

# REPORT FINALE

*Iniziativa  
Strategiche  
Fondirigenti*

“COMPETENZE MANAGERIALI PER  
LE SOCIETÀ BENEFIT”

Codice  
IS\_08\_2022 -  
CIG 9202966FC7



# Sommario

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1 - Il progetto .....</b>	<b>6</b>
1.1. Lo scenario di riferimento.....	6
1.2. Target.....	7
1.3. Finalità e obiettivi.....	7
1.4. Attività core.....	7
1.5. Risultati attesi.....	8
<b>Capitolo 2 - Gli Enti promotori e attuatori .....</b>	<b>9</b>
2.1. Fondirigenti .....	9
2.2. Confindustria Varese .....	9
2.3. Federmanager Varese .....	11
2.4. Il soggetto Attuatore.....	11
<b>Capitolo 3 – Le società benefit nel 2022 .....</b>	<b>13</b>
3.1. Introduzione .....	13
3.2. Le società benefit.....	13
3.2.1. Che cosa sono le società benefit? .....	13
3.2.2. La normativa in tema di società benefit .....	14
3.2.3. Lo scopo sociale .....	15
3.2.4. L'oggetto sociale .....	15
3.2.5. I soggetti coinvolti e le responsabilità .....	16
3.2.6. La relazione annuale .....	16
3.2.7. I controlli .....	16
3.2.8. L'evoluzione normativa .....	17
3.3. I numeri delle società benefit .....	17
3.4. Le società benefit in Provincia di Varese .....	19
3.4.1. Premessa metodologica .....	19
3.4.2. Le società benefit in Provincia di Varese .....	21
3.4.3. Considerazioni.....	22
3.5. Perché diventare Società Benefit? .....	22
3.6. Come diventare Società Benefit?.....	23
3.6.1. Definire le finalità di beneficio comune .....	23
3.6.2. Diventare una Società Benefit.....	24
3.6.3. Nominare un Soggetto responsabile.....	24
3.6.4. Identificare gli obiettivi da perseguire nel primo esercizio .....	24
3.6.5. Selezionare e utilizzare uno standard di valutazione esterno .....	24
3.6.6. Redigere la relazione annuale .....	25

3.6.7.	Publiccare la relazione sul sito internet aziendale.....	25
3.7.	Differenza tra società benefit e B Corp.....	25
3.8.	Le Società Benefit in Provincia di Varese: i risultati della survey .....	26
3.8.1.	La rilevazione .....	27
3.8.2.	I principali risultati emersi.....	27
3.8.2.1.	Sezione 1 – Anagrafica .....	28
3.8.2.2.	Sezione 2 - Valori .....	31
3.8.2.3.	Sezione 3 - Focus operativo.....	31
3.9.	Conclusioni.....	34
<b>Capitolo 4 – I momenti laboratoriali .....</b>		<b>36</b>
4.1.	Introduzione .....	36
4.2.	Gli interventi realizzati .....	36
4.3.	Primo laboratorio: “La Società Benefit come driver per l'identità d'impresa” (14.07.2022) 37	
4.3.1.	Il laboratorio .....	37
4.3.2.	I relatori.....	38
4.3.3.	I partecipanti.....	39
4.4.	Secondo laboratorio: “Comunicazione etica e sostenibilità. Come le aziende possono impostare una comunicazione sostenibile attraverso l'etica” (14.10.2022) .....	41
4.4.1.	Il workshop.....	41
4.4.2.	I relatori.....	42
4.4.3.	I partecipanti.....	43
4.5.	Conclusioni.....	46
<b>Capitolo 5 - Metodologie di osservazione dell'ecosistema indagato .....</b>		<b>49</b>
5.1.	Introduzione .....	49
5.2.	Premessa .....	50
5.3.	Nota metodologica .....	50
5.4.	Gli obiettivi.....	51
5.5.	5. Gli Strumenti .....	51
5.6.	B Impact Assessment .....	52
5.7.	Percezione della Sostenibilità.....	58
5.8.	La mappa degli Stakeholder .....	61
5.9.	Conclusioni.....	63
<b>Capitolo 6 - Un prototipo formativo per lo sviluppo di competenze per le società benefit ...</b>		<b>65</b>
6.1.	Introduzione .....	65
6.1.1.	Il percorso verso la definizione delle competenze manageriali per le società benefit 66	
6.1.2.	Il riferimento al QRSP di Regione Lombardia .....	67
6.2.	Competenze di tipo amministrativo .....	68
6.3.	Competenze di tipo finanziario .....	69

6.4.	Competenze di tipo legale.....	70
6.5.	Competenze inerenti la comunicazione e le relazioni esterne.....	71
6.6.	Competenze trasversali .....	72
6.7.	La validazione del percorso formativo.....	73
6.7.1.	Le tematiche .....	73
6.7.2.	La modalità formativa.....	75
6.7.3.	La durata dell'attività formativa .....	76
6.7.4.	Il target di riferimento.....	76
6.7.5.	La certificazione delle competenze .....	77
6.8.	Modellizzazione di un intervento formativo .....	79
6.8.1.	Verso le società benefit .....	79
6.8.2.	Una comunicazione etica per le società benefit .....	81
6.8.3.	Upgrade delle competenze trasversali per dirigenti delle società benefit .....	83
6.9.	Una formazione lungo tutto il percorso verso le Società Benefit.....	85
6.10.	Conclusioni.....	86
	<b>Conclusioni.....</b>	<b>88</b>
	<b>Allegati.....</b>	<b>89</b>
	Allegato 1 – Questionario .....	89
	Sezione 1 – Anagrafica .....	89
	Sezione 2 – Valori .....	91
	Sezione 3 - Focus Operativo .....	91

# Introduzione

Sostenibilità ambientale, responsabilità sociale ed eticità nel business sono divenuti sempre di più criteri sulla base dei quali le aziende vengono valutate dai loro stakeholders (clienti, partner, fornitori, dipendenti, investitori). Queste tematiche sono divenute parte della strategia imprenditoriale collegate alle attività di pianificazione finanziaria, commerciale e di risk management diventando sempre più utili a migliorare le performance aziendali ed a garantire il rafforzamento delle relazioni commerciali.

In tale contesto, emerge il nuovo modello delle Società Benefit, in forza del quale l'azienda si impegna formalmente e giuridicamente a specificare nell'oggetto sociale le finalità di beneficio condiviso, elevando queste ad obiettivo da perseguire in modo coordinato e sinergico con quello di profitto. La Società Benefit rappresenta un modello d'impresa innovativo e virtuoso, che esercita la propria attività economica perseguendo, oltre allo scopo di lucro, finalità che contribuiscono alla prosperità ambientale, sociale ed economica a lungo termine, introducendo l'idea di Beneficio Condiviso che si concretizza nel perseguimento della creazione di valore non solo economico, ma anche per persone, comunità, territori e ambiente.

Così, nelle Società Benefit, convivono il bilanciamento del beneficio ambientale/sociale e l'obiettivo economico, senza che sia possibile rinunciare ad uno, in ragione dell'altro, e con necessità di concreta individuazione e misurazione di entrambi i valori. Attraverso un tale approccio integrato, inteso come un valore fondante della strategia aziendale, le imprese hanno la possibilità di ottenere significativi benefici: migliori performance finanziarie, il rafforzamento del valore del brand e della reputazione, una sostenibilità di lungo termine per l'impresa e per la società nel suo complesso, una migliore gestione del rischio e della crisi, ritorni di lungo periodo sugli investimenti, buone relazioni con la comunità, maggiore commitment dei dipendenti ed anche credibilità a operare. La crescente rilevanza di questo nuovo modello imprenditoriale si fonda anche sull'aumento esponenziale del numero di aziende che sono divenute Benefit; negli ultimi due anni, infatti, il numero di tale realtà è quadruplicato e la sua tendenza è quella di aumentare.

L'iniziativa strategica promossa da Fondirigenti e realizzata da Univa Servizi è stata pensata per sviluppare in questo senso la cultura manageriale delle figure apicali nelle aziende della Provincia di Varese e creare il contesto ideale per la creazione delle competenze necessarie per una concezione più ampia del livello di sostenibilità e sufficientemente preparata a cogliere le opportunità che la forma giuridica di Società Benefit offre in termini di sviluppo aziendale e del capitale umano.

# Capitolo 1 - Il progetto

## 1.1. Lo scenario di riferimento

Il tema della sostenibilità è, ormai, entrato a pieno diritto nelle agende delle aziende, delle istituzioni e dei cittadini e sta crescendo nella società la sempre maggiore consapevolezza di dover cambiare profondamente i modelli di business, conciliando la generazione di valore economico con la creazione di valore sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle generazioni future.

L'attuale emergenza sanitaria, inoltre, ha posto con forza al centro del dibattito sociale e dell'attenzione di tutti il benessere e la salute come bisogni fondamentali per l'individuo, sollecitando una riflessione più ampia su un ruolo delle imprese che vada oltre la sola logica del profitto.

Diventa, quindi, sempre più importante per una strategia aziendale di medio/lungo termine solida e di successo, integrare la sostenibilità a 360 gradi e non come aspetto accessorio.

In questo contesto, si inserisce come nuovo paradigma di business il movimento delle Società Benefit, che vede l'Italia come prima nazione europea ad aver introdotto una forma giuridica che permette alle società nell'esercizio dell'attività economica di integrare strutturalmente finalità di beneficio comune all'interno della propria missione, operando in modo responsabile.

Nello specifico, le Società Benefit (SB) rappresentano un'evoluzione del concetto stesso di azienda. Mentre le società tradizionali esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti, le società benefit sono espressione di un paradigma più evoluto: integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e sulla biosfera.

Una Società Benefit è uno strumento legale che crea una solida base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso. Consente quindi di proteggere la missione in caso di aumenti di capitale e cambi di leadership, creare una maggiore flessibilità nel valutare i potenziali di vendita e mantenere la missione anche in caso di passaggi generazionali o quotazione in borsa.

Non si tratta di Imprese Sociali o di una evoluzione del non profit, ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro, per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità dei mercati del XXI secolo.

Nonostante, però, 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).

Occorre quindi sviluppare una cultura manageriale capace di una concezione più ampia del livello di sostenibilità e sufficientemente preparata a cogliere le opportunità che la forma giuridica di Società Benefit (e tutto quello che ne consegue) offrono in termini di sviluppo aziendale e del capitale umano.

## 1.2. Target

Figure apicali delle imprese e degli operatori economici che ricoprono ruoli manageriali (o che si intendono far crescere in termini di responsabilità manageriali) e ruoli direttivi in grado di riorientare l'impresa verso nuovi modelli di business in grado di coniugare il perseguimento dello scopo di lucro con una maggiore attenzione al tema delle problematiche ambientali e sociali.

## 1.3. Finalità e obiettivi

Finalità del progetto è promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese del territorio varesino sul tema della sostenibilità aziendale.

Obiettivo generale è sviluppare un contesto utile allo sviluppo delle competenze manageriali sul tema della società benefit come elemento legato alla sostenibilità delle aziende.

Obiettivi specifici sono:

- Accrescere le conoscenze relative al contesto delle società benefit in Italia e in provincia di Varese
- Aumentare la sensibilizzazione dei dirigenti alla tematica delle Società Benefit
- Sviluppare un prototipo di modello formativo per la crescita delle competenze dei dirigenti (e delle figure apicali delle aziende).
- Disseminare i risultati del progetto a tutte le aziende del territorio provinciale e nazionale.

## 1.4. Attività core

Il progetto prevede attività mirate a:

- a) Realizzare una "ricerca" che restituisca una fotografia dello stato dell'arte e dell'evoluzione delle Società Benefit, le loro prospettive future e i fabbisogni di competenze manageriali in provincia di Varese attraverso la somministrazione di una survey.
- b) Realizzare laboratori in modalità a distanza sincrona, aperti a tutte le aziende del territorio e volti ad approfondire, partendo dai temi oggetto della ricerca, le principali caratteristiche e aree di fabbisogno da colmare in termini di competenze.
- c) Approfondire l'analisi dei fabbisogni di competenze sul tema, attraverso il coinvolgimento di 4 aziende campione che saranno indagate in merito alle competenze sulla sostenibilità,

rispetto ai principali stakeholder (Governance, Comunità locale, Collaboratori, Clienti e Ambiente).

- d) Realizzare la prototipazione di un modello di formazione manageriale in cui sarà illustrato, in sintesi, il percorso per divenire una Società Benefit in tutte le sue principali fasi (Principi e cultura di riferimento, Assessment di sostenibilità, Identità: visione, valori e missione, Codice etico e beneficio comune, Passaggio a Società Benefit e adempimenti notarili, Valutazione d'impatto).
- e) Disseminare i risultati del progetto alle aziende e agli stakeholder del territorio e alle altre aziende aderenti a Fondirigenti

## 1.5. Risultati attesi

I risultati previsti dal progetto riguardano:

- Aumento della diffusione e della qualità delle conoscenze sul tema delle Società Benefit;
- Aumento delle opportunità di formazione continua per dirigenti e figure apicali su questo tema;
- Sviluppo di strumenti dedicati al tema della Società Benefit;
- Aumento del numero di aziende che si costituiscono Società Benefit.

# Capitolo 2 - Gli Enti promotori e attuatori

## 2.1. Fondirigenti

Fondirigenti G. Taliercio è il **Fondo interprofessionale per la formazione continua dei dirigenti** a cui si affidano 14 mila imprese e più di 80 mila manager.

Nata nel 1998 come Fondazione Giuseppe Taliercio, su iniziativa di Confindustria e Federmanager per favorire la diffusione della cultura manageriale nel Paese, dal 2003 è anche Fondo interprofessionale e affianca alle attività di ricerca un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti.

Fondirigenti aiuta le imprese ad accrescere le competenze manageriali necessarie a rispondere alle sfide della concorrenza globale.

Gli obiettivi di Fondirigenti sono:

- Favorire la managerializzazione delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti attraverso percorsi formativi su misura;
- Sviluppare un sistema di formazione continua per i manager;
- Finanziare lo sviluppo della competitività delle imprese su temi attuali e prioritari;
- Sperimentare soluzioni innovative per rispondere alle esigenze delle imprese che vogliono crescere;

Dal 2006, presso Fondirigenti è attiva anche l'Agenzia del lavoro che svolge attività di intermediazione per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione. L'Agenzia offre servizi diretti a fornire concrete opportunità di reinserimento lavorativo ai dirigenti e a soddisfare le esigenze delle aziende nella ricerca di elevate professionalità.

L'azione di Fondirigenti si realizza anche mediante le iniziative strategiche volte all'analisi delle condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, specie di quelle di piccole e medie dimensioni, così diffuse nel tessuto imprenditoriale italiano.

Rispetto a questo progetto, Fondirigenti è **soggetto promotore e finanziatore** delle attività.

## 2.2. Confindustria Varese

Confindustria Varese è un'Associazione di imprenditori indipendente, apartitica e senza fini di lucro, appartenente al Sistema Confindustria a cui sono associate 1.075 imprese per 66.159 addetti e socio promotore di Fondirigenti.

L'associazionismo imprenditoriale in provincia di Varese muove i primi passi nel 1914 con la nascita della Federazione fra gli Industriali del Gallaratese. Tre anni più tardi gli Industriali bustesi danno vita alla Federazione Industriali dell'Alto Milanese. Nel 1923 nasce l'Associazione fra gli industriali del Circondario di Varese. Dopo la pausa corporativa del ventennio fascista, in Provincia emerge l'esigenza di ricostruire libere associazioni. Nel 1945 viene istituita l'Associazione degli Industriali della Provincia di Varese e, tre anni dopo, a Busto Arsizio, nasce UBI, l'Unione Bustese degli Industriali. L'obiettivo dell'associazionismo nel Varesotto è quello di rappresentare le imprese del territorio e di diffondere la cultura d'impresa in provincia.

Il 18 aprile 1989 le due Associazioni datoriali di Varese e Busto Arsizio si uniscono: nasce Univa, l'Unione degli Industriali della Provincia di Varese. 1400 imprese associate per un totale di oltre 70.000 addetti: è questo il risultato dell'operazione di fusione.

Investire nel capitale umano attraverso l'alta formazione è stata una delle iniziative più lungimiranti portate avanti dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese insieme al sostegno degli imprenditori locali. Da qui la nascita nel 1991 della LIUC – Università Cattaneo di Castellanza. Un progetto di grande rilievo nel campo della formazione accademica che ancora oggi contraddistingue Confindustria Varese come l'unica associazione imprenditoriale territoriale in Italia dotata di un'Università. Una dimostrazione tangibile dell'interesse delle imprese nel considerare sempre più la risorsa umana come fattore strategico per vincere la sfida competitiva.

Nel 1959 viene creato a Busto Arsizio il Gruppo Giovani dell'Industria con lo scopo di attirare le nuove leve destinate a continuare l'attività aziendale, renderle partecipi dei problemi dell'Associazione e consentire una migliore preparazione alle responsabilità future. Il Gruppo è uno dei primi Gruppi Giovani del Sistema Confindustria. Nel 1981 nasce il Gruppo Giovani Imprenditori dell'Associazione degli Industriali della Provincia di Varese. Relazioni industriali, costo del lavoro, alternanza scuola-lavoro e attenzione all'ambiente, ai trasporti e alle infrastrutture sono alcune delle tematiche per cui si impegna il Gruppo. A seguito della fusione, nel 1989, viene costituito il Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese.

Al centro delle attività la cultura d'impresa e il rilancio competitivo delle aziende varesine. Oggi il ruolo del Gruppo è sempre più strategico. La missione è quella di favorire il "Benessere d'impresa" attraverso nuove sensibilità, competenze e cambiamenti.

In quest'ottica di continuo sviluppo, azione e riflessione rispetto alle evoluzioni e ai cambiamenti del contesto Varesino, Confindustria Varese ha condiviso e promosso il progetto di Univa Servizi per la realizzazione di un'attività di ricerca sul tema delle società benefit nel territorio della Provincia di Varese.

## 2.3. Federmanager Varese

Federmanager è socio promotore di Fondirigenti.

Associazione di categoria, rappresenta circa 180 mila manager e alte professionalità delle aziende produttrici di beni e servizi. Nel mondo del management cura gli aspetti contrattuali, istituzionali, sociali, professionali e culturali.

In particolare, l'Associazione – attraverso le sue sedi territoriali si occupa di:

- Rappresentanza istituzionale a livello locale
- Servizi agli associati
- Consulenza di carattere contrattuale, legale, fiscale e previdenziale
- Iniziative di natura formativa, culturale e di networking

Federmanager, attraverso le sue iniziative contribuisce alla modernizzazione, alla ripresa economica e occupazionale, all'integrazione del Paese nel contesto globale; offre un modello di relazioni industriali innovativo e coerente con la figura strategica del manager; stipula contratti collettivi di lavoro, assicuriamo un modello di welfare che mette al centro il benessere individuale e collettivo. Mette a disposizione il suo patrimonio di conoscenze ed esperienze per svolgere il ruolo di tutor e coach e valorizziamo il ruolo sociale del manager.

Federmanager Varese, in particolare, ha condiviso e promosso il progetto di Univa Servizi per la realizzazione di un'attività di ricerca sul tema delle società benefit nel territorio della Provincia di Varese.

## 2.4. Il soggetto Attuatore

Il soggetto attuatore di questo progetto è Univa Servizi Srl. Univa Servizi nasce come SPI – Servizi e Promozioni Industriali - alla fine degli anni Settanta come società di servizi alle imprese dell'Unione Industriali della Provincia di Varese. In affiancamento all'attività dell'Associazione, supporta le imprese nell'ambito della formazione aziendale e le aiuta a essere competitive e all'avanguardia, rispondendo agli standard qualitativi richiesti dal mercato. Inoltre, aiuta le aziende nell'adempiere agli obblighi legati alla sicurezza, l'igiene sul lavoro e la tutela dell'ambiente, le supporta nell'ottenimento di finanziamenti agevolati e nell'implementazione di sistemi di gestione qualità, ambiente e sicurezza.

