istituzione della legge, può essere letta come incoraggiante, ma non ancora vincente rispetto al tema delle sfide intergenerazionali. Abbiamo come sistema paese l'irripetibile opportunità di presentarci in testa alla linea di partenza del nuovo modello di sviluppo che si sta configurando; opportunità che può e deve divenire anche un fattore di maggior competitività, riconfigurando il made in Italy in un *Benefit in Italy*. Siamo indubbiamente il luogo in cui l'impresa ha avuto nei secoli e mantenuto fino ai giorni nostri un tratto di attenzione all'ambiente e al sociale che è il momento di mostrare al mondo non come singoli, ma come sistema.

Le Società Benefit possono essere il tassello mancante nella *big picture* che si sta velocemente determinando. Spetta a noi, alle leadership diffuse, agli imprenditori italiani che conservano una visione umanistica dell'economia, la capacità di indicarlo come tale facendolo emergere nel dibattito attraverso i fatti. Nessuna omologazione tra imprese è contenuta in questa nuova proposta, che anzi libera le energie originali proprie dell'intrapresa consentendo una maggiore libertà d'azione rispetto al passato. Pertanto l'invito finale è semplice e diretto. Alle imprese che ancora non lo hanno fatto: valutate e scegliete la trasformazione in Società Benefit. A quelle che già lo hanno fatto: trovate il modo di valorizzare e diffondere quella denominazione, SB o Società Benefit, che è alla base della vostra scelta identitaria. Come AssoBenefit abbiamo voluto sottolineare questo movimento con la campagna dal titolo: «Chi benefit comincia...». Ora è il tempo.



# Introduzione

di Carlo Bellavite Pellegrini e Raul Caruso

In uno dei passaggi più efficaci e significativi di *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*<sup>1</sup> il premio Nobel Douglass C. North presenta in maniera chiara la distinzione tra «cambiamento graduale» e «cambiamento discontinuo» delle istituzioni. A dispetto del pensare comune, secondo il premio Nobel, sono i cambiamenti graduali a generare mutamenti istituzionali permanenti che, di conseguenza, contribuiscono allo sviluppo economico di una società nel tempo. Un cambiamento graduale deriva dalla somma di un numero significativo di relazioni e comportamenti individuali nel mercato. I cambiamenti discontinui, viceversa, come le guerre, le rivoluzioni e le calamità, alla prova dei fatti, non modificano davvero i driver dello sviluppo economico perché le regole formali possono cambiare ma non accade lo stesso per i vincoli e gli incentivi informali. Invero questi sono decisivi nei percorsi di sviluppo economico. Nei processi di cambiamento graduale, invece, alla norma formale si associano evoluzioni nei comportamenti e nelle relazioni informali che tendono a divenire e a strutturare percorsi stabili di sviluppo economico. Le Società Benefit (da qui in poi SB) sono le protagoniste di un processo di cambiamento graduale attualmente in corso. Questo libro presenta alcuni aspetti essenziali delle SB ma nel contempo ha anche il fine di spiegare a imprenditori, studenti e analisti perché esse sono agenti di cambiamento graduale. In particolare, così come storicamente la società per azioni aveva sancito la centralità degli shareholder, la SB sta definitivamente associando agli shareholder uno o più stakeholder.

Il libro raccoglie contributi che descrivono la realtà delle SB secondo differenti angolazioni. Nel primo capitolo, Carlo Bellavite Pellegrini, Raul Caruso e Marco Di Domizio presentano i risultati di un'analisi empirica in merito ai fattori economico-aziendali associati alla trasformazione in Benefit di società già operanti nel mercato. Nel secondo capitolo, Federica Bandini, Magalì Fia,

---

<sup>1</sup> D.C. Douglass, *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*, Bologna, Il Mulino, 1997.

Leonardo Boni e Laura Toschi presentano i risultati di un'indagine condotta tra SB mostrando come gli imprenditori scelgano tale forma per motivi legati principalmente alla possibilità di incrementare le performance di obiettivi sociali e ambientali. Nel successivo capitolo Annalisa Dentoni-Litta spiega in maniera esaustiva gli aspetti normativi delle SB. Nel quarto capitolo Carlo Bellavite Pellegrini, Claudia Cannas e Maurizio Dallochio presentano un'analisi empirica su un campione di S.p.A. Benefit andando a verificare l'esistenza di una relazione positiva tra alcune specifiche variabili e le performance operative espresse in termini di rendimento atteso del capitale (ROE) e rendimento atteso degli asset (ROA). I risultati delle stime empiriche confermano le ipotesi di ricerca ed evidenziano che le società per azioni Benefit non solo hanno una maggiore capacità di remunerare il capitale di rischio, ma sono anche caratterizzate da una migliore gestione del debito e valorizzazione dei propri asset. Nel quinto capitolo, Francesco Gerli, Irene Bengo, Mario Calderini e Roberto Randazzo affrontano l'importanza e le criticità della valutazione per le SB. In particolare, gli autori discutono come lo sviluppo di metriche e strumenti valutatori su base nazionale porterebbe a pieno compimento il modello di impresa delineato dalla legge sulle Benefit. Nel capitolo sesto Carlo Bellavite Pellegrini e Marco Seracini analizzano il tema della governance spiegando esaustivamente le nuove sfide che attendono gli amministratori e in particolare il ruolo cruciale del responsabile di impatto fornendo indicazioni concrete in questo senso. Nel capitolo successivo Dario Simoncini presenta i presupposti fondamentali per il nuovo paradigma organizzativo e manageriale. Roberta Casali illustra un modello di management ispirato alla sostenibilità. In particolare, un nuovo modello di management per tutte le imprese, a prescindere dalle dimensioni e dalla complessità, richiede visione, resilienza trasformativa, cultura innovativa e, soprattutto, un modello di leadership per la sostenibilità basato su competenze forti e ben strutturate. Nel capitolo successivo Livia Ventura presenta analogie e differenze della nostra normativa con esperienze normative simili di altri paesi. Nel decimo capitolo Paolo di Cesare ed Eric Ezechieli delineano il rapporto tra le imprese B Corp e le SB. Il legame tra SB e imprese certificate B Corp è stretto: le imprese che perseguono la certificazione B Corp, infatti, si impegnano a modificare il proprio statuto entro due anni, adottando il modello di SB. Infine, nell'ultimo capitolo Antonio Calabrò descrive il contesto e la temperie in cui le SB devono essere legittimamente inserite, vale a dire una riscrittura e una rifondazione del nostro sistema economico.

Come la breve sintesi dei capitoli ha mostrato, questo volume raccoglie diverse prospettive e aspetti del mondo delle SB. Conoscerli è importante per capire davvero il ruolo che le imprese possono svolgere come agenti di cambiamento graduale.