Univa Servizi opera nel settore della formazione e dell'aggiornamento professionale, curando un catalogo di corsi di breve durata, caratterizzati da un forte taglio operativo, capaci di coprire tutte le tematiche aziendali e tenuti da professionisti qualificati con una consolidata esperienza aziendale e di gestione dell'aula; vengono, inoltre, progettati e realizzati percorsi di formazione in house studiati in base alle specifiche esigenze delle aziende. Dal 1997 propone corsi di formazione

finanziati, tramite la gestione diretta o in delega di progetti a valere sulle principali linee di finanziamento.

Oggi l'azienda conta 15 dipendenti, 9 dei quali sono dedicati esclusivamente all'area formazione. Usufruendo anche del contributo di numerosi consulenti esterni qualificati è in grado di presidiare efficacemente tutte le fasi del processo di erogazione dei servizi formativi: dall'analisi dei bisogni, alla pianificazione dell'intervento, dal coordinamento didattico alla gestione dell'aula, dal monitoraggio alla valutazione e certificazione delle competenze. Come ente accreditato per la formazione, Univa Servizi si è dotata di un modello organizzativo di gestione e controllo conforme al D.Lgs. 231/01; l'adozione di tale Modello Organizzativo consente all'azienda di migliorare la gestione interna di tutte le attività, di aumentare i punti di controllo e di poter così fornire un servizio sempre più efficace alle imprese clienti.

La caratteristica di Univa Servizi come scuola di prossimità territoriale è insita nella sua storia ed evoluzione: la capacità di comprendere i bisogni formativi del territorio unita ad una lettura attenta dei cambiamenti nel mercato del lavoro e della vita delle aziende, hanno permesso all'Ente di essere un vero e proprio driver della formazione in Provincia di Varese. In particolare, la stretta relazione con le imprese e la sua natura di braccio operativo dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese ha da sempre orientato la scelta dei percorsi formativi e creato all'interno di Univa Servizi le competenze necessarie per aiutare le aziende a formare il proprio personale a sostegno dello sviluppo del loro capitale umano, anche sul tema delle Società Benefit.

Univa Servizi è il soggetto attuatore di questo progetto e si occupa di tutte le fasi a partire dalla sua progettazione fino alla realizzazione di tutte le attività previste.

# Capitolo 3 – Le società benefit nel 2022

## 3.1. Introduzione

In questo capitolo sono riportati i risultati dell'attività di ricerca che ha coinvolto le aziende della Provincia di Varese sul tema delle Società Benefit. L'obiettivo è stato quello di "inquadrare" la tematica soprattutto in rapporto al territorio e alle imprese varesine, così da restituire una fotografia dello stato dell'arte, dell'evoluzione e della conoscenza delle Società Benefit, le loro prospettive future e i fabbisogni di competenze manageriali.

Nello specifico, questa attività ha previsto la raccolta dei dati relativi alla conoscenza e all'evoluzione delle Società Benefit sul territorio e la somministrazione di una survey elaborata con risposte chiuse e multiple per comprendere quale e quanta consapevolezza ci sia sull'istituto giuridico della Società Benefit e del suo modello di business. La ricerca, come previsto dal cronogramma di progetto è stata realizzata nell'estate del 2022, nei mesi di giugno e luglio con una modalità completamente telematica.

## 3.2. Le società benefit

### 3.2.1. Che cosa sono le società benefit?

Le Società Benefit (SB), introdotte nell'ordinamento nazionale dalla legge n. 208 del 28.12.2015, sono attività imprenditoriali che, nel perseguimento dei propri obiettivi economici, operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori, ambiente, attività culturali, sociali, associazioni e altri portatori di interesse.

Una Società Benefit è uno strumento legale che crea una solida base per l'allineamento della missione nel lungo termine e la creazione di valore condiviso. Consente quindi di proteggere la missione in caso di aumenti di capitale e cambi di leadership, creare una maggiore flessibilità nel valutare i potenziali di vendita e mantenere la missione anche in caso di passaggi generazionali o quotazione in borsa.

Non si tratta di Imprese Sociali o di una evoluzione del non profit, ma di una innovazione dei principali modelli di impresa per renderli più adeguati alle sfide e alle opportunità di oggi. Una Società Benefit è, quindi, una società tradizionale con obblighi modificati che impegnano il management e gli azionisti a standard più elevati di scopo, responsabilità e trasparenza. Nello specifico:

- **Scopo:** le Società Benefit si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e la biosfera, ovvero valore condiviso, oltre a generare profitto. La sostenibilità è parte integrante del loro business model e le SB creano condizioni favorevoli alla prosperità sociale e ambientale, oggi e nel futuro.
- **Responsabilità:** le SB si impegnano a considerare l'impatto dell'impresa sulla società e l'ambiente, al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo per tutti gli stakeholder.
- **Trasparenza:** le SB sono tenute a comunicare annualmente e riportare secondo standard di terze parti i risultati conseguiti, i loro progressi e gli impegni futuri verso il raggiungimento di impatto sociale e ambientale, sia verso gli azionisti che verso il grande pubblico.

Le Società Benefit rappresentano quindi la proposta più concreta per orientare il modello di sviluppo in senso sostenibile. Rientrano pienamente in una logica di mercato, di profitto e di concorrenza, ma anche di responsabilità d'impresa, poiché creano valore condiviso a livello sociale; in qualità di nuovo modo di fare impresa sono chiamate ad avere una governance differente che persegua entrambi gli obiettivi e una gestione più allargata e responsabile che, oltre a misurare il valore economico prodotto, valuti l'impatto operato sulla società e lo comunichi in modo trasparente.

### 3.3. La normativa in tema di società benefit

L'Italia, con la legge n. 208 del 28.12.2015, articolo 1, commi da 376 a 384 è stata la prima Nazione al Mondo a dotarsi di una legislazione dedicata alle società benefit, fatte salve le esperienze statunitensi con le B-Corp; oggi, a livello globale, Colombia, Ecuador, Perù e Uruguay, oltre alla Francia, dispongono attualmente di una legislazione sulle Società Benefit, approvata per le prime tre nel 2018 e per l'Uruguay nel 2020.

La normativa di introduzione delle società benefit nell'ordinamento italiano è conseguenza del Disegno di Legge n° 1882 della 17a Legislatura, denominato "Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune".

La Relazione al Disegno di Legge esprime come l'obiettivo sia quello di *"promuovere la costituzione e favorire la diffusione nel nostro ordinamento di società a duplice finalità, ossia di società che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed ogni altro portatore di interesse."* Tali finalità sono conseguite *"superando l'approccio «classico» del fare impresa"*, in quanto *"le società con finalità di beneficio comune introducono un salto di qualità nel modo di intendere l'impresa, tale da poter parlare di vero e proprio cambio di paradigma economico ed imprenditoriale."*

La legge non ha creato un nuovo tipo societario ma aggiunge, integrando le previsioni del Codice civile e delle leggi speciali applicabili, ai singoli modelli societari già esistenti nel nostro ordinamento.

La norma, impone che le aziende che si vogliono costituire come Società Benefit ottemperino all'Introduzione del duplice scopo nell'oggetto sociale; al bilanciamento, nella gestione, dell'interesse dei soci con quello di altri portatori d'interesse, all'individuazione di un soggetto interno della società per il perseguimento del beneficio comune e ad una rendicontazione annuale dell'attività della società che contempli anche la valutazione di impatto del duplice scopo.

La necessità di una legge dedicata deriva dal fatto che nelle società di tipo "ordinario" lo scopo sociale è unicamente teso al perseguimento della massimizzazione del profitto per i soci, impegnando la governance unicamente in questa direzione; conseguentemente, lo scopo sociale *"potrebbe risultare allo stato attuale incompatibile e incorrere in difficoltà nel caso di registrazione presso le camere di commercio."* Con la Società Benefit, invece, si introduce al contrario l'obbligo per l'Organo amministrativo di orientare l'attività delle aziende nella duplice direzione profitto/sostenibilità. L'impegno aggiuntivo di responsabilità assunto comporta che gli amministratori e i dirigenti prendano in considerazione l'impatto delle loro decisioni verso tutti gli stakeholder, oltre che sul valore per gli azionisti e agiscano con una maggiore trasparenza verso i soggetti terzi.

### 3.4. Lo scopo sociale

Nel comma dedicato allo scopo sociale, la norma esprime che non è necessario per essere Società Benefit generare vantaggi sia di tipo economico che di tipo ambientale così che, si può definire "Società Benefit" anche un'attività di impresa da cui originino unicamente vantaggi di tipo sociale o, viceversa, solo di tipo ambientale. L'individuazione dello scopo benefit è quindi lasciata all'arbitrio dei soci evitando così di inquadrare in rigide definizioni tutte le possibili fattispecie di beneficio comune (o riduzione di effetti negativi) perseguibili da una organizzazione di impresa.

### 3.5. L'oggetto sociale

Ai commi 377 e 379 la normativa stabilisce poi l'obbligo di indicare nell'oggetto sociale lo scopo di beneficio comune che la società benefit intende perseguire. Tali disposizioni sono volte a garantire ad ogni stakeholder, sia esso interno o esterno alla compagine sociale, la certezza che lo scopo benefit verrà costantemente perseguito nel tempo; la società infatti si impegna, a meno di successive e contrarie modifiche statutarie, a realizzare costantemente il beneficio comune allo stesso modo in cui consegue il profitto. Lo scopo benefit in tal modo diventa indipendente dalle vicende che interessano i singoli soci e/o l'organo amministrativo.

### 3.6. I soggetti coinvolti e le responsabilità

Il comma 380 prescrive l'obbligo di individuare un soggetto a cui affidare "funzioni e compiti volti al perseguimento" dello scopo benefit mentre il comma 381 pone la sanzione per l'inadempimento a degli amministratori. Si tratta di un incarico che, a seconda della dimensione dell'impresa, potrà essere affidato ad uno o più soggetti interni all'organizzazione ovvero a soggetti esterni, dotati di adeguate competenze.

### 3.7. La relazione annuale

Ai commi 382 – 383 vengono normati l'obbligo di redigere annualmente la relazione di impatto e le sue caratteristiche. Tale relazione deve essere allegata al bilancio di esercizio e deve essere pubblicata sul sito internet della società. Essa deve dunque essere depositata presso la sede della società, nei tempi previsti dalla Legge e dallo Statuto, affinché i soci e, dove presente, il collegio sindacale, possano prenderne visione e deliberarne l'approvazione in modo consapevole.

In questo documento la società comunica agli stakeholders:

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

### 3.8. I controlli

L'aggiunta alla denominazione sociale delle parole "società benefit" può generare un vantaggio competitivo per quelle imprese che vogliano diffondere il proprio impegno sociale verso la comunità o verso l'ambiente. Per questo motivo, l'ente deputato ad eseguire i controlli sulle società benefit è l'Autorità Garante Della Concorrenza e del Mercato.

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

I compiti dell'organo di controllo, oltre alla verifica della relazione di impatto riguardano anche i principi di corretta amministrazione e l'adeguatezza del sistema di controllo interno ad assicurare che le informazioni rilevanti siano raccolte e trasfuse nella relazione

Le sanzioni previste dalla normativa vanno dalla semplice ammenda alla chiusura (temporanea o definitiva) dell'attività, con effetti pertanto sulla prosecuzione nel tempo della stessa attività di impresa.

### 3.9. L'evoluzione normativa

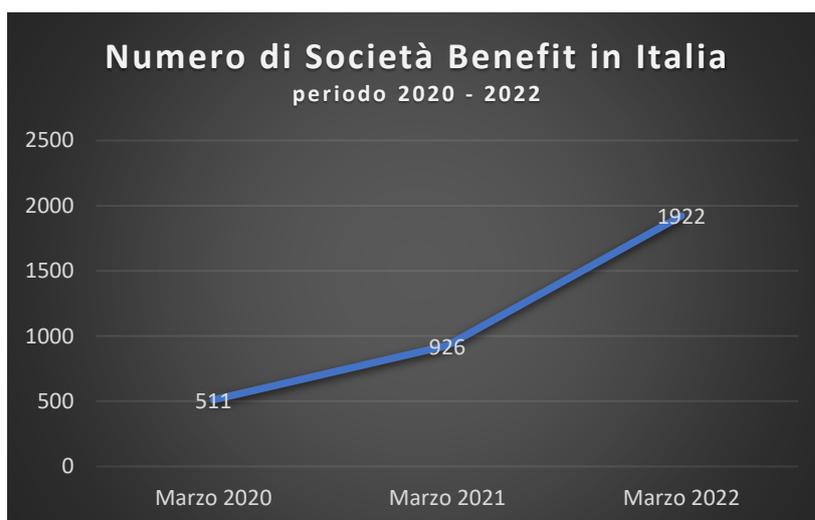
La legge sulle Società Benefit, in pochi anni ed anche in virtù dell'aumento del numero di società che hanno scelto di costituirsi o trasformarsi in SB, è già stata rafforzata e valorizzata da altre due misure, che esprimono la volontà di accrescere ulteriormente la rilevanza delle SB sul mercato:

- Emendamento all'art.49 del Ddl 2220, in cui con la modifica del Codice dei contratti pubblici (D. lgs. n. 50, 18 aprile 2016) vengono premiate le società che generano un impatto positivo per cui, di conseguenza, essere Società Benefit rappresenta un vantaggio ai fini dell'aggiudicazione della gara d'appalto.
- Emendamento al credito di imposta per costi di costituzione delle Società Benefit (rifinanziato anche per il 2022), attraverso cui al fine di sostenere il rafforzamento del sistema delle società benefit nell'intero territorio nazionale, viene prevista la concessione, a titolo di de minimis, di un credito d'imposta nella misura del 50% delle spese di costituzione o trasformazione sostenute dalle società benefit (articolo 38-ter, comma 1) fino ad un importo massimo di 10 mila euro.

#### 3.10.1 numeri delle società benefit <sup>1</sup>

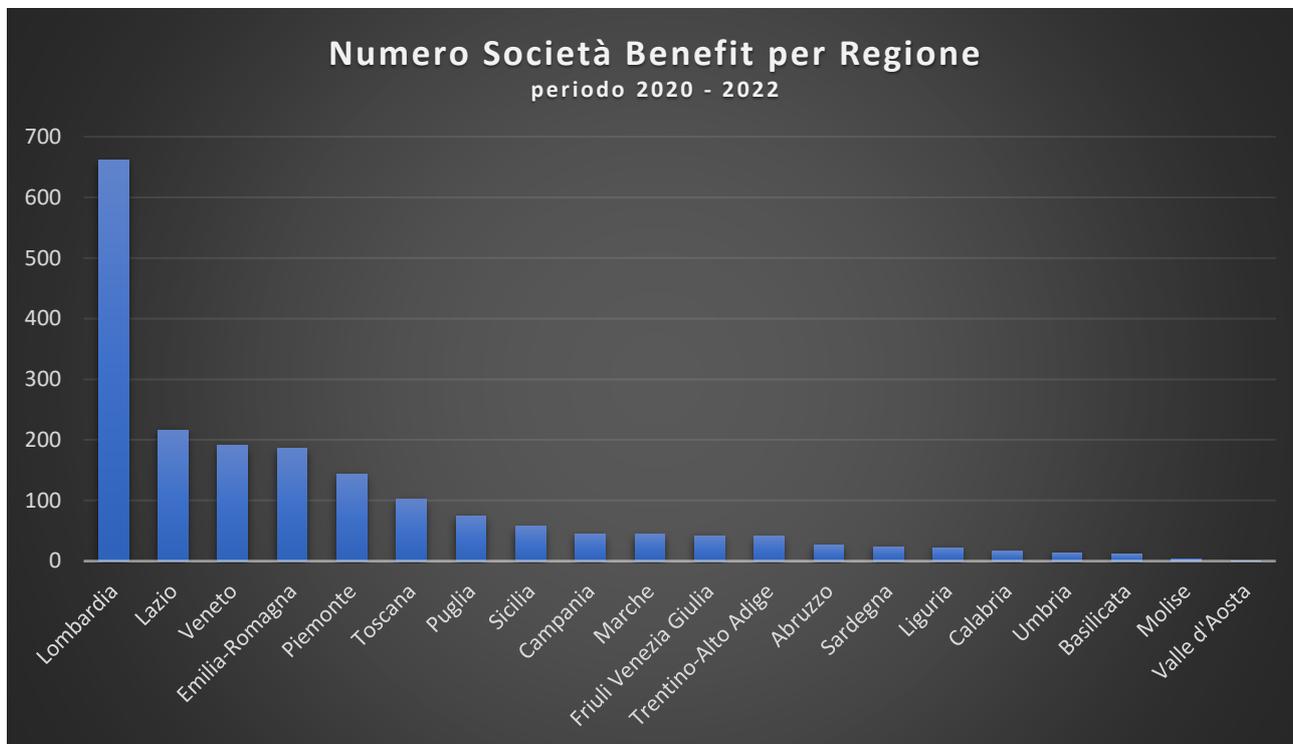
Un'estrazione dal Registro Imprese camerale delle Società Benefit e una conseguente analisi dettagliata, presenta difficoltà legate al fatto che queste non costituiscono un nuovo genere societario, ragione per la quale non è possibile utilizzare il filtro relativo a forma/natura giuridica, né vi è una Sezione speciale del Registro, che ne consentirebbe un più agevole monitoraggio non solo demografico.

Da una ricerca Assobenefit e InfoCamere è emerso che a Marzo 2022 le società registrate come Benefit erano 1.922. Questo dato risulta particolarmente interessante se si considera che nel periodo pre-pandemia le Società Benefit in Italia erano poco più di 500 e che quindi in un biennio il loro numero è quadruplicato.

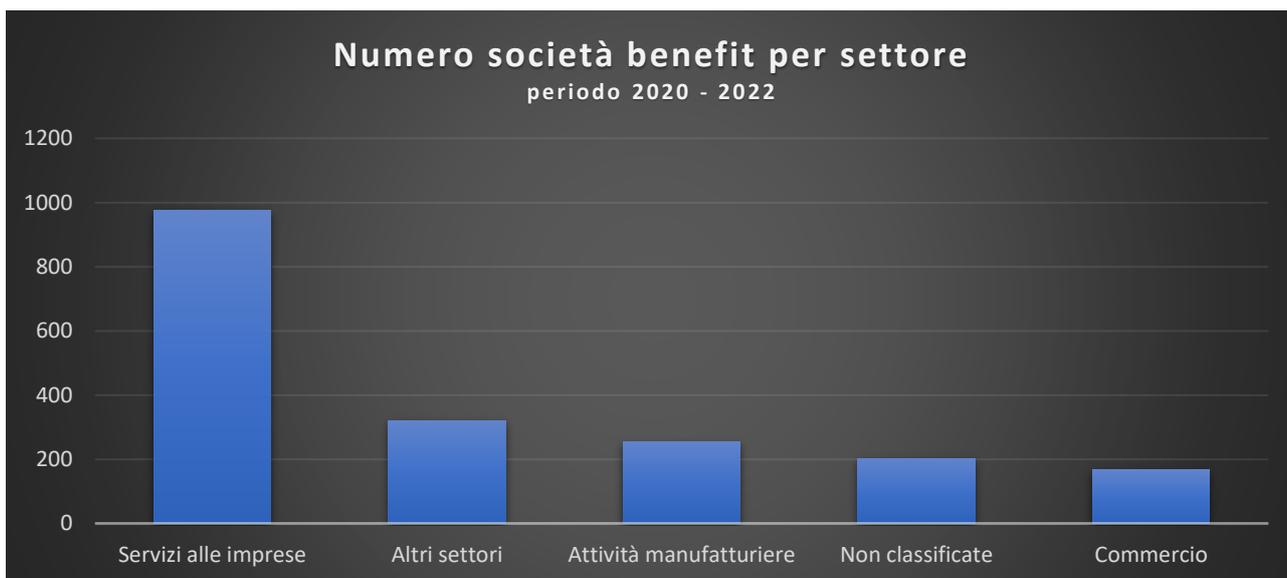


<sup>1</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-profitti-boom-societa-benefit-pandemia-via-incentivi-AEK24ZZB#U401302735878LM>

A livello territoriale, si nota come la Regione che fa da traino al movimento verso le Società Benefit è la Lombardia con un terzo del totale (661), seguite da Lazio (216), Veneto (191) ed Emilia-Romagna (186).



Sulla base dei dati di InfoCamere, oltre il 97% delle imprese benefit sono costituite come società di capitali e più di metà (976 su 1.922) opera nel campo dei servizi. Gli altri settori coinvolti sono: la manifattura (254) e il commercio (169).



Di queste aziende, infine, la maggior parte sono imprese già costituite e che quindi hanno deciso di intraprendere una trasformazione in Società Benefit, mentre le rimanenti, anche se in quota minore, sono start-up e aziende di nuova costituzione.

Questi numeri attestano una continua e costante crescita di questo modello imprenditoriale che si sta affermando già a pochi anni dalla sua definizione normativa. Tra le possibili motivazioni di questa evoluzione, è possibile annoverare l'Agenda 2030 che sta portando l'attenzione sulle questioni ambientali e sociali e stimola la partecipazione concreta dei Paesi, delle persone ed anche delle aziende, che scelgono strumenti e misure concrete per un nuovo modo di fare impresa.

Ad ulteriore supporto di quanto illustrato e della costante crescita delle Società Benefit, è possibile segnalare quanto indicato dai dati aggiornati al IV trimestre 2022 su Servizio di InfoCamere e presentati il 14 marzo 2023 a Milano nella cornice della 4<sup>o</sup> giornata nazionale delle società benefit nell'intervento: «Tra avanguardia e regola. Tracciamo la rotta per un futuro sostenibile».

Al 31.12.2022, infatti, le società benefit in Italia sono 2.626, contano complessivamente 138.355 addetti e rappresentano un valore della produzione totale di 19.651 milioni di euro.

A livello territoriale, la Lombardia si conferma la regione con il maggior numero di società benefit, pari al 34.54% seguita – anche qui confermando i dati precedenti – da Lazio, Veneto ed Emilia-Romagna.

Questi dati evidenziano una spinta ed una crescita che nel 2022 ha espresso una differenza percentuale rispetto all'anno precedente pari al 54,74% e rispetto al 2018 – anno di riferimento dopo l'emanazione della normativa, nel 2016 – pari all'839,0%.

### **3.11. Le società benefit in Provincia di Varese**

### **3.12. Premessa metodologica**

A tutt'oggi, l'estrazione di elenchi anagrafici di Società benefit dal Registro delle Imprese tenuto dalla Camere di Commercio italiane presenta diverse difficoltà ed è soggetta ad un certo grado di errore.

Le Società benefit, infatti, non costituiscono un nuovo genere societario e non è quindi possibile utilizzare il filtro relativo a forma/natura giuridica; non esiste, inoltre, l'iscrizione in una Sezione speciale del Registro, condizione che ne consentirebbe un più agevole monitoraggio non solo demografico.

Per rilevare il numero delle Società Benefit presenti in Provincia di Varese, l'Ufficio Studi di Confindustria Varese che ha realizzato la ricerca ha chiesto, Innanzitutto, alla Camera di Commercio della Provincia di identificare, tramite query su InfoWeb, la lista aggiornata delle imprese e delle unità locali con sede in Provincia di Varese registrate come Società Benefit. Come filtro principale si è considerato la presenza o meno del termine nella denominazione/ragione sociale.

A questo proposito, si è tenuto conto di quali sono unità locali di imprese con sede legale fuori Provincia e quali, invece, imprese con sede nel territorio varesino e si è, quindi, provveduto alla pulizia dell'estrazione attraverso la rimozione di duplicati.

Per rintracciare altri dati su queste aziende, è stata utilizzata anche la banca dati AIDA<sup>2</sup> con incrocio del codice fiscale/P.IVA; per le società di persone, non presenti su AIDA, sono stati ricavati i dati da siti terzi con ricerca libera su internet.

Attraverso questa ricerca, poiché possono esistere anche imprese diventate di recente società benefit e che non hanno ancora integrato la nuova forma giuridica nella denominazione/ragione sociale, è stato possibile identificare altre aziende che altrimenti sarebbero rimaste fuori dal conteggio finale.

Il risultato emerso raccoglie dunque tutte le imprese di interesse, con indicazione di ubicazione precisa nella Provincia di Varese (ove possibile rintracciare l'informazione) descritte anche per dimensione e settore merceologico:

- Per la dimensione, si è scelto un criterio semplificato della classificazione della dimensione d'impresa della Commissione Europea, cercando di focalizzarsi sul numero di dipendenti: se l'impresa ha più di 250 dipendenti, è catalogabile come grande; se ne ha meno, come piccola o media (PMI). Per le imprese per cui non fosse possibile risalire al numero dei dipendenti, è stata effettuata una ricerca su siti terzi per verificare almeno il range di dipendenti assunti (se 10-50, 50-100, ...) e per individuare così la giusta collocazione.
- Per il settore merceologico, è stata creata una classificazione dedicata data la natura delle imprese dell'elenco (prevalentemente del mondo dei servizi e del commercio). La classificazione è stata il più generica possibile in virtù del numero esiguo di imprese.

L'Ufficio Studi di Confindustria Varese ha poi elaborato alcune statistiche sui dati dell'elenco, pur considerando che il lavoro rappresenta più una stima che un'anagrafica perfetta: grazie ai dati della Camera di Commercio è stata possibile avere l'elenco delle società benefit con sede legale/principale o unità locale in Provincia che hanno già "società benefit" integrato nella denominazione/ragione sociale; grazie alla banca dati AIDA è stato possibile avere l'elenco delle

---

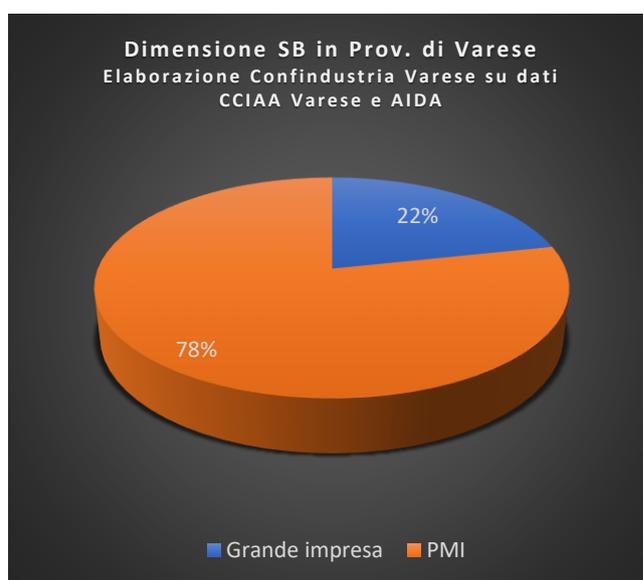
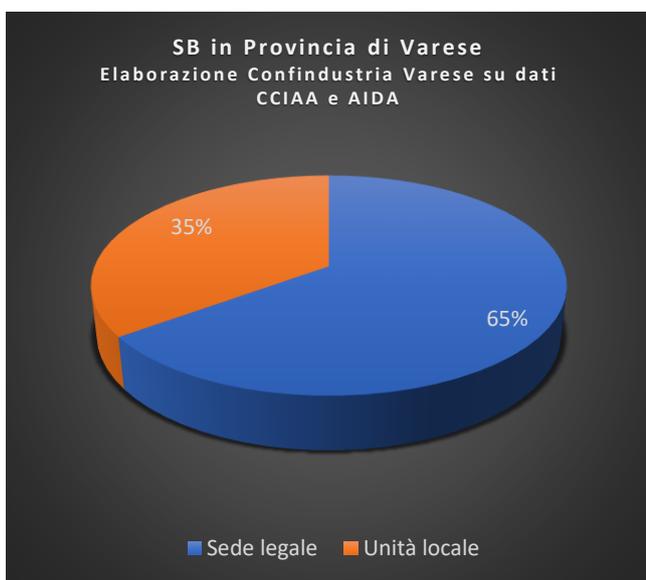
<sup>2</sup> AIDA è la banca dati, realizzata e distribuita da Bureau van Dijk S.p.A., contenente i bilanci, i dati anagrafici e merceologici di tutte le società di capitale italiane attive e fallite (ad esclusione di Banche, Assicurazioni ed Enti pubblici).

società benefit con sede legale/principale a Varese che non hanno ancora "società benefit" integrato nella denominazione/ragione sociale, ma non è stato possibile disporre dei dati di altre imprese con esclusivamente unità locale a Varese che non hanno ancora "società benefit" integrato nella denominazione/ragione sociale (non ricavabili in maniera immediata da CCIAA né da AIDA).

### 3.13. Le società benefit in Provincia di Varese

Le Società Benefit in Provincia di Varese sono ad oggi 37. Di queste, 24 sono aziende con sede legale nella Provincia, mentre 13 sono unità locali di imprese localizzate in altri territori.

In merito alla dimensione, il numero di grandi imprese che sono identificabili come Società Benefit sono 8, pari al 22% del totale, mentre quelle inquadrabili come Piccole e Medie Imprese sono 29, pari al 78% del totale.

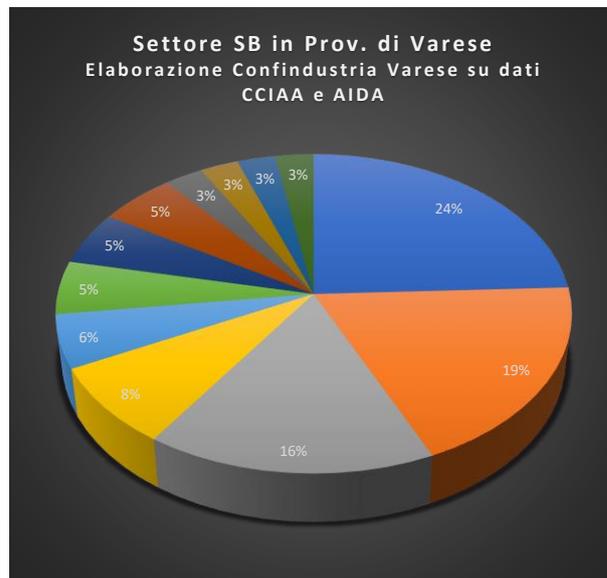


In merito al settore di attività la distribuzione delle aziende che sono Società Benefit è variegata e non si concentra in uno specifico settore, ma restituisce una trasversalità che coinvolge molteplici settori:

**Settore di appartenenza**

Telecomunicazioni, Software e Servizi Informatici	9
Industria Manifatturiera	7
Commercio	6
Assistenza Sanitaria	3
Agenzie di Collocamento	2
Consulenza Gestionale	2
Costruzioni	2
Istruzione	2
Agricoltura	1
Fornitura di Energia (Commercio)	1
Servizi per il Paesaggio	1
Servizi di Trasporto e Magazzinaggio	1
<b>Totale</b>	<b>37</b>

N.



### 3.14. Considerazioni

In Provincia di Varese risiedono l'1,9% delle Società Benefit a livello nazionale il 5,6% a livello regionale. Nel rapporto con le altre provincie lombarde, la Provincia si situa dietro a quella di Milano che rappresenta l'area con la maggiore presenza di questo genere di aziende in Lombardia.

L'alta presenza di Piccole e Medie Imprese inquadrare come Società Benefit è coerente con la percentuale di questa dimensione aziendale sul territorio, ma al contempo suggerisce anche che le imprese varesine, seppur di non grande dimensione, sono consapevoli del ruolo della sostenibilità a 360 gradi in azienda e si impegnano in processi come quelli della Società Benefit.

La trasversalità tra i settori di attività suggerisce anche come tale sensibilità sia trasversale a tutti i settori e non si concentri solo in alcuni, benché ci siano delle aree di attività che possono prestarsi di più ad attivare orientamenti come quello della Società Benefit.

A causa delle problematiche legate alla registrazione all'interno del Registro Imprese, non è, però, possibile conoscere il trend di costituzione delle Società Benefit nell'ultimo triennio, ma solamente una fotografia statica della realtà delle Società Benefit.

### 3.15. Perché diventare Società Benefit?

Le Società Benefit si stanno affermando come un modello societario innovativo, in un momento in cui la sostenibilità è entrata a pieno titolo nelle agende di imprese, cittadini e istituzioni. Gli obiettivi ESG sono al centro dell'attenzione di banche e fondi di investimento e le scelte politiche in questo senso (come le 3P – People, Planet & Prosperity, il Green New Deal e Next Generation EU) fondano lo sviluppo economico dei prossimi anni su queste tematiche. Avviare all'interno delle aziende una riflessione sulla transizione a Società Benefit rappresenta un'opportunità per rilanciare la mission aziendale, la cultura dell'organizzazione e rivedere prodotti e processi, coniugando il profitto con la creazione di beneficio comune.

In tale contesto, scegliere di divenire Società Benefit significa quindi essere parte, in prima linea, in un movimento innovativo di crescita che porta a concretizzare una specifica visione del modo di fare impresa e ad una conseguente crescita reputazionale importante.

Guadagnare questo tipo di reputazione permette di aumentare la capacità attrattiva sia verso gli investitori, in quanto offre maggiori tutele legali, responsabilità e trasparenza nel perseguire la propria missione, sia verso i talenti (il 77% dei Millennials afferma che lo scopo dell'azienda è il fattore determinante per la scelta di un impiego), sia verso i consumatori che già prestano attenzione alla sostenibilità, al biologico, al commercio equo, e alle filiere corte e trasparenti.

Accanto alla reputazione e alla capacità attrattiva, poi, la forma giuridica di SB può garantire una maggiore solidità agli investitori assicurando di mantenere la responsabilità di perseguire la propria missione nel futuro e offrendo una protezione legale per bilanciare gli interessi finanziari e non finanziari quando si prendono decisioni, anche di fronte a una ipotesi di vendita, o per società quotate in borsa.

Governance, Finanza, Marketing, Capitale Umano sono gli elementi che la trasformazione in Società Benefit tocca e modifica nel profondo verso un mondo e una società sicuramente più sostenibile, ma allo stesso modo redditizia e di successo.

### **3.16. Come diventare Società Benefit?**

Possono diventare Società Benefit tutte le imprese di persone e di capitali (s.s., s.n.c., s.a.s, s.p.a, s.r.l., s.r.l. semplificata, soc. coop.).

Un'azienda può diventare una Società Benefit sia se si è già costituita sia inserendo le peculiarità delle società benefit al momento della costituzione.

Gli step per realizzare questo passaggio sono diversi.

### **3.17. Definire le finalità di beneficio comune**

La proprietà della società è chiamata a definire le finalità di beneficio comune che intende perseguire nel lungo periodo e inoltre decide di qualificarsi anche come "Società Benefit".

Il beneficio comune deve riguardare uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi. Deve ricadere su una o più categorie ricomprese fra persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

Se l'impresa è già esistente, la decisione, avendo effetto sullo statuto, dovrà essere condivisa dai soci e formalizzata dagli organi preposti e deve essere realizzato secondo quanto disposto dalla disciplina prevista dal Codice civile.

### **3.18. Diventare una Società Benefit**

Questa attività può avere procedimenti differenti:

Costituzione di una nuova società: nel processo di costituzione è necessario considerare le clausole contrattuali che riguardano principalmente quelle riguardanti la denominazione, l'oggetto sociale, i doveri e la responsabilità degli amministratori, la relazione annuale sull'attività benefit.

Azienda già esistente che vuole diventare una Società Benefit: in questo caso occorre procedere alla modifica dell'atto costitutivo o dello statuto.

### **3.19. Nominare un Soggetto responsabile**

L'individuazione del soggetto o dei soggetti responsabili a cui affidare compiti volti al perseguimento delle finalità deve essere inserita in un'apposita clausola dell'atto costitutivo o dello statuto.

Questa attività riguarda la nomina del soggetto o dei soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti che consentano che la società sia amministrata bilanciando l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi degli stakeholder.

### **3.20. Identificare gli obiettivi da perseguire nel primo esercizio**

Questa attività riguarda l'identificazione degli obiettivi da perseguire nell'esercizio in particolare in relazione al beneficio comune specificato nell'atto costitutivo o nello statuto. Tale aspetto è significativo in quanto impatterà sulle azioni di gestione della società durante l'esercizio.

Durante la successiva vita dell'impresa tale attività sarà svolta nell'ambito dell'attività di redazione della relazione annuale, entro la fine di ogni esercizio e con riferimento all'esercizio successivo.

### **3.21. Selezionare e utilizzare uno standard di valutazione esterno**

Questo aspetto fa riferimento alla selezione e all'utilizzo di uno standard di valutazione esterno per valutare l'impatto generato nell'esercizio. Lo standard deve essere esauriente e articolato nel misurare l'impatto, sviluppato da un ente terzo rispetto alla società, credibile e trasparente.

### 3.22. Redigere la relazione annuale

La relazione dovrà considerare:

- 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 che comprenda le seguenti aree di valutazione:
  - Governo d'impresa. Va qui riportato il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune. In particolare, l'attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate.
  - Lavoratori. Relazioni con i dipendenti e i collaboratori. Questo aspetto va considerato 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 stakeholder. Sono da prendere in considerazione le relazioni dell'azienda con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali, 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. Questa parte valuta l'impatto dell'impresa rispetto al 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.
- la descrizione dei nuovi obiettivi che l'impresa intende perseguire nell'esercizio successivo.

### 3.23. Pubblicare la relazione sul sito internet aziendale

Questa attività riguarda la diffusione della relazione annuale. In particolare, definisce che la relazione sia allegata al bilancio di esercizio (e quindi depositata presso il Registro Imprese). Inoltre, deve essere pubblicata sul sito internet aziendale.

### 3.24. Differenza tra società benefit e B Corp

Il linguaggio comune spesso utilizza come sinonimi i termini Società Benefit e B Corp ma, in realtà, per quanto possano essere in buona parte sovrapponibili, indicano due elementi distinti.

La Società Benefit è una qualifica giuridica legalmente riconosciuta, che i soci di un'impresa scelgono di assumere nel momento in cui decidono di vincolarsi a perseguire uno scopo di beneficio comune, oltre lo scopo di lucro. Per assumere questa qualifica, si deve procedere ad una modifica statutaria che fornisce maggiori garanzie di protezione dei valori fondamentali e della missione di un'impresa in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali.

La certificazione BCorp, invece, è una misurazione delle performance di un'impresa che permette di verificare se e quanto un'azienda stia ponendo attenzione ai propri impatti economici, sociali e ambientali. Guarda quindi al passato, a cosa l'impresa è stata in grado di produrre in termini di sostenibilità nell'arco degli ultimi 12 mesi ed è basata su uno standard. Per poter essere certificati BCorp bisogna raggiungere, infatti, un certo livello minimo di compliance a uno standard ben identificato.

Di conseguenza un'impresa può:

- Modificare il proprio statuto e trasformarsi in Società Benefit;
- Utilizzare il BIA – lo strumento di assessment necessario per l'acquisizione della certificazione BCorp – semplicemente come standard per valutare l'impatto generato;
- Utilizzare il BIA al solo fine di valutare i propri impatti (che l'impresa sia o meno Società Benefit) e poi, a seconda del punteggio ottenuto, decidere se diventare una BCorp tramite l'ottenimento volontario della certificazione;
- scegliere di intraprendere il percorso di certificazione, tenendo presente che, allo stato attuale, in Italia le BCorp certificate sono tenute a modificare il proprio statuto e trasformarsi in Società Benefit, per avere il rinnovo della certificazione.

### **3.25. Le Società Benefit in Provincia di Varese: i risultati della survey**

Nel periodo giugno – luglio 2022 è stato predisposto e somministrato un questionario sul tema delle società benefit rivolto principalmente alle aziende associate all'Unione degli Industriali della Provincia di Varese sulla base del progetto "Competenze manageriali per le società Benefit" condotto da Univa Servizi e finanziata da Fondirigenti.

Tale questionario è stato individuato come strumento utile non solo rispetto all'analisi del livello di conoscenza di questa tematica, ma anche per la consultazione delle imprese del territorio della Provincia di Varese come strumento di ascolto delle aziende sui nuovi modelli imprenditoriali e sulle competenze necessarie al loro sviluppo che concretizzi ancora meglio i dati raccolti.

Dalla rilevazione effettuata si è cercato quindi di comprendere l'effettivo posizionamento delle aziende coinvolte rispetto alle Società Benefit, raccogliendo così ulteriori informazioni che potessero dare indicazioni utili anche per gli altri output di progetto, come per esempio la costruzione di un percorso formativo pilota in grado di rispondere in modo adeguato ai gap presenti nelle aziende.

### 3.26. La rilevazione

Il questionario è stato strutturato in 20 domande a scelta multipla, suddivise in 3 sezioni:

la prima, composta da 9 domande riguarda il livello di conoscenza delle Società Benefit (*per esempio: Conosci il modello di business delle Società Benefit? Secondo te, quante società benefit sono presenti in Italia? Cosa vuol dire per te Società Benefit? Per la tua impresa quanto è importante perseguire oltre allo scopo di lucro anche il "beneficio comune"?*).

La seconda sezione, che comprende 3 domande, si concentra sugli aspetti valoriali alla base del paradigma delle Società Benefit (*per esempio: Perché un'azienda dovrebbe scegliere di adottare un nuovo modello di business come quello della Società Benefit? I valori indicano i principi più consolidati e i punti di riferimento quotidiani che influenzano il modo di agire. Che ruolo hanno, secondo te, i valori aziendali? Quali sono i valori alla base di una corretta gestione aziendale?*).

Infine, la terza, con 8 domande, si focalizza su aspetti operativi legati a misurare l'orientamento verso le Società Benefit (*per esempio: Conosci gli obblighi e gli adempimenti di legge delle società benefit? Quale dei seguenti vantaggi ti spingerebbe maggiormente a diventare Società Benefit? Quale dei seguenti obblighi di legge reputeresti prioritario da implementare nella tua impresa?*).

La survey è stata rivolta ai referenti e responsabili di oltre 1.100 aziende, associate all'Unione degli Industriali della Provincia di Varese, iscritti ai canali comunicativi di Univa Servizi e partecipanti all'evento dello scorso 14 luglio oltre che è stata diffusa a tutti gli interessati attraverso i canali social di Univa Servizi così da raggiungere un'audience il più ampio possibile e da dare la possibilità agli utenti interessati di condividere l'iniziativa. Il tempo medio per la compilazione del questionario è stato stimato tra i 5 e i 7 minuti.

### 3.27. I principali risultati emersi

Il questionario è stato compilato da 59 aziende a cui è stato proposto.

Le imprese qui coinvolte sono realtà rilevanti del tessuto imprenditoriale della provincia di Varese rispettando tutte le dimensioni di impresa (piccola, media e grande impresa) ed i principali settori (tessile, chimico – farmaceutico, gomma – plastica, metalmeccanico) presenti sul territorio.

Come indicato nelle motivazioni dietro questa rilevazione, il campione non è stato disegnato per essere statisticamente rappresentativo della realtà economica della provincia, quanto piuttosto un focus-group e in quest'ottica l'analisi qualitativa delle risposte fornisce uno spaccato interessante della realtà industriale varesina, utile sia nell'identificazione di buone prassi già concretamente implementate sul territorio, sia nell'identificazione di alcuni aspetti chiave nell'ottica di sviluppo di progettualità future.

Di seguito, sono riportate le considerazioni emerse dall'analisi delle risposte.

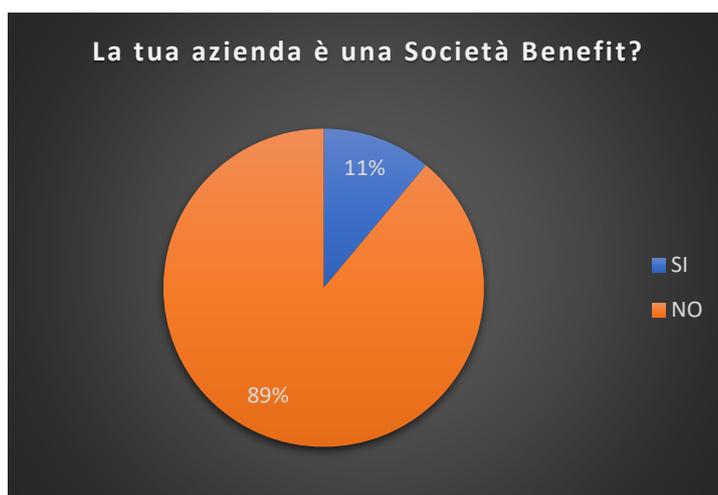
### 3.28. Sezione 1 – Anagrafica

Nella seguente sezione si sono analizzate quelle che sono le peculiarità delle aziende intervistate in riferimento al paradigma Società Benefit. Le principali domande, di tipo investigativo sono servite per raccogliere dei dati quantitativi sul numero delle aziende Società Benefit sul territorio e sulla conoscenza del paradigma.

- **La tua azienda è una Società Benefit?**

- Si - 11%
- No - 89%

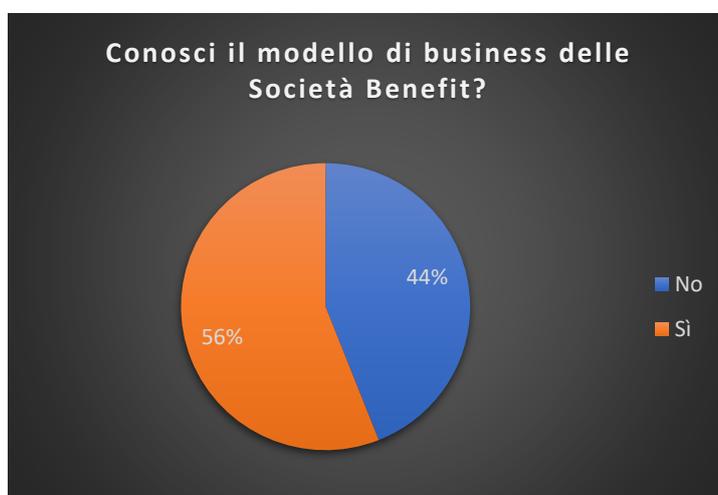
L'11% delle aziende che hanno risposto al questionario ha dichiarato di essere Società Benefit. Il numero è in linea con gli standard regionali, che vedono la Lombardia come la prima regione in Italia per numero di Società Benefit e Varese la seconda provincia dopo Milano.



- **Conosci il modello di business delle Società Benefit?**

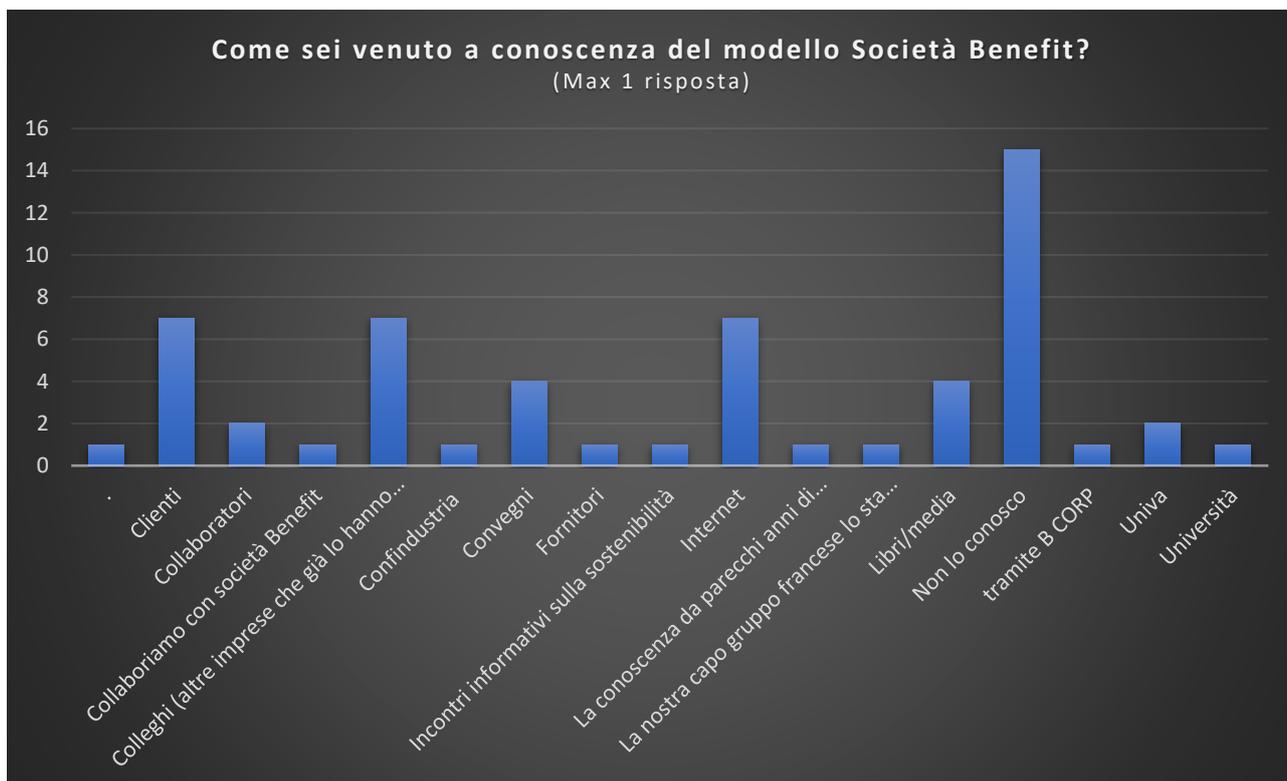
- Si - 56%
- No - 44%

La seconda domanda, invece, ha misurato se e quanto è conosciuto il modello di business delle società benefit, individuando quanti conoscessero tale modello di business e quanti invece non l'avessero mai sentito nominare.



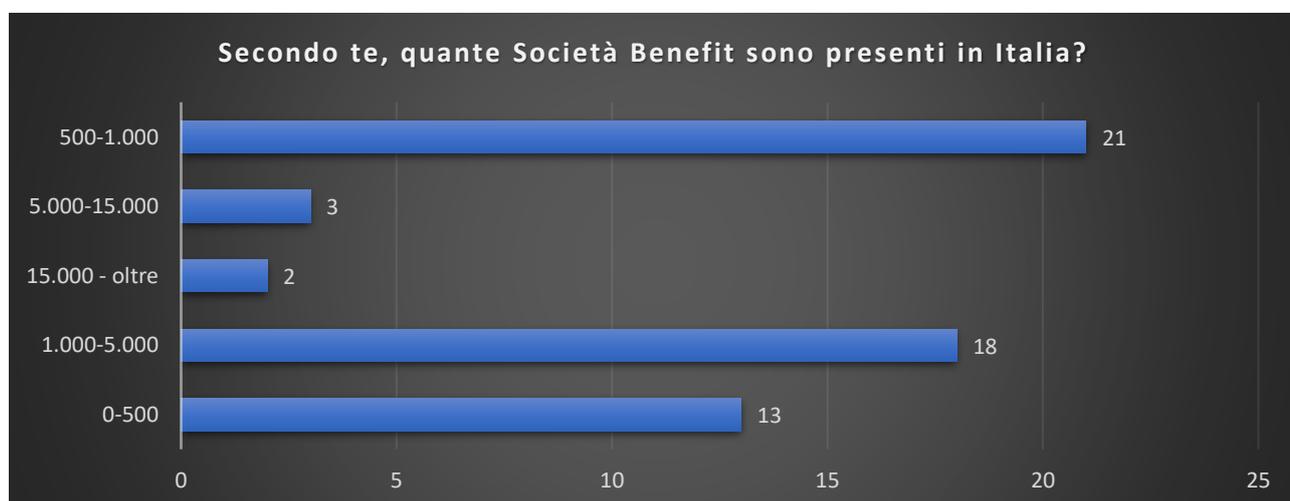
- **Come sei venuto a conoscenza del modello Società Benefit? (Max 1 risposta)**

Con questa domanda emerge che le modalità attraverso le quali i referenti aziendali arrivano a conoscenza del modello di Società Benefit sono molto diverse. Il 24% degli intervistati ha affermato di aver conosciuto il modello tramite colleghi (altre imprese che sono già Società Benefit) e società clienti, mentre il 12% ha dichiarato di averne sentito parlare tramite Internet. Solo il 7%, invece, si è formato in maniera autonoma attraverso la lettura di libri, media, o per aver partecipato a convegni su questi argomenti.



• **Secondo te, quante Società Benefit sono presenti in Italia?**

Attraverso questa domanda, la survey ha voluto portare in evidenza quanti, tra gli intervistati, avessero coscienza della portata del movimento delle Società Benefit e ne conoscessero le effettive dimensioni (in termini di ordine di grandezza) a livello nazionale. Il 31% ha risposto correttamente, selezionando l'opzione tra 1.000 e 5.000.



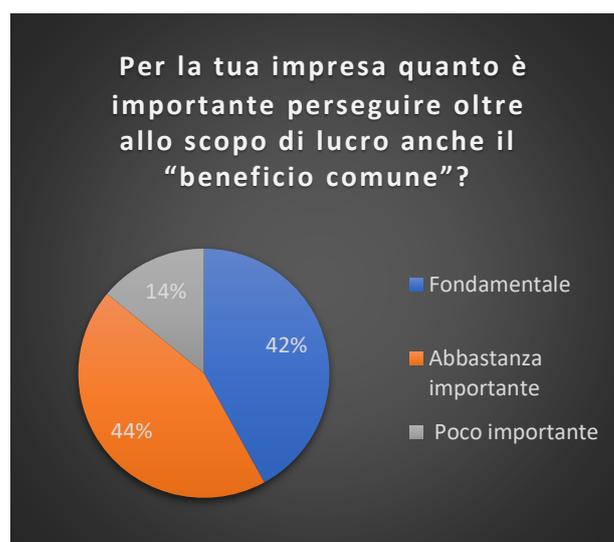
- **Cosa vuol dire per te Società Benefit?**

Con questo quesito, il questionario ha puntato alla comprensione del significato percepito di Società Benefit. A fronte delle 4 risposte proposte, le risposte pervenute hanno riguardato esclusivamente alle 2 definizioni che più si avvicinano alla definizione reale del modello Benefit:

- Il 65% ha risposto: “perseguire obiettivi che abbiano delle ricadute e benefici a vantaggio di tutti (ambiente, stakeholders, azionisti, ecc...)”
- Il 35% ha risposto “vedere l’impresa come servizio dello sviluppo armonico dell’ambiente, della società e delle persone”

- **Per la tua impresa quanto è importante perseguire oltre allo scopo di lucro anche il “beneficio comune”, per beneficio comune si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi su persone, comunità, territori e ambiente, enti e associazioni ed altri portatori di interessi?**

- Fondamentale – 42%
- Abbastanza importante – 44%
- Poco importante – 14%



- **Hai mai misurato l’impatto della tua azienda sulle performance sociali ed ambientali?**

Sulla base di questa risposta emerge come solo il 50% delle aziende che sono già Società Benefit misurino l’impatto dell’azienda sulle performance sociali ed ambientali, mentre il 24% delle aziende non Società Benefit misurano il loro impatto sugli Standard Sociali ed Ambientali così da poter avere potenzialmente le credenziali per divenire Società Benefit.

- **Le “Società Benefit” sono aziende a duplice finalità che perseguono volontariamente, nell’esercizio dell’attività d’impresa, oltre allo scopo di lucro anche una o più finalità di beneficio comune, in modo responsabile, sostenibile e trasparente, definite all’interno dello Statuto nella sezione dedicata all’Oggetto Sociale. Saresti interessato ad approfondire la tematica delle Società Benefit?**

Rispetto al quesito, che pone al centro l’interesse verso il modello di Società Benefit, dalle risposte ottenute emerge come l’86% delle aziende intervistate abbia manifestato interesse nel voler approfondire la tematica, segno di una sensibilità al tema presente e significativa.

Da questa prima parte del questionario si può rilevare come via via una sostanziale conoscenza delle Società Benefit in virtù delle molteplici fonti di informazione, delle buone prassi già

consolidate dalle aziende e da una visione sempre più sensibile ai principi di una sostenibilità globale da parte delle imprese e quindi una crescente vicinanza al modello SB che può essere incrementato attraverso attività di formazione e informazione.

### 3.29. Sezione 2 - Valori

Questa sezione è stata pensata per investigare l'orientamento dei valori personali e professionali rispetto ai principi su cui si basa il concetto di Società Benefit.

- **A tuo avviso, perché un'azienda dovrebbe scegliere di adottare un nuovo modello di business come quello della Società Benefit?**

Per il 49% il modello Società Benefit sarebbe utile per rendere maggiormente sostenibile la crescita aziendale, ossia ridurre l'impatto sull'ambiente, coinvolgere maggiormente gli stakeholder e migliorare le performance economico-finanziarie.

Per il 32% degli imprenditori il modello Società Benefit sarebbe la naturale trasposizione dei valori dell'imprenditore/management all'interno dell'azienda.

Il 14% vede il passaggio a Società Benefit utile ad ottenere un vantaggio economico e competitivo per l'azienda

- **I valori indicano i principi più consolidati e i punti di riferimento quotidiani che influenzano il modo di agire. Che ruolo hanno, secondo te, i valori aziendali?**

Il 67% ha risposto che i valori aziendali sono ciò su cui si fonda la cultura dell'azienda

Per il 32% i valori strutturano il modello di business aziendale

I valori scelti sono quelli dell'etica, la cura delle persone, la responsabilità, il pensiero innovativo e il bene comune.

Anche la sezione relativa ai valori mostra un sostanziale accordo tra la visione espressa dalle risposte date e la composizione di valori su cui si basano le Società Benefit dove il successo economico incontra il successo sociale e le imprese contribuiscono ancor di più al benessere di tutti i portatori di interessi, dipendenti, clienti, fornitori, comunità e ambiente.

### 3.30. Sezione 3 - Focus operativo

Questa sezione nasce con un duplice ruolo, quello di investigare quanto è conosciuta l'operatività (obblighi di legge, documentazione da predisporre, criteri da rispettare, iniziative da intraprendere, ecc.) del paradigma Società Benefit e dall'altro lato suscitare interesse

nell'individuare quelli che sono gli obblighi da mettere in atto una volta divenuti Società Benefit, che, come abbiamo visto nell'introduzione sono meno di quelli che ci si può aspettare.

Dalle risposte ottenute emerge che:

- Secondo il 91% degli intervistati, il grado di conoscenza nel panorama imprenditoriale italiano è ancora basso
- Il 44% degli intervistati non conosce la Legge in materia di Società Benefit mentre il 26% reputa medio il grado di completezza e di comprensibilità della normativa.
- I vantaggi che spingono un'azienda a diventare benefit sono risultati i seguenti: responsabilità del management, attrarre e trattenere talenti, creazione di valore per gli stakeholder e la società in generale, rafforzamento del valore del marchio e dell'azienda.

In questa terza e ultima sezione del Formulario emerge nuovamente come, all'interno delle imprese, vi sia una scarsa conoscenza di tutti gli aspetti specifici delle Società Benefit, ma – al contempo – come vi sia uno spirito e una ricerca di comprensione di quali siano gli elementi da considerare e come le aziende si collochino rispetto a ciascun punto. Dal punto di vista delle imprese che hanno risposto a questa survey, è evidente come la sostenibilità non sia uno slogan o una moda, ma piuttosto sia un asset sempre più fondamentale su cui concentrarsi e innovare.

<b>Di seguito sono riportare le preferenze degli imprenditori per gli obblighi di legge a cui dovrebbero sottostare diventando Società Benefit</b>	<b>Quale dei seguenti obblighi di legge reputeresti prioritario da implementare nella tua impresa?</b>
Effettuare una valutazione del grado di sostenibilità aziendale tramite un Assessment che dimostri il grado di sostenibilità attuale dell'azienda, punti di forza e punti di miglioramento.	40%
Indicare nello Statuto, nella sezione dedicata all'oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che l'azienda intende perseguire.	16%
Nominare uno o più soggetti con la funzione di Responsabile d'impatto a cui affidare funzioni e compiti che garantiscano che la società sia amministrata secondo i dettami della legge.	7%
Non saprei	12%
Redigere, annualmente, una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e da pubblicare sul sito internet della società, che rispetti uno standard di valutazione esterno esauriente, trasparente e credibile.	25%
Totale	100%

### 3.31. Conclusioni

Oggi le Società Benefit rappresentano chiaramente un'innovazione giuridica che guarda al futuro e a un nuovo modo di fare impresa, un cambio di paradigma che può dare l'avvio ad una nuova politica industriale basata sulla sostenibilità e sull'innovazione e in grado di incrementare la competitività delle aziende.

La ricerca che è stata svolta sulle imprese varesine mostra una conoscenza diffusa del modello benefit grazie anche alle molte fonti informative a disposizione, ma mette in luce la necessità di approfondire le competenze e le conoscenze necessarie perché l'istituto della Società Benefit possa risultare realmente come vantaggio competitivo.

È, infatti, importante creare una conoscenza di base che, all'interno del tema della sostenibilità, inquadri il concetto di responsabilità sociale di impresa e approfondisca gli aspetti della Società Benefit nelle prospettive del diritto societario, dell'economia aziendale e della finanza, chiarisca le differenze tra Società Benefit e B-Corp e rispetto a tutte le altre tematiche che è necessario considerare per una chiara e precisa definizione di questo modello.

Il tema dei valori, poi, rispetto al quale, dalla somministrazione del questionario, emerge una sostanziale e concreta linearità tra quanto espresso dalle aziende interviste e i valori fondativi della Società Benefit, apre anch'esso una riflessione sulla formazione necessaria a manager e dirigenti.

La decisione di diventare Società Benefit pone, infatti, la sfida di declinare una diversa concezione d'impresa all'interno delle pratiche gestionali quotidiane. 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 quindi la capacità di andare oltre la dichiarazione d'intenti statutaria e realizzare concretamente il beneficio comune. Per questo occorre supportare le figure apicali delle imprese per impostare metodologie, tecniche e strumenti per costruire percorsi di definizione di un reale beneficio comune per l'azienda e i suoi portatori d'interesse.

Dalle informazioni raccolte nella sezione "Focus Operativo", un elemento di attenzione riguarda, poi, la rendicontazione e la trasparenza verso l'esterno delle performance e dei risultati ottenuti e la possibilità per tutti gli stakeholder di accedere a dati e informazioni importanti sulla creazione di valore da parte delle aziende.

Un punto nodale, per cui sarà necessario formare il top management delle aziende sarà, quindi, la capacità di creare da una parte 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 e dall'altra affrontare tematiche come il green washing e dare continuità all'idea fondante che ha condotto l'azienda a divenire Società Benefit.

In questo contesto, il territorio della Provincia di Varese appare come un terreno fertile che può spingere le aziende e le istituzioni a porre l'attenzione sul tema delle Società Benefit e a sviluppare conoscenze e competenze nella gestione aziendale che permettano alle imprese varesine di cogliere opportunità per accrescere e valorizzare al meglio le potenzialità di un territorio con una rete imprenditoriale solida e capace di guardare al futuro.

Divenire Società Benefit è un potenziale volano per i numerosi vantaggi che comporta sotto diversi ambiti quest'evoluzione: dal branding alla finanza, dalla gestione delle persone alla creazione di valore. È, però, necessario per sviluppare al meglio questo modello di business accrescere, in particolare nelle figure apicali e nei manager delle nostre aziende, la capacità di riconoscere opportunità e vincoli.

I dirigenti delle aziende, infatti, devono essere preparati, allineando le competenze alle novità promosse e create dal processo di transizione verso una reale e sempre più ampia sostenibilità nei confronti di tutti i portatori di interesse.

# Capitolo 4 – I momenti laboratoriali

## 4.1. Introduzione

In questo capitolo sono riportati i risultati dell'attività laboratoriale svolta nel corso dell'iniziativa strategica. L'obiettivo è stato quello di approfondire le principali caratteristiche e le aree di fabbisogno da colmare in termini di competenze manageriali per le Società Benefit perché sia possibile porre le basi di un percorso di crescita e sviluppo per i dirigenti delle imprese.

Nello specifico, questa attività ha previsto la realizzazione di due laboratori in modalità a distanza sincrona, aperti a tutte le aziende del territorio e volti ad approfondire, partendo dai temi oggetto della ricerca, le principali caratteristiche e aree di fabbisogno da colmare in termini di competenze. I laboratori, come previsto dal cronogramma di progetto sono stati realizzati nel periodo estate/autunno 2022 nei mesi di luglio e di ottobre.

## 4.2. Gli interventi realizzati

Obiettivo generale dell'attività è stata la realizzazione di 2 laboratori in modalità a distanza sincrona, aperti a tutte le aziende del territorio e volti ad approfondire, partendo dai temi oggetto della ricerca, le principali caratteristiche e aree di fabbisogno da colmare in termini di competenze.

Quest'attività è stata realizzata all'interno del tavolo di lavoro con Committenza, stakeholder e Key Opinion Leader che ha seguito anche tutte le fasi precedenti del progetto e ha visto il coinvolgimento delle imprese varesine sia come partecipanti attive, sia come relatrici e portatrici di esperienze per un confronto tra pari, in ottica di peer learning e sviluppo di conoscenze condivise.

I workshop erano volti a fornire, da una parte, indicazioni operative sulle modalità di adozione di strumenti per la definizione di percorsi verso la sostenibilità e l'orientamento verso la costituzione delle società benefit e, dall'altro, la condivisione e il confronto di visioni legate al valore, alla sua generazione, alle modalità di realizzazione pratica e alla creazione di un nuovo modello di business in grado di essere realmente vantaggioso per le imprese stesse, per le persone e per il territorio.

Tali spazi laboratoriali hanno visto la partecipazione sia di esperti del settore, che hanno avuto il compito di inquadrare la tematica e preparare il terreno allo scambio e al confronto sia di imprese, già società benefit che hanno portato la loro testimonianza e condiviso con le altre aziende

partecipanti l'approccio utilizzato, gli ostacoli affrontati, le difficoltà superate e le prospettive future per il proprio modello di business aziendale.

Per favorire una partecipazione il più ampia e semplice possibile tali momenti sono stati organizzati in videoconferenza, con la possibilità di porre quesiti e domande via chat. Lo strumento utilizzato è stato Zoom Meeting a cui i partecipanti potevano accedere previa iscrizione sui siti di Univa Servizi e Confindustria Varese. Per permettere, inoltre, un'ancor più ampia accessibilità, le sessioni laboratoriali sono state videoregistrate così da rendere questi momenti ancora più fruibili, anche con una modalità differita.

## 4.3. Primo laboratorio: “La Società Benefit come driver per l'identità d'impresa” (14.07.2022)

### 4.3.1. Il laboratorio

Obiettivo di questo workshop è stato quello di inquadrare il tema delle società benefit all'interno del più ampio contesto della sostenibilità. Il laboratorio è partito dal tema della sostenibilità, inteso come un elemento di sempre maggiore importanza nell'agenda di aziende istituzioni e cittadini, per poi focalizzarsi sul nuovo paradigma di business introdotto dalle società benefit che pone al centro il tema del valore e del bene comune. Su questo punto in particolare è stata proposta una riflessione, anche grazie ad una testimonianza aziendale di un'impresa che ha realizzato il percorso divenendo società benefit, in grado di portare i partecipanti a comprendere da una parte il significato profondo dell'idea di bene comune e di valore, dall'altro a calarlo nel proprio contesto aziendale ed infine a capire quali sono le competenze “hard” e “soft” necessarie alle figure apicali per condurre un'azienda verso questo nuovo modello e verso una forma più concreta di impresa sostenibile e di successo.

Le aziende partecipanti hanno potuto fare un vero e proprio viaggio nell'evoluzione dei modelli economici e delle dinamiche sociali che hanno portato ad una visione di un'impresa che va oltre il concetto economico di profitto, e che punta a creare valore economico, sociale e ambientale.

È stato lanciato uno sguardo ai cambiamenti che la transizione verso la sostenibilità porterà da oggi al non lontano 2030, per arrivare al modello delle Società Benefit. Cosa sono, come nascono, da quali leggi sono regolate, quali sono i vantaggi di questa forma giuridica e quali le fasi che un'impresa potrebbe intraprendere per raggiungere questo status. Un'esperienza concreta è stata raccontata dal dott. Giuseppe Boggio di Lasi SpA, che ha spiegato come la sua azienda ha

iniziato il percorso verso la sostenibilità, arrivando a diventare Società Benefit, e progettando ulteriori evoluzioni nel futuro.

Tra le domande poste dalle aziende partecipanti: Come sensibilizzare i dipendenti e i colleghi sull'importanza di questo tema? Come funziona e chi può svolgere un assessment di sostenibilità? Come condividere best practices?

A livello tecnico, il laboratorio, della durata di 2 ore, è stato condotto secondo una modalità webinar ed è stato videoregistrato per essere fruibile, anche in un secondo tempo, per coloro che ne fanno richiesta.

### **4.3.2. I relatori**

Gli interventi di questo momento laboratoriale sono stati affidati al prof. Massimo Folador e al dott. Giuseppe Boggio di Lasi SpA.

Massimo Folador dal 2002, prima come libero professionista e poi come fondatore e amministratore di Askesis Società Benefit Srl, si occupa di consulenza e formazione aziendale, con riferimento in particolare allo sviluppo dei temi inerenti la sostenibilità e il modello dell'“Economia Integrale”. Nel fare ciò sviluppa e coordina progetti che si avvalgono di metodologie e strumenti che riguardano l'analisi organizzativa e strategica e la formazione.

Nel 2011 fonda, divenendone Direttore, il Centro di Studi su Etica e Impresa c/o l'Università LIUC di Castellanza (VA). Per lo stesso ateneo è docente di “Business Ethics e sviluppo sostenibile” e membro della faculty della Business School. Dal 2020 è presente nel Board della Pontificia Università Antonianum che coordina le attività accademiche dedicate alla Laurea Magistrale in “Ecologia ed Economia Integrale”. Nello stesso ateneo è docente nel corso “L'economia integrale, la sostenibilità e i nuovi modelli di sviluppo”. Dal suo percorso di ricerca, umano e professionale su etica, lavoro e impresa hanno avuto origine alcuni libri di management divenuti bestsellers come: “L'Organizzazione Perfetta” (2006), “Il lavoro e la Regola” (2008), “Un'impresa possibile” (2014), “Storie di ordinaria economia” (2017). Collabora inoltre con la pagina economica del quotidiano “Avvenire” ed è relatore in numerosi convegni in Italia e all'estero.

Giuseppe Boggio è CEO di Lavorazione Sistemi Lasi S.p.A. - LasiGroup EMS S.A. Lasi Group è una società attiva nella subfornitura dell'elettronica, che fornisce l'Europa e il mondo: specializzata in produzione di elettronica (schede e assiemi elettronici) e servizi integrati (EMS), si occupa di ogni fase della creazione di componenti e sistemi elettronici, dalla progettazione e prototipazione alla produzione a volume.

L'azienda ha sede a Gallarate dove si trova il cuore pulsante con l'attività produttiva all'avanguardia, a Caravate (sempre in Provincia di Varese e all'estero a Stabio (CH) e in Tunisia.

Oggi conta più di 400 tra dipendenti e collaboratori e un fatturato di consolidato di circa 50 milioni nel 2022. Nel mese di settembre del 2022 ha terminato il suo passaggio a società benefit.

### 4.3.3. I partecipanti

La partecipazione a questo momento laboratoriale è stata aperta a tutte le aziende del territorio della Provincia di Varese, a quelle aderente a Fondirigenti e a tutte le imprese interessate.

Le aziende che sono intervenute sono state **44** con **70** partecipanti.

n.	Azienda	Numero Partecipanti
1	A.C.S.A. Steel Forgings Spa	1
2	Alfatherm Spa	1
3	Alfredo Grassi Spa	1
4	Askesis Società Benefit Srl	7
5	B.D.G. El. Srl	1
6	Borgo Agnello Spa	1
7	Cibitex Srl	1
8	Coexpan Montonate Srl	1
9	Danor Srl	1
10	Enrico Cantù Assicurazioni Srl	3
11	Eurojersey Spa	2
12	Fogliani Spa	2
13	Fondirigenti	2
14	Gnodi Service Srl	1
15	Goglio Spa	2
16	Inticom Spa	2
17	Laborplast Spa	1
18	Lati - Industria Termoplastici Spa	3

19	Leonardo Spa Divisione Elicotteri	1
20	Mebra Plastik Italia Spa	1
21	Metallurgica Marcora Spa	1
22	Mirage Spa	2
23	Nettuno Alimentari Spa	2
24	Nuova Clean Srl	1
25	Nuova Erreplast Srl	1
26	Nutrition & Sante' Italia Spa	1
27	Omniacert Srl	1
28	Operalogica	2
29	Pallacanestro Varese	1
30	Pandora Group S.R.L.	1
31	Pauer S.R.L.	1
32	Progeva Srl	1
33	R.D.R. Spa	2
34	Secondo Mona Spa	1
35	S.P.M. Spa	1
36	Stanley Black&Decker	1
37	Studio Tributario Rizzo	1
38	Summeet Srl	1
39	Tessitura Enrico Sironi Sas	1
40	Tessitura Armand Saccal Srl	2
41	Unione Degli Industriali Della Provincia Di Varese	4
42	Univa Servizi	4

43	Vector Spa	1
44	Vibram Spa	1

## 4.4. Secondo laboratorio: “Comunicazione etica e sostenibilità. Come le aziende possono impostare una comunicazione sostenibile attraverso l’etica” (14.10.2022)

### 4.4.1. Il workshop

Obiettivo di questo workshop è stato quello di riflettere sul ruolo dell’etica all’interno della propria attività quotidiana, partendo dall’ambito della comunicazione interna ed esterna per offrire uno spaccato di come può cambiare nel concreto l’approccio di un’impresa che sceglie di concretizzare il concetto di “bene comune” e orientarsi verso il modello di società benefit e un reale cambio di paradigma del rapporto comunicativo azienda/stakeholder.

Partendo da questo aspetto il laboratorio ha previsto una tavola rotonda che ha coinvolto 3 aziende divenute società benefit che hanno condiviso non solo come si concretizza l’essere società benefit nel proprio quotidiano, ma anche l’approccio valoriale che sta alla base e le competenze e le conoscenze che devono essere messe in atto dal management per la realizzazione di questo approccio.

Le aziende coinvolte nella tavola rotonda sono state individuate nell’ottica di una rappresentatività più ampia possibile per mostrare la possibilità per tutte le imprese, e non solo alcune in particolare, di compiere questo percorso: sono state coinvolte, una piccola, una media e una grande impresa del territorio lombardo (province di Varese e Milano) di settori produttivi diversi (gommaplastica, logistica e trasporti, software house).

Nello specifico, il webinar è partito dall’importanza di comunicare in modo positivo, trasparente, coerente, pervasivo, ma non invasivo. La domanda d’avvio è stata quella per cui In un momento in cui il *green (ma anche pink, rainbow...) washing* è diventata pratica comune, come bisogna comportarsi per raggiungere i propri destinatari nel modo corretto e ottenere un vantaggio competitivo dalla propria comunicazione?



La risposta che è stata data, se può sembrare banale, non è più così scontata: bisogna essere coerenti, raccontando con onestà quello che realmente si fa, i piccoli miglioramenti che giorno per giorno ci permettono di lavorare per un futuro migliore, con una formula realistica e non altisonante, che invogli i nostri stakeholder a credere in noi e a contribuire a ciò che stiamo facendo.

Concetti ritrovati nelle testimonianze delle tre aziende che si sono confrontate nella seconda parte del webinar: operaLogica Srl, Vector Spa e Lati Industria Termoplastici Spa. Tre realtà differenti per settore (software, trasporti e plastica) e per dimensione, con il fattore comune di essere diventate Società Benefit.

Le imprese hanno raccontato il percorso e le motivazioni che le hanno portate ad assumere questa nuova forma giuridica, le difficoltà affrontate e le sfide poste per il futuro, spiegando anche come è cambiato il loro modo di comunicare.

Dalle parole delle imprese è stato evidenziato come l'idea di diventare Società Benefit spesso parta dall'imprenditore o dal manager, per trasformarsi in una condivisione continua con tutte le persone dell'azienda, che apprezzano e hanno voglia di contribuire al progetto.

Una difficoltà che possono, poi, riscontrare le aziende, specialmente quelle più piccole, è la parte necessaria di misurazione e rendicontazione. Ma questo non deve essere un elemento frenante, anzi: chi decide di diventare Società Benefit lo fa per affermare la propria identità, i valori che già persegue, quindi trovare dei KPI per misurare le proprie performance non può che spronare a fare meglio, ottenendo quelle informazioni e dati reali su cui poi può basarsi una comunicazione onesta e trasparente.

A livello tecnico, il laboratorio, della durata di 2 ore, è stato condotto secondo una modalità webinar ed è stato videoregistrato per essere fruibile, anche in un secondo tempo, per coloro che ne fanno richiesta.

#### **4.4.2. I relatori**

L'intervento introduttivo è stato affidato al dott. Claudio Casiraghi, mentre alla tavola rotonda hanno partecipato Michela Conterno dell'azienda Lati SpA, Camilla Buttà dell'impresa Vector SpA e Andrea Armellini di OperaLogica Srl. Tutte le realtà imprenditoriali intervenute sono già società benefit.

Claudio Casiraghi si occupa da oltre 20 anni di consulenza aziendale e formazione. Svolge attività di formazione d'aula relativamente a tecniche di negoziazione, gestione del conflitto e comunicazione etica, marketing etico, gestione del capitale umano. temi.

La sua area di specializzazione è quella dell'applicazione dell'etica nel marketing, nella comunicazione e nella gestione delle persone. È docente di Master in Business Ethics presso la l'Università LIUC di Castellanza e di Master in Ecologia Circolare presso la Pontificia Università Antonianum di Roma. Inoltre, è titolare del marchio Azienda Etica e ha diverse pubblicazioni sul tema.

Michela Conterno è CEO di LATI Industria Termoplastici S.p.A.; LATI è tra i più importanti produttori europei di termoplastici tecnici per uso ingegneristico. La sua gamma di prodotti si articola in 2500 formulazioni pronte all'uso o preparate su misura in base alla richiesta. I materiali ricercati e sviluppati internamente sono, poi, esportati in tutto il mondo e trovano impiego nel settore elettrico, elettronico, industriale e dei trasporti. Il Gruppo LATI ha teso costantemente all'applicazione di principi etici nella gestione aziendale, con particolare riguardo alle tematiche inerenti la tutela ambientale, la sicurezza nei luoghi di lavoro, la salvaguardia della salute e la crescita umana e personale dei propri dipendenti.

Camilla Buttà è Sustainability & Communication Manager in Vector S.p.A. Trasporti Internazionali. L'azienda offre soluzioni per i trasporti aerei, marittimi, terrestri e ferroviari in export ed in import, gestisce spedizioni esprese e servizi speciali. In Italia rientriamo tra i TOP 10 agenti IATA. L'impegno di Vector è verso tutti gli stakeholder dell'azienda con una particolare attenzione all'ambiente per mitigare l'impatto ecologico e sociale delle attività di spedizione. Vector, infatti, sta contribuendo attivamente ad un nuovo modello di sviluppo sostenibile con la pianificazione di attività che spaziano dall'impatto ambientale e sociale alla cura e crescita del personale, dalla valorizzazione delle differenze all'empowerment femminile, dalla tutela dell'ambiente, al lavorare nel rispetto delle norme di qualità e sicurezza, dal sostegno alle associazioni sportive al sostegno ai centri culturali.

Andrea Armellini è Founder & CEO di operaLogica. L'azienda si occupa di soluzioni tecnologiche intese come fusione tra tecnologia e creatività. Come software factory, l'impresa realizza piattaforme di sviluppo in ambito tecnologico con intelligenza artificiale, dove l'intelligenza artificiale diventa un supporto all'operatività quotidiana delle persone, ma non sostituisce la creatività. operaLogica è impegnata a diffondere la cultura aziendale con al centro l'individuo, promuovere la creazione di startup Innovative fornendo supporto tecnico, commerciale, marketing e imprenditoriale e sostenere la formazione tecnica delle nuove generazioni.

### **4.4.3. I partecipanti**

La partecipazione a questo momento laboratoriale è stata aperta a tutte le aziende del territorio della Provincia di Varese, a quelle aderente a Fondirigenti e a tutte le imprese interessate.

Le aziende che sono intervenute sono state **64** aziende con **97** partecipanti.

<b>n.</b>	<b>Azienda</b>	<b>Numero Partecipanti</b>
1	AEREA S.P.A.	4
2	Alfe Consulting	1
3	Alfredo Grassi Spa	2
4	Ambrogio Trasporti Spa	1
5	Askesis Società Benefit Srl	6
6	Centro Polispecialistico Beccaria S.R.L.	1
7	Centro Style Spa	2
8	CENTROCOT S.P.A.	1
9	Cibitex Srl	1
10	Colmec Spa	3
11	Cova Group Technologies Srl	1
12	Dama Spa	1
13	Enexio Italy Srl	1
14	Enrico Cantù Assicurazioni Srl	3
15	Erica Industria Tessile Spa	1
16	Eurovetro Srl	1
17	Exergy International	1
18	Fadis Spa	1
19	Ficep Spa	1
20	Gasparoli Srl	1
21	Granata Textile Service	1
22	Greif Italy	1
23	Icap Leather Chem	1

24	Impresa Pizzarotti & C. S.P.A.	1
25	Industrie ILPEA Spa	2
26	La Nordica Srl	2
27	La Termoplastic Fbm	1
28	Laborplast Spa	1
29	Lasi Spa	1
30	Lati - Industria Termoplastici Spa	4
31	Leonardo Spa Divisione Elicotteri	1
32	Luigi Ferrari Srl	1
33	Maglificio Alto Milanese Srl	1
34	Maglificio Fragi Spa	3
35	Map Europe	1
36	Merletti S.R.L.	3
37	Mobert Srl	1
38	Moris Italia Srl	2
39	Nutrition & Sante' Italia Spa	1
40	O-I Italy S.P.A	1
41	Ongaro Consulting	1
42	Operalogica Srl	3
43	Palm Spa SB	1
44	Polyworld Systems	1
45	Pomini Long Rolling Mills	1
46	Rheavendors Services Spa	1
47	Ricci S.P.A.	2

48	S.A.C. Srl	1
49	Salser Sas Di Cattagni G. & Figli	1
50	San Gregorio Spa Fonderia Officina Meccanica	1
51	Secondo Mona Spa	2
52	Sicad Spa	1
53	Sofinter Spa	1
54	SPM Spa	1
55	Stanley Black&Decker Italia Srl	1
56	Studio Ingegneria Noemi Milani Srl	1
57	Swk Utensilerie Srl	1
58	Tessitura Marco Pastorelli Spa	1
59	Ticino Servizi Srl	1
60	Unione Degli Industriali Della Provincia Di Varese	2
61	Univa Servizi Srl	4
62	Vito Rimoldi S.P.A.	2
63	Vodafone Automotive Italia Spa	1
64	Voltar	1

## 4.5. Conclusioni

I momenti laboratoriali hanno messo in evidenza, innanzitutto, un concreto interesse per il tema delle Società Benefit: nei due laboratori, infatti, sono state coinvolte complessivamente 95 aziende e oltre 100 partecipanti unici, segno di un'attenzione specifica su questo tema, sull'importanza di una condivisione tra pari grazie al confronto, alle testimonianze e alle tavole rotonde tra imprese e sulle strade da percorrere verso una reale sostenibilità a 360 gradi.

Rispetto all'ambito delle competenze manageriali per le società benefit, il primo elemento che emerge da questi momenti laboratoriali è legato alle skill di leadership per portare le figure apicali delle imprese a saper guidare la propria realtà verso la valorizzazione dell'idea di bene comune,

di nuovi modelli di business di una vision evoluta della propria impresa, al di là della dimensione e rispetto agli impatti sul territorio, le persone e tutti gli altri stakeholder.

Come espresso da Camilla Buttà, Sustainability & Communication Manager in Vector S.p.A. Trasporti Internazionali, *“essere una Società benefit non è da intendersi solo come un vantaggio competitivo per superare la concorrenza, ma come un valore aggiunto soprattutto per attrarre talenti. La sfida per il futuro è quella di diffondere la sostenibilità a sempre più persone trovando al contempo un linguaggio comune ed eliminando l'ostacolo della paura del feedback. Non si tratta di una gara, ma di una strada sfidante, difficile e impegnativa, ma che può sfociare in una contaminazione positiva”*.

Un secondo quadro di competenze che è stato evidenziato da questi momenti laboratoriali, riguarda le capacità tecniche e più “hard” per la misurazione degli impatti concreti e la creazione di percorsi verso la sostenibilità che l'azienda deve compiere. Se le imprese, come anche i numeri di questo progetto confermano, sono sempre più attente e orientate verso la sostenibilità e ai modelli di business collegati, come le società benefit, l'esigenza che emerge è quella, da una parte, di saper definire le azioni prioritarie e la strategia da perseguire e, dall'altra, di imparare come misurare gli impatti dell'azienda e delle sue azioni verso la generazione di valore.

A questo proposito, Michela Conterno, CEO di LATI Industria Termoplastici S.p.A, afferma che *“le aziende sono sempre più consapevoli dell'importanza della propria identità così come della sostenibilità. Per il futuro dobbiamo focalizzarci su una comunicazione sempre più trasparente e coerente, ma soprattutto su una collaborazione sempre più stretta con la nostra filiera. In questo può venirci a supporto la digitalizzazione”* mentre Giuseppe Boggio, CEO di Lavorazione Sistemi Lasi S.p.A. - LasiGroup EMS S.A il passaggio a società benefit *“è l'estrema ratio di quanto si possa fare relativamente alla governance in ambito sostenibilità.”*

Ancora, un elemento che è emerso come centrale all'interno dei laboratori è quello della comunicazione etica, come modo corretto, onesto e vincente di trasmettere non solo la propria attività e i successi aziendali, ma la propria visione e il proprio modello imprenditoriale.

Come espresso durante il secondo webinar da Claudio Casiraghi, esperto di queste tematiche, *“non possiamo parlare di Società benefit, dunque, senza che all'interno di essa ci sia una comunicazione sostenibile. Qualsiasi realtà imprenditoriale comunica ad un insieme di stakeholder ed è necessario trasmettere etica ed essere coerenti tra quello che si dice e ciò che si fa. Un fattore quest'ultimo che va ad incidere sulla credibilità aziendale. Oggi il cliente è più maturo e sa scegliere chi per lui è più adatto. Ogni giorno veniamo colpiti in media da 63mila parole legate a nuove informazioni. Dobbiamo avere, quindi, la responsabilità della comunicazione perché questo sovraccarico informativo influisce sulle persone generando sindromi fisiche e psichiche importanti quali, ad esempio, ansia, stress, malumore e insonnia”*.

I dirigenti sono, perciò, chiamati a sviluppare competenze per impostare stili comunicativi sostenibili ed etici coerenti con la visione e i processi di cambiamento che stanno portando avanti in azienda e prestare particolare attenzione verso questo aspetto in un'accezione a 360 gradi nei confronti di tutti gli stakeholder.

Per essere realmente società benefit, non basta semplicemente comunicare efficacemente, ma occorre farlo in modo etico e sostenibile. *“Le aziende, oggi, hanno un'enorme responsabilità, ovvero quello di far accadere le cose e farle accadere bene. La prima comunicazione sostenibile si fa all'interno del sistema stimolando, ad esempio, relazioni costruttive, condividendo conoscenza ed esperienze. Mentre quella che si deve instaurare con l'esterno è una relazione sana e duratura tenendo presente che i clienti sono prima di tutto persone”*

Da questi momenti, inoltre, un ulteriore aspetto di importanza è quello dello sviluppo di abilità e capacità da parte delle figure manageriali di ampliare costantemente le proprie skills in termini di sostenibilità ambientale e sociale, per supportare le loro realtà verso l'attuazione di un modello di crescita efficiente e sostenibile e sviluppare un'azienda in grado di mantenere la disponibilità e la qualità delle risorse naturali senza compromettere l'equilibrio ambientale e agire in modo sostenibile anche a livello giuridico, economico e culturale.

In questo senso, Andrea Armellini, Founder & CEO di operaLogica, sottolinea come, per la sua azienda, tutto *“si fonda sul concetto di mettere al centro dell'attenzione le persone, che siano clienti, collaboratori o dipendenti. Per questo, uno dei benefici che vogliamo portare sul territorio, è quello di trasmettere e trasferire alle startup e alle imprese con cui lavoriamo, la cultura di questo percorso verso la trasformazione in Società benefit. Vogliamo creare un ecosistema di realtà che sono anch'esse, come noi, benefit corporation”*.

Questo secondo Work Package del progetto mostra quindi che, dalla fotografia emersa dalla survey e dall'analisi dei dati del primo step del progetto, è possibile riscontrare un movimento in atto verso modelli di business come le società benefit, che porta inevitabilmente con sé, la necessità di sviluppare un pacchetto di competenze trasversali e professionali in prima istanza proprio nei dirigenti, intesi come figure leader dell'azienda e come primo motore del cambiamento.

Come espresso dal prof. Massimo Folador, *“il passaggio a società benefit è un atto giuridico. In realtà è un passaggio di tipo strategico e prima ancora un passaggio culturale. Su questo tema ci giocheremo l'effettiva capacità di operare all'interno della transizione ecologica e lo faremo tanto più e tanto meglio se coglieremo l'importanza e la convenienza di questo passaggio.”*

# Capitolo 5 - Metodologie di osservazione dell'ecosistema indagato

## 5.1. Introduzione

La terza fase del progetto ha avuto come obiettivo quello di approfondire l'analisi dei fabbisogni di competenze sul tema delle società benefit, attraverso il coinvolgimento di quattro aziende campione che sono state chiamate ad esprimersi in merito alle competenze sulla sostenibilità connesse alle seguenti aree di valutazione: Governance, Comunità locale, Collaboratori, Clienti e Ambiente.

Lo strumento utilizzato è stato quello del "B Impact Assessment", allo scopo di far emergere, a livello aggregato, le aree di fabbisogno e le proposte di possibili azioni di miglioramento.

L'attività si è svolta nel periodo compreso tra novembre 2022 e febbraio 2023 in parte presso la sede delle imprese interessate e in parte online, attraverso piattaforme di condivisione che hanno consentito di includere tutte le figure necessarie al processo di analisi, rendendo compatibile la ricerca con le attività quotidiane.

Sono stati esaminati i processi produttivi, l'utilizzo delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti e la politica di responsabilità sociale d'impresa adottata.

L'attività di livello altamente specialistico è stata disciplinata dal contratto di Subappalto approvato da Fondirigenti e realizzata da Askesis Società Benefit Srl specializzata nella consulenza e formazione per lo sviluppo delle aziende attente al rapporto tra Etica e Impresa e ai principi dell'Economia Integrale.

L'intento di questo report è quindi quello di offrire una cross-analysis dei casi osservati per favorire la raccolta di elementi che siano utili a livello generale per tutte le imprese.

## 5.2. Premessa

Capire quanto la propria azienda è sostenibile significa analizzare e governare le variabili che possono diventare elementi abilitanti per creare valore, ritorno economico, vantaggio competitivo e nuove opportunità di affari.

Nella visione dell'Economia Integrale la sostenibilità è un approccio strategico all'impresa orientato al suo sviluppo nel tempo. Si tratta di un approccio integrale che guarda al sistema impresa puntando allo sviluppo armonico del valore sociale, ambientale ed economico. L'analisi che emerge permette di ottenere alcune indicazioni da cui partire per comprendere punti di forza e punti di miglioramento del sistema impresa, in modo tale da riconoscere le azioni strategiche in essere e quelle da intraprendere per il futuro.

L'Assessment di sostenibilità è uno strumento che ha permesso alle aziende di avere una visione critica, aggiornata e quantificata del proprio grado di sostenibilità. In quanto strumento di misurazione e gestione dell'impatto permette di calcolare quale sia il grado di sostenibilità dell'azienda a partire dall'analisi qualitativa e quantitativa di alcuni dati aziendali.

La qualità della relazione con i collaboratori e in generale con tutti gli stakeholder è stata esaminata attraverso la somministrazione di un questionario anonimo di 30 domande, suddivise in 10 categorie, alle tre categorie aziendali: Proprietà – Dirigenti – Dipendenti. Questa attività ha permesso di mappare quale sia il livello di vicinanza o lontananza rispetto alle tematiche proposte per ognuna delle tre figure aziendali.

L'uso del B Impact Assessment ha permesso di far emergere l'impatto sociale-ambientale-organizzativo attraverso l'indagine di cinque aree di valutazione: Governance, Collaboratori, Comunità, Clienti e Ambiente.

## 5.3. Nota metodologica

La metodologia adottata ha consentito di effettuare un'indagine a 360 gradi sulle tematiche di sostenibilità delle imprese, mettendole in luce attraverso una visione critica, aggiornata e quantificata. Tale modalità ha favorito l'emergere di considerazioni e azioni orientate verso una maggiore compliance sui temi della sostenibilità.

Gli Assessment di sostenibilità delle aziende partecipanti sono stati realizzati attraverso una modalità di coinvolgimento diretta, con dialoghi e interviste, e una modalità indiretta, attraverso la compilazione di questionari online anonimi. Entrambe le modalità hanno permesso di coinvolgere diverse figure aziendali, come ad esempio la proprietà, i dirigenti e i dipendenti. In questo modo, l'attività è stata resa sia analitica che informativa per tutte le persone coinvolte nel processo.

L'utilizzo di un approccio diretto e indiretto ha permesso, da un lato, di indagare trasversalmente i temi cardine dell'impatto aziendale in termini di sostenibilità e, dall'altro, di attivare processi informativi sull'importanza di attivare e monitorare processi sostenibili a vantaggio degli stakeholder e dell'impresa stessa.

## 5.4. Gli obiettivi

L'Assessment di sostenibilità permette di valutare in modo sistematico e oggettivo l'impatto dell'organizzazione sui propri stakeholder. Gli stakeholder sono le persone, gli enti, le istituzioni che rappresentano i portatori d'interesse per l'azienda: governance, dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, comunità locale, ambiente.

L'Assessment di sostenibilità consente ad un'organizzazione di identificare le aree di miglioramento e di sviluppare strategie più adeguate a generare impatti sociali e ambientali positivi nelle aree identificate come rilevanti per il modello di business aziendale.

È fondamentale sottolineare che oltre a far emergere punti di forza e punti di miglioramento delle performance aziendali, l'Assessment consente di identificare quali siano i rischi e le opportunità connessi ad un approccio sostenibile. A fronte, infatti, di maggiori spese per adottare una strategia di sostenibilità trasversale, si avrà nel medio-lungo periodo un miglioramento dell'efficienza operativa grazie al maggiore coinvolgimento dei dipendenti nelle dinamiche aziendali. Si otterrà inoltre un vantaggio competitivo grazie alle nuove competenze e conoscenze inserite in azienda. Per concludere, potrà essere favorito anche l'accesso a finanziamenti e incentivi, dal momento che la transizione ecologica verso modelli economici più sostenibili sempre più sta diventando una necessità.

## 5.5. 5. Gli Strumenti

Per condurre l'Assessment di Sostenibilità vengono utilizzati due strumenti distinti.

Il primo strumento è un questionario internazionale, il B Impact assessment, sviluppato dall'ente no-profit B Lab per permettere a tutte le aziende che lo desiderano di valutarsi rispetto alle proprie performance e ai propri impatti sociali e ambientali. È uno strumento di analisi quantitativa dei dati, che si sviluppa attraverso una serie di domande progressive e incremental.

Il secondo strumento utilizzato permette di svolgere un'analisi qualitativa sulla "percezione della sostenibilità" tra le diverse figure presenti all'interno dell'azienda: dipendenti, dirigenti e proprietà. Si tratta di un questionario online somministrato alla popolazione aziendale in forma anonima, in modo da garantire la massima trasparenza ed efficacia nelle risposte fornite.

La scelta di utilizzare uno strumento di analisi quantitativa e uno strumento di analisi qualitativa permette di mappare in modo oggettivo e strutturato le performance sociali e ambientali

dell'azienda, fornendo uno sguardo integrale sull'attuale livello di sostenibilità, sottolineandone punti di forza e punti di miglioramento.

## 5.6. B Impact Assessment

Il B Impact Assessment (BIA) è uno strumento di valutazione sviluppato da B Lab, l'organizzazione no profit che promuove il movimento delle B Corp, ovvero aziende che si impegnano a raggiungere elevati standard di sostenibilità sociale e ambientale.

L'analisi del BIA si sviluppa su cinque aree chiave: governance, collaboratori, comunità, clienti e ambiente attraverso un'indagine sistematica e rigorosa condotta attraverso una serie di domande specifiche e incrementalmente su dati e attività aziendali.

In particolare:

- L'area Governance valuta la missione complessiva di un'azienda, l'impegno rispetto al suo impatto sociale/ambientale, l'etica e la trasparenza, la capacità di un'azienda di proteggere la propria missione e di considerare formalmente le parti interessate nel processo decisionale attraverso la propria struttura aziendale o documenti di governo aziendale.
- L'area Collaboratori valuta i contributi di un'azienda alla sicurezza finanziaria, alla salute e sicurezza, al benessere, allo sviluppo della carriera e al coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre, questa sezione, riconosce i modelli di business progettati a beneficio dei lavoratori, come le aziende che sono possedute per almeno il 40% da dipendenti non dirigenti e quelle che hanno programmi di sviluppo della forza lavoro per sostenere le persone con ostacoli all'occupazione.
- L'area Comunità valuta il coinvolgimento e l'impatto di un'azienda sulle comunità in cui opera, assume e da cui proviene. Gli argomenti includono diversità, equità e inclusione, impatto economico, impegno civico, donazioni di beneficenza e gestione della catena di approvvigionamento. Inoltre, questa sezione riconosce i modelli di business progettati per affrontare problemi specifici orientati alla comunità, come l'alleviamento della povertà attraverso l'approvvigionamento o la distribuzione del commercio equo tramite microimprese, modelli di cooperative di produttori, sviluppo economico incentrato a livello locale e impegni formali di beneficenza.
- L'area Clienti valuta la gestione dei propri clienti da parte di un'azienda attraverso la qualità dei suoi prodotti e servizi, il marketing etico, la privacy e la sicurezza dei dati e i canali di feedback. Inoltre, questa sezione riconosce i prodotti o servizi progettati per affrontare un particolare problema sociale per o tramite i suoi clienti, come prodotti sanitari o educativi, prodotti artistici, servire clienti/clienti svantaggiati e servizi che migliorano l'impatto sociale di altre aziende o organizzazioni.

- L'area Ambiente valuta le pratiche complessive di gestione ambientale di un'azienda, nonché il suo impatto su aria, clima, acqua, territorio e biodiversità. L'analisi include l'impatto diretto delle operazioni di un'azienda e, ove applicabile, della sua catena di approvvigionamento e dei canali di distribuzione. Questa sezione riconosce anche le aziende con processi produttivi innovativi dal punto di vista ambientale e quelle che vendono prodotti o servizi che hanno un impatto ambientale positivo attraverso prodotti e servizi che utilizzano o creano energia rinnovabile, riducono il consumo o gli sprechi, preservano la terra o la fauna selvatica, forniscono alternative meno tossiche al mercato o istruiscono le persone sui problemi ambientali.

Completata l'analisi puntuale delle singole aree è possibile fare dei benchmark per settore, posizione geografica e numero di dipendenti. Una caratteristica fondamentale del BIA è rappresentata dalle domande incrementali, ossia, in base al tipo di settore, area geografica e numero di dipendenti lo strumento regola i coefficienti delle domande per aumentare o diminuire la loro rilevanza. Per esempio, le aziende con più dipendenti avranno un coefficiente più pesante nella categoria risorse umane e aziende del settore manifatturiero avranno un coefficiente più pesante nella categoria ambiente.

Il B Impact Assessment opera in base a principi di indipendenza, completezza, comparabilità, dinamicità e trasparenza e una volta completato l'assessment, lo strumento elabora una valutazione sulla base di un punteggio da 0 a 200. Tale punteggio è calcolato sulla base delle singole domande a cui si è risposto nelle cinque aree, in modo da restituire sia un punteggio complessivo, sia un punteggio per singola sezione. Grazie alla puntualità dei punteggi è possibile evidenziare punti di forza e di miglioramento rispetto alle singole aree e alle singole domande.

Inoltre, essendo uno strumento internazionale, è possibile fare dei benchmark di settore e/o paese che permettono di confrontare il punteggio ottenuto con i competitors nazionali e internazionali.

Entrando ora nelle singole sezioni investigate vengono mostrati gli ambiti specifici di indagine e i commenti relativi ai risultati aggregati delle aziende indagate.



## Governance

### Che cosa indaghiamo

- la missione complessiva di un'azienda;
- l'impegno rispetto al suo impatto sociale/ambientale;
- l'etica e la trasparenza;
- la capacità di un'azienda di proteggere la propria missione;
- di considerare formalmente le performance sociali e ambientali nella propria struttura aziendale (ad es. Società Benefit o Bcorp).

La sezione "Governance"

Dall'analisi delle aziende investigate è emerso come l'identificazione, la misurazione e la gestione dei problemi sociali ed ambientali più significativi legati al modello di business non siano parte integrante delle decisioni aziendali, ma rivestono ancora un ruolo marginale perché ritenuti non prioritari. Emerge, dunque che l'azienda non integra formalmente la performance sociale e ambientale nel processo decisionale.

Un altro tema da attenzionare emerso dall'analisi complessiva delle aziende partecipanti riguarda la *mission aziendale*, che non ha un impegno per un impatto ambientale o sociale specifico. In più di un caso la missione aziendale, che in ottica di sostenibilità è il driver della strategia, non è scritta e condivisa, ma conosciuta principalmente dalla proprietà e dai suoi primi riporti. È auspicabile dunque definire la propria missione e legarla specificatamente a obiettivi sociali o ambientali definiti in maniera partecipata dalle varie figure aziendali.

Nella sezione Etica e Trasparenza si indagano le strutture di governance, ossia il livello di supervisione più alto in azienda, l'esistenza o meno di un organigramma che descriva le mansioni dei lavoratori e la struttura interna dell'organizzazione, così come la presenza di pratiche e politiche etiche. Anche in questo caso sono ancora in minoranza le aziende che hanno un Codice Etico scritto e condiviso con il proprio personale o il modello organizzativo 231.

Inoltre, dall'analisi svolta sulla sezione Governance è emerso che alcune aziende non hanno ancora implementato degli strumenti di coinvolgimento formale degli stakeholder nel processo decisionale, così come non hanno una garanzia legale che la propria performance sociale o ambientale sia parte integrante del modello di business aziendale, indipendentemente dalla proprietà dell'azienda. In questi casi, per garantire una protezione della missione aziendale nel tempo, indipendentemente da cambi di leadership o di governo ci sono due opzioni che si possono intraprendere: adottare un'entità giuridica che inserisce all'interno del proprio statuto le performance sociali e ambientali da perseguire nel tempo, come la Società Benefit e/o l'ottenimento della certificazione B Corp.



## Collaboratori

### Che cosa indaghiamo

- I contributi di un'azienda:
  - alla sicurezza finanziaria,
  - alla salute e sicurezza,
  - al benessere,
  - allo sviluppo della carriera e al coinvolgimento
- I modelli di business progettati a beneficio dei lavoratori (es. aziende possedute per almeno il 40% da dipendenti non dirigenti e quelle che hanno programmi di sviluppo della forza lavoro per sostenere le persone con ostacoli all'occupazione).

La sezione "Collaboratori" del BIA valuta la cultura dell'azienda e il modo in cui essa si prende cura dei propri collaboratori, riconoscendo che un ambiente di lavoro positivo e sano è essenziale per

il successo a lungo termine dell'azienda stessa. In questa sezione le aziende sono invitate a fornire informazioni sulle relazioni e le pratiche di coinvolgimento dei propri collaboratori, attraverso una serie di domande riguardanti:

- Politiche di occupazione: l'azienda fornisce ai propri collaboratori salari equi, pacchetti di benefici, opportunità di formazione e sviluppo professionale, un ambiente di lavoro sicuro e salutare, e altre politiche e pratiche che favoriscono il benessere dei dipendenti.
- Coinvolgimento dei collaboratori: l'azienda coinvolge i propri collaboratori nella definizione delle politiche dell'azienda, e fornisce loro opportunità di partecipare a programmi di condivisione dei profitti e di proprietà azionaria.
- Salute e benessere: l'azienda promuove la salute e il benessere dei propri collaboratori fornendo programmi di assistenza sanitaria, cure preventive e altre politiche e pratiche di benessere.
- Sicurezza sul lavoro: l'azienda fornisce un ambiente di lavoro sicuro e salutare, seguendo tutte le leggi e i regolamenti applicabili in materia di sicurezza sul lavoro.

Dall'analisi condotta sulle aziende partecipanti è emersa un'attenzione diffusa al benessere e alla soddisfazione dei lavoratori in tutte le aziende selezionate, con particolare attenzione alle opportunità di crescita, formazione e feedback sulle performance. Da attenzionare, invece, la possibilità di ottenimento di benefici finanziari legati alle prestazioni dei dipendenti, in poche aziende il percorso di crescita è chiaro e ben strutturato. In quasi nessuna delle aziende selezionate vi sono delle integrazioni di benefit addizionali oltre a quelli previsti per norma di legge e il sistema di welfare, sebbene presente, non è condiviso e strutturato sulle esigenze dei lavoratori.



## Comunità locale

### Che cosa indaghiamo

- Il coinvolgimento e l'impatto di un'azienda sulle comunità in cui opera, assume e da cui proviene;
- Diversità, equità e inclusione;
- Impatto economico;
- Impegno civico;
- Donazioni di beneficenza;
- Gestione della catena di approvvigionamento;
- I modelli di business progettati per affrontare problemi specifici orientati alla comunità, (es. la distribuzione del commercio equo).

La sezione comunità valuta il coinvolgimento e l'impatto di un'azienda sulle comunità in cui opera, assume e da cui proviene, in modo da incentivare l'inclusività, la diversità e lo sviluppo dell'economia locale.

La maggior parte delle organizzazioni intervistate hanno un impatto positivo sulla comunità locale di riferimento in termini di incrementato dell'occupazione locale e incentivando anche l'economia locale.

Da attenzionare, nella maggior parte delle aziende, la gestione della catena di approvvigionamento per quanto riguarda la valutazione delle performance sociali e ambientali dei fornitori. Non ci sono ancora processi formalizzati per monitorare il rispetto di determinati standard ambientali e sociali durante il processo produttivo o nell'acquisto di materie prime. È auspicabile implementare nel tempo delle pratiche che permettano all'azienda di sviluppare pratiche sostenibili anche con la catena di approvvigionamento e fornitura, in modo che sia più sostenibile e responsabile. Una modalità indicata dal BIA riguarda l'adozione di una politica di fornitura che premi i fornitori locali che perseguono determinate performance sociali e ambientali attraverso l'adeguamento a specifici standard, come il contenimento dei consumi e il rispetto delle persone.

Inoltre, questa sezione include anche opzioni per le aziende il cui modello di business è concepito per risolvere problemi specifici riguardanti la comunità, quali lo sviluppo della forza lavoro per gruppi bisognosi, l'alleviamento della povertà tramite catene di fornitura nell'ambito del commercio equo e solidale, etc.



## Ambiente

### Che cosa indaghiamo

- Le pratiche complessive di gestione ambientale di un'azienda;
- Il suo impatto su aria, clima, acqua, territorio e biodiversità;
- L'impatto diretto delle operazioni di un'azienda;
- L'impatto della sua catena di approvvigionamento e dei canali di distribuzione;
- I processi produttivi innovativi dal punto di vista ambientale e quelli che vendono prodotti o servizi che hanno un impatto ambientale positivo.

In questa sezione si pongono domande circa l'impronta ambientale dell'azienda e i suoi impatti nelle diverse aree: aria, acqua, energia, rifiuti, catena di approvvigionamento. Di particolare importanza risulta il possesso di un sistema di gestione ambientale (SGA) che copre la produzione di rifiuti, il consumo di energia, l'utilizzo di acqua e le emissioni di anidride carbonica, perché permette di monitorare e porsi obiettivi di riduzione nel breve-medio-lungo termine.

Non tutte le aziende oggetto di indagine possiedono un *Sistema di gestione ambientale* che copra tutte le aree richieste dall'analisi, molto spesso il fattore determinante è rappresentato dal settore di appartenenza: se produzione o servizi e dalle dimensioni della struttura aziendale.

Nella maggior parte dei casi non ci sono processi formalizzati, per cui anche il proprio impatto non viene tracciato e di conseguenza non ci possono essere obiettivi di riduzione dichiarati.

Il BIA richiede l'adeguamento delle strutture aziendali agli attuali standard di *Green Building* che permetterebbero di ridurre l'inquinamento ambientale migliorando l'efficienza energetica. In questa sezione è richiesto di calcolare anche quale percentuale dei prodotti venduti ha una certificazione di prodotto che valuta gli impatti ambientali del processo di produzione di quel prodotto, e anche in questa domanda non tutte le aziende hanno saputo dare una risposta soddisfacente.

Oltre all'analisi quantitativa dei dati relativi ai consumi di acqua, energia e rifiuti, lo strumento considera l'adozione di politiche come *l'Environmental Preferable Purchasing (EPP)*, ovvero una linea guida che promuove l'acquisto di prodotti a basso impatto ambientale o a impatto ambientale zero, al fine di garantire un approccio coerente e sostenibile alla gestione delle risorse aziendali.



## Clienti

### Che cosa indaghiamo

- La gestione dei propri clienti da parte di un'azienda attraverso la qualità dei suoi prodotti e servizi;
- Il marketing etico;
- La privacy e la sicurezza dei dati;
- I canali di feedback;
- I prodotti o servizi progettati per affrontare un particolare problema sociale per o tramite i suoi clienti (es. servire clienti svantaggiati e garantire servizi che migliorano l'impatto sociale di altre aziende o organizzazioni).

La sezione Clienti del B Impact Assessment esamina come l'azienda gestisce le relazioni con i propri clienti, nonché l'impatto sociale e ambientale dei prodotti e dei servizi Offerti. Inoltre, l'azienda viene valutata sulla base delle sue politiche e prassi per garantire la qualità dei prodotti e dei servizi, la sicurezza dei consumatori, la privacy dei dati e il rispetto dei diritti dei consumatori.

Nella sezione dedicata ai clienti tutte le aziende selezionate pongono al centro del loro interesse e dei loro prodotti esigenze e necessità dei clienti, con una predisposizione generale alla "personalizzazione<sup>2</sup> del prodotto/servizio offerto.

Questa è strutturata per valorizzare i prodotti o i servizi pensati per fornire un impatto positivo specifico e significativo per i clienti, oltre al valore che normalmente è fornito dai prodotti e servizi, come ad esempio un prodotto o servizio che beneficia gruppi demografici in situazione di vulnerabilità, in modo diretto o tramite il sostegno a organizzazioni che forniscono loro qualche servizio.

L'unico aspetto da attenzionare è quello legato ai canali di feedback, in quanto non tutte le realtà analizzate posseggono un canale strutturato che permetta di monitorare i pareri dei clienti sui prodotti e servizi offerti.

Inoltre, un aspetto che risulta fondamentale nell'analisi della relazione con i clienti in ottica sociale e ambientale è rappresentato dalla misurazione dell'impatto e del valore generato per i propri clienti o consumatori attraverso, ad esempio, il coinvolgimento dei clienti in alcuni momenti della vita aziendale attraverso questionari o focus group che permettano loro di dare dei riscontri rispetto alla soddisfazione o a eventuali proposte di miglioramento.

La somma dei risultati delle quattro aziende investigate in tutte le 5 aree sopracitate e relative sottosezioni si attesta, in una scala che va da **0 a 200 punti**, intorno a un **punteggio medio di 61,8**.

La media delle **aziende italiane** si posiziona tra i **40 e i 70** punti. Dunque, le quattro aziende investigate nella provincia di Varese sono in linea con la media nazionale. Si trovano al contrario al di sotto della soglia di 80 punti che rappresenta il livello minimo per accedere alla certificazione B-Corp, certificazione che può essere ottenuta solo nel momento in cui l'azienda raggiunge un livello medio-alto in tutte e 5 le sezioni del BIA, intorno circa ai 15-20 punti per sezione.

La finalità del BIA è quella di fornire alle aziende un feedback dettagliato sulle performance sociali e ambientali dell'organizzazione in modo da renderle consapevoli su quali attività e dati è bene concentrarsi se si vuole adottare un approccio sostenibile e responsabile verso società e ambiente.

Il BIA come strumento di analisi, misurazione e gestione dell'impatto permette di sviluppare dei piani d'azione per migliorare le singole performance in ognuna delle cinque aree di indagine. Infatti, ogni risposta possibile rappresenta un'azione implementabile in azienda per migliorare le performance sociali e ambientali.

## 5.7. Percezione della Sostenibilità

Il questionario sulla percezione della sostenibilità dell'azienda è uno strumento di valutazione che ha l'obiettivo di comprendere come i dipendenti, i manager e la proprietà dell'organizzazione percepiscono e valutano la sostenibilità all'interno dell'azienda in cui lavorano.

Il questionario, disseminato nelle aziende in forma anonima tramite *form online*, è articolato in trenta domande, suddivise in dieci diverse sezioni:

1. Coerenza con i valori aziendali
2. Capacità di innovare
3. Know how aziendale
4. Sviluppo della formazione

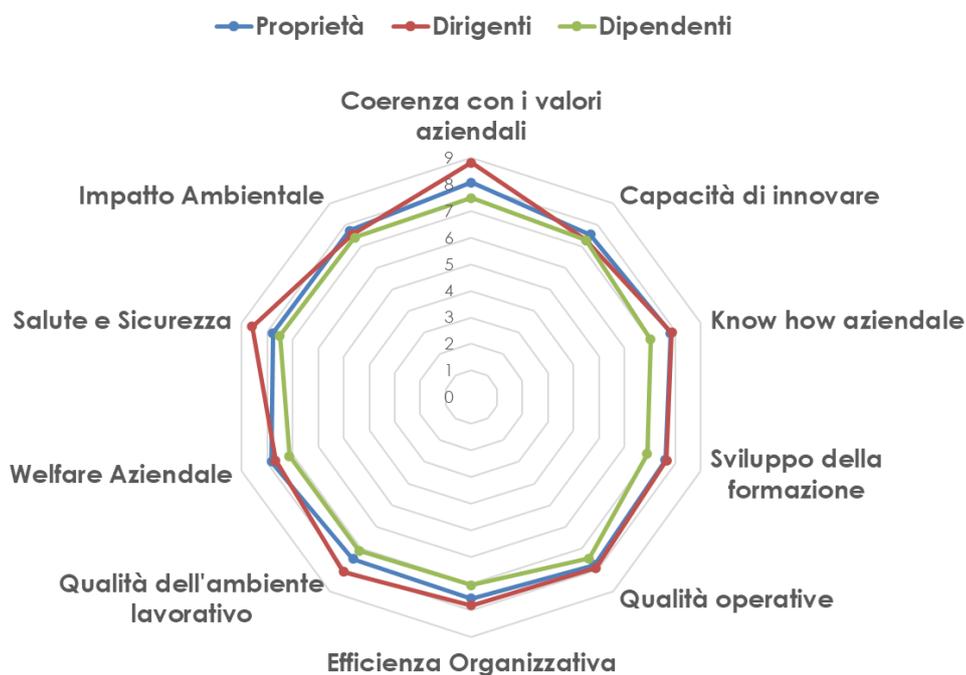
5. Qualità operative
6. Efficienza organizzativa
7. Qualità dell'ambiente lavorativo
8. Welfare aziendale
9. Salute e Sicurezza
10. Impatto ambientale

Ogni sezione corrisponde ad una tematica di sostenibilità da indagare per comprendere come è percepita la sostenibilità all'interno dell'azienda. Le risposte, a forma chiusa, permettono di dare un punteggio da 0 a 10, in cui la risposta 0 significa che l'aspetto investigato non è presente in azienda, mentre la risposta 10 che l'aspetto investigato è presente e ben presidiato dall'azienda.

Al questionario hanno partecipato per le 4 aziende selezionate:

- 5 membri delle proprietà
- 16 dirigenti appartenenti al management delle aziende
- 61 dipendenti

La media dei risultati raccolti dal questionario ha portato alla formulazione del seguente grafico:



Il grafico offre uno sguardo di sintesi della percezione della sostenibilità sui temi ad essa legati per ciascuna dimensione (linea blu per la proprietà, linea rossa per i dirigenti/manager, linea verde per i dipendenti).

Su tutti gli elementi di valutazione, sia della proprietà che dei dirigenti e dei dipendenti, più le linee sono vicine, più è positiva e allineata la percezione tra le figure aziendali interpellate.

Indubbiamente risulta ampiamente positiva la percezione nelle varie aree, i cui punteggi offrono una rappresentazione delle linee in sostanziale equilibrio. In tal senso, a livello generale, si può desumere la presenza di una sinergia tra le diverse percezioni sulla sostenibilità delle figure coinvolte.

Grafici di tale tipologia - in cui mancano picchi in senso negativo e offrono un quadro d'insieme equilibrato e positivo con punteggi che si attestano tra il 7 e il 10 in tutte le aree - possono comunque offrire l'occasione di riflessioni significative in termini di percepito e creazione di valore.

La fotografia restituita permette di generare considerazioni per andare ad amplificare un impatto positivo a partire dai punteggi ottenuti.

In questo senso, potrebbe essere interessante riflettere se la rappresentazione virtuosa delle 10 dimensioni considerate sono frutto di strategie esplicite e/o di effetti diretti/indiretti di una cultura d'impresa in cui sono inserite le aziende. Focalizzarsi su questa presa di coscienza profonda, conduce un'azienda ad efficientare, strutturare e migliorare i processi in essere, per generare un impatto ancora più positivo e rafforzare una percezione buona di tutte le figure coinvolte in azienda. Ogni cambiamento, infatti, parte da un'attenta osservazione e monitoraggio di ciò che può essere migliorato.

Inoltre, dove sono presenti forti allineamenti (ad esempio, nella tematica "capacità di innovare"), la percezione comune rileva il buon funzionamento complessivo del tema e, di conseguenza, della percezione. In tal senso, potrebbero essere favoriti più facilmente degli approcci sistemici e partecipativi tra tutte le figure aziendali per arrivare a raggiungere e strutturare degli obiettivi di miglioramento.

Allo stesso modo, uno scostamento della percezione - che si rileva essere minima - tra la proprietà e i manager/dirigenti può essere considerata in ogni caso un'opportunità preziosa per un confronto-incontro tra le diverse prospettive, strategiche e organizzative. Emerge in tali casi la necessità di individuare e valorizzare i rispettivi punti di vista ed eventuali criticità, attraverso processi interni formali e informali, come occasione privilegiata di partenza in ottica migliorativa. Per concludere, la percezione dei dipendenti, il cui coinvolgimento rileva l'importanza nel voler continuare a perseguire la soddisfazione delle persone, presenta nella maggior parte dei casi un livello inferiore rispetto alle altre figure aziendali. In tal senso, il management deve mostrarsi sempre più capace e attento nel favorire momenti partecipativi in cui dare spazio alla condivisione e al senso di alcune scelte, in ottica di trasparenza.

Le conclusioni che si possono trarre quindi dal grafico e dalla sua analisi permettono all'organizzazione di avere uno sguardo sulla "percezione della sostenibilità" della popolazione

aziendale per orientare al meglio e indagare in modo più approfondito gli obiettivi di miglioramento di un'azienda sulla sostenibilità.

Per comprendere meglio la descrizione e le riflessioni sopra riportate, si presentano nel dettaglio i punteggi ricavati dall'analisi.

	Proprietà	Dirigenti	Dipendenti
Coerenza con i valori aziendali	8	9	7
Capacità di innovare	8	7	7
Know how aziendale	8	8	7
Sviluppo della formazione	8	8	7
Qualità operative	8	8	7
Efficienza Organizzativa	8	8	7
Qualità dell'ambiente lavorativo	7	8	7
Welfare Aziendale	8	8	7
Salute e Sicurezza	8	9	8
Impatto Ambientale	8	8	7

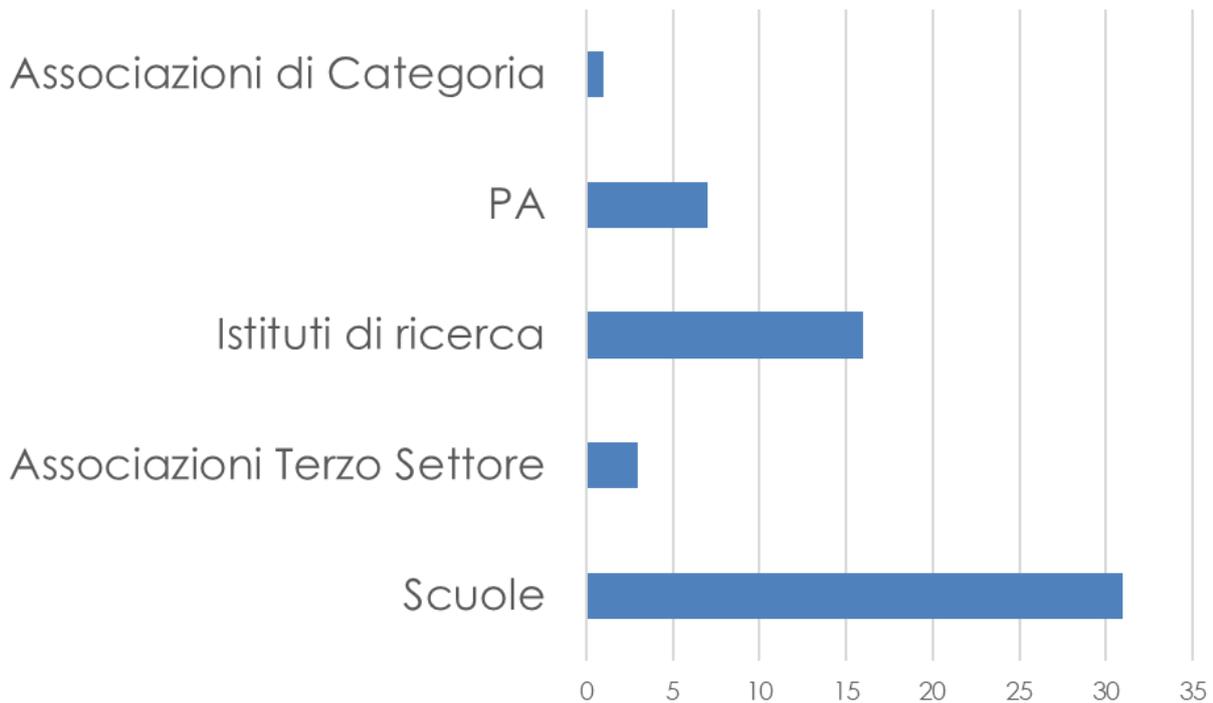
## 5.8. La mappa degli Stakeholder

La relazione con gli stakeholder è stata indagata come ultimo elemento all'interno del questionario sulla percezione della sostenibilità. Attraverso la mappa degli stakeholder, è possibile avere una rappresentazione visiva dei diversi portatori d'interesse che ruotano intorno all'azienda.

Gli stakeholder sono generalmente individui, gruppi, organizzazioni o istituzioni che hanno un interesse diretto o indiretto nell'attività dell'azienda e che possono influenzare o essere influenzati dalle decisioni aziendali. Nel caso dell'Assessment, l'analisi degli stakeholder risulta cruciale per comprendere quali sono i principali portatori d'interesse delle aziende investigate e cogliere, per ciascuna categoria, rischi e opportunità della relazione.

Sono stati inviati 82 questionari alle figure aziendali precedentemente selezionate che operano o sono a conoscenza di diversi portatori d'interesse e sono state raccolte 58 risposte. Dall'analisi dei dati raccolti sugli stakeholder, emerge l'esistenza di un rapporto consolidato tra le quattro realtà varesine con le **Scuole** del territorio e in secondo piano con gli **Istituti di Ricerca**. Secondo la percezione di coloro che hanno risposto, risultano invece meno solidi i rapporti con le **Associazioni di Categoria** e gli **enti del Terzo Settore**.

Di seguito il grafico riepilogativo delle risposte:



Di seguito la classificazione degli stakeholder secondo i risponditori delle aziende:

- Scuole – 31
- Istituti di Ricerca – 16
- Pubblica Amministrazione – 7
- Associazioni del Terzo Settore – 3
- Associazioni di categoria – 1

Tale mappa - originata al momento da un'analisi sulla percezione, preludio di azioni e analisi ulteriori che possono introdursi - offre la possibilità di notare su quali dimensioni l'azienda contribuisce con le sue azioni e relazioni a creare benessere sociale ed economico nei confronti della comunità di riferimento.

Viene restituita una fotografia sintetica degli impegni e delle influenze con e verso gli attori del territorio, mettendo in evidenza i soggetti con cui vengono intrapresi scambi più articolati e verso cui la sfera di influenza è maggiore (Scuole, Istituti di Ricerca), e quelli con i quali vi è un impegno minore o è minore la sensazione di influenzare o essere influenzati nelle proprie decisioni e/o azioni (PA, ETS, Associazioni di Categoria).

In tal senso, viene considerata positiva la possibilità di approfondire la fotografia qui emersa, nell'andare a comprendere, da un lato, le ragioni che determinano una specifica percezione e, dall'altro, se e come sia possibile migliorare il percorso di crescita con alcune categorie di stakeholder ritenute strategiche e su quali fronti. In tal modo, è possibile rendere il posizionamento delle aziende sui temi della sostenibilità più effettivo e contribuire a generare un

impatto più significativo sulla comunità locale. Indubbiamente, il consolidamento, la promozione e una miglior percezione delle relazioni in essere con le categorie di stakeholder possono favorire una riflessione sui piani di comunicazione adottati, interni ed esterni all'azienda.

## 5.9. Conclusioni

Dall'assessment di sostenibilità svolto sulle quattro aziende varesine investigate emerge la necessità di implementare misure puntuali e concrete per rendere più efficaci ed effettive le azioni connesse alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Utilizzando i due strumenti visti in precedenza si riscontra come fondamentale l'opportunità data dall'adozione di forme societarie specifiche che, per loro natura, contribuiscono a preservare la missione di un'azienda e migliorare la relazione e il networking con gli stakeholder del territorio, prevedendo azioni di coinvolgimento e co-decisione.

In tal senso, i due strumenti che ad oggi possono accompagnare tale sviluppo sono l'istituto giuridico della **Società Benefit** e il **Piano Strategico di Sostenibilità**. Entrambi gli strumenti sono caratterizzati da processi e prodotti che consentono e promuovono, ciascuno secondo le proprie specificità, l'inclusione delle performance sociali e ambientali all'interno della propria strategia aziendale, in termini identitari, organizzativi, metodologici e/o giuridico-societari.

All'interno di questa cornice, vengono identificate diverse e specifiche ipotesi di azione che andranno individuate a seguito di analisi approfondite e che si illustrano di seguito a titolo di esempio e input.

Sarebbe auspicabile considerare una valutazione specifica circa l'implementazione di politiche e iniziative legate alla salute e al benessere dei dipendenti oltre a quanto previsto dal CCNL, e/o l'introduzione di politiche di "acquisti ecologici preferibili" da distribuire nelle sedi aziendali e con tutti coloro che fanno parte del sistema impresa, come clienti e fornitori.

Per valutare l'impatto ambientale delle aziende identificate, è fondamentale iniziare con una misurazione accurata dei consumi, estesa a un campione rappresentativo, e successivamente valutare l'impronta di carbonio (scope 1 e 2). In caso di impossibilità di ridurre l'impatto ambientale generato, è opportuno considerare l'investimento in crediti di carbonio o altre forme di compensazione. Come evidenziato nella sezione dedicata all'ambiente, è importante che le strutture aziendali siano in linea con agli standard di Green Building, che garantiscono un migliorare ambiente lavorativo, una riduzione dell'inquinamento e un miglioramento dell'efficienza energetica. Da considerare anche una misurazione dell'impronta ambientale dei singoli prodotti dell'azienda, utilizzando strumenti come il LCA – il Life Cycle Assessment è uno strumento che permette all'azienda di misurare l'impatto di un prodotto in tutto il suo ciclo di vita, dalla materia prima all'eventuale riciclo o smaltimento - per monitorare l'intero ciclo di vita del prodotto.

Inoltre, è possibile implementare una politica di assunzione preferenziale di personale residente nella comunità locale che può avere un duplice vantaggio: da un lato, la riduzione degli spostamenti e, dall'altro, il sostegno all'economia locale. Per quanto riguarda i fornitori, si potrebbe considerare l'attivazione di collaborazioni secondo criteri di vicinanza alle sedi aziendali, al fine di ridurre ulteriormente gli spostamenti e favorire le relazioni commerciali locali.

Inoltre, sarebbe utile promuovere la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti attraverso l'adozione di percorsi di carriera strutturati e piani di sviluppo individuali. Un'analisi approfondita dei bisogni formativi dei dipendenti permetterebbe di fornire una formazione adeguata alle esigenze dell'azienda e, allo stesso tempo, rispondere alle aspettative dei collaboratori, promuovendo il loro sviluppo personale e professionale.

Infine, è importante analizzare il documento di valutazione dei rischi (DVR) e valutare le eventuali implementazioni sulla salute e sicurezza, nonché valutare lo studio per l'implementazione di soluzioni strumentali per migliorare l'operatività di tutte le componenti aziendali.

Per concludere, viene incoraggiata l'adozione degli strumenti proposti (Passaggio a Società Benefit e/o Piano strategico di Sostenibilità) per le aziende che considerano sempre più la sostenibilità come elemento fondamentale e integrato nella propria strategia di business, riconoscendone il valore sia in termini di impatto positivo sulla società e sull'ambiente, sia in termini di relazioni positive con i clienti e di reputazione. Le prospettive e gli interventi che possono proporsi sono gradualmente e progressivi, e partono dalla valorizzazione di quanto in essere per proporre un affiancamento strutturato e condiviso in ottica migliorativa.

Le aziende che adottano pratiche sostenibili e responsabili saranno in grado di creare un futuro migliore per tutti, in primis per loro stesse.

# Capitolo 6 - Un prototipo formativo per lo sviluppo di competenze per le società benefit

## 6.1. Introduzione

In questo capitolo sono riportati i risultati dell'attività di prototipazione di un modello formativo per lo sviluppo di competenze per le società benefit. L'obiettivo, a valle delle precedenti fasi di questo percorso, è stato quello di provare a progettare e sperimentare un dispositivo per la formazione rivolto alle figure apicali delle aziende che hanno aderito al progetto.

Nello specifico, questa attività ha previsto la realizzazione di un intervento pilota di percorso formativo in grado di formare una serie di competenze utili a creare figure capaci di orientare, guidare e gestire un percorso di sostenibilità totale in azienda sviluppandone le capacità e arricchendone le abilità in merito alla tematica delle società benefit.

Il taglio di questi percorsi è stato costruito fortemente orientato alla concretezza e all'utilità per le imprese e per i partecipanti: la finalità è quella di sviluppare consapevolezza sul tema delle società benefit e della sostenibilità e fornire un set di conoscenze ed esperienze funzionali per integrare i paradigmi ad esso collegati in maniera innovativa ed efficace all'interno dell'azienda; aiutare i partecipanti ad avere un quadro di conoscenze ed esperienze di riferimento utili che consentano di saper cogliere le opportunità presenti in virtù di questo processo nel proprio mercato di riferimento; sviluppare la capacità di saper gestire in una logica di sostenibilità i processi dell'azienda.

I recenti stravolgimenti sociali degli ultimi mesi hanno reso ancora più urgente per le aziende che vogliono restare competitive a livello globale e attrarre i migliori talenti, l'esigenza di improntare i propri business model ai principi della sostenibilità. La leva formativa manageriale può e deve sostenere lo sviluppo di strategie aziendali che puntino ad integrare la conoscenza e l'applicazione di un modo nuovo di fare impresa con l'attenzione alle esigenze ambientali e sociali dei territori nei quali si opera e capaci di sviluppare relazioni di cooperazione con gli stakeholder.

L'intento di questo capitolo è quindi quello di raccogliere gli elementi provenienti da questa sperimentazione perché sia possibile realizzare una modellizzazione formativa delle competenze manageriali per le società benefit.

## **6.1.1. Il percorso verso la definizione delle competenze manageriali per le società benefit**

Il processo di trasformazione di un'impresa verso il modello della società benefit pone al centro di questo percorso la necessità di un'evoluzione delle persone ed in particolare delle figure apicali delle aziende. Tale sviluppo, infatti, riguarda non solo il passaggio formale a società benefit, con il rispetto dei requisiti e degli obblighi documentali che devono essere conosciuti e realizzati, ma soprattutto è legata ad un panel di competenze chiave particolarmente ampio e trasversale che devono essere strutturate e mantenute nel tempo affinché il passaggio a società benefit non sia solamente una questione formale, ma sia un aspetto sostanziale dello sviluppo dell'azienda e delle sue persone.

La definizione di questo panel di competenze e la conseguente realizzazione di una prototipazione di un intervento formativo è frutto del percorso svolto con questa iniziativa strategica, dove ogni momento di questo progetto ha fatto emergere elementi importanti.

Dalla analisi svolta sulle aziende del territorio della Provincia di Varese era stata evidenziata la necessità di una conoscenza base del tema in grado di inquadrare il concetto di responsabilità sociale di impresa, approfondire gli aspetti della Società Benefit nelle prospettive del diritto societario, dell'economia aziendale e della finanza e chiarire le differenze tra Società Benefit e B-Corp. Era emerso il tema dei valori e della necessità di concretizzarli attraverso metodologie, tecniche e strumenti per costruire percorsi di definizione di un reale beneficio comune per l'azienda e i suoi portatori d'interesse. E si era reso evidente anche il bisogno di sviluppare nel top management, da una parte, 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 e, dall'altra, affrontare tematiche come il green washing e dare continuità all'idea fondante che ha condotto l'azienda a divenire Società Benefit.

Durante i momenti laboratoriali, poi, le competenze evidenziate hanno fatto riferimento, innanzitutto, alle skill di leadership per portare le figure apicali delle imprese a saper guidare la propria realtà verso la valorizzazione dell'idea di bene comune, di nuovi modelli di business e di una vision evoluta della propria impresa, al di là della dimensione e rispetto agli impatti sul territorio, le persone e tutti gli altri stakeholder. Sono poi emersi fabbisogni di competenze anche per quanto riguarda le capacità tecniche e più "hard" per la misurazione degli impatti concreti e la creazione di percorsi verso la sostenibilità che l'azienda deve compiere così da poter definire le azioni prioritarie e la strategia da perseguire e imparare come misurare gli impatti delle sue azioni verso la generazione di valore. Un altro ambito di competenze che va ad arricchire il portfolio che – rispetto a questo tema – dev'essere posseduto dai dirigenti delle aziende riguarda poi la comunicazione etica nei confronti di tutti gli stakeholder, come modo corretto, onesto e vincente

di trasmettere non solo la propria attività e i successi aziendali, ma la propria visione e il proprio modello imprenditoriale.

Dal terzo momento del progetto, ovvero l'approfondimento dei fabbisogni formativi attraverso degli assesment ad un campione di imprese per l'identificazione di linee di intervento operative, sono state messe in luce competenze legate al diritto societario, come anche la capacità di definire e applicare nelle aziende politiche e iniziative legate alla salute e al benessere dei dipendenti e, allo stesso tempo, in grado di coinvolgere aree aziendali sensibili, come quella degli acquisti e della selezione dei fornitori. Lo sviluppo di competenze legate alla compliance aziendale, in particolar modo rispetto alle normative e alle opportunità in ambito ambientale è un ulteriore elemento di attenzione, emerso dall'analisi, e che le figure apicali devono poter governare. Un terzo elemento riguarda poi la capacità di gestione delle persone dell'azienda che, in qualità di stakeholder interni, richiedono la definizione di regolamenti, percorsi di carriera, sviluppo della propria professionalità che valorizzino la loro presenza nell'impresa come asset fondamentale per la crescita di tutta l'organizzazione.

Dal percorso fatto fin qui è stato quindi possibile definire aree di competenze verso cui, percorsi formativi dedicati alle figure manageriali delle aziende che intraprendono il percorso verso l'approccio della società benefit, devono puntare per dotare le figure apicali degli strumenti necessari perché quanto intrapreso abbia successo.

## **6.1.2. Il riferimento al QRSP di Regione Lombardia**

Per definire un prototipo formativo coerente alla realtà imprenditoriale e mirato ad un'evoluzione concreta delle persone è fondamentale collegarne la sua progettazione alle competenze identificate come necessarie. La progettazione formativa per competenze, infatti, è molto importante perché aiuta ad assicurare che la formazione sia focalizzata su ciò che i partecipanti devono sapere e saper fare in un determinato contesto professionale.

Il Quadro Regionale degli Standard Professionali di Regione Lombardia garantisce il superamento della frammentarietà e della molteplicità dei riferimenti, definendo il linguaggio comune tra mondo dell'impresa e della formazione e per tutti gli operatori dei sistemi ai diversi livelli territoriali, in modo da rendere possibile l'erogazione dei servizi e soprattutto la loro fruizione e la spendibilità delle competenze da parte dei cittadini-lavoratori. Inoltre, come previsto dalla normativa, il QRSP è coerente con il Quadro di riferimento nazionale delle qualificazioni regionali in via di implementazione a livello nazionale, sia per quanto concerne il modello (regole descrittive-costruttive e architettura del profilo professionale), sia per quanto concerne i contenuti, in modo tale da assicurare la correlazione con le qualificazioni degli altri sistemi regionali.

Legare, quindi, i prototipi formativi al QRSP di Regione Lombardia garantisce, da una parte, l'identificazione di una coerenza con il sistema delle competenze nei processi di formazione continua e, dall'altra, apre ad un ventaglio di opportunità come quelle di:

- **Migliorare la qualità della formazione:** il collegamento al quadro regionale delle competenze garantisce che i percorsi formativi che possono scaturire dai prototipi qui presentati coprano tutte le competenze e le conoscenze richieste dal mercato e dal particolare tipo di processo a cui sono rivolte.
- **Favorire l'acquisizione di competenze specifiche:** il quadro regionale delle competenze garantisce ai dirigenti la possibilità di comprendere le competenze e le conoscenze specifiche richieste per il ruolo e l'area di attività, aiutandoli a identificare, anche in un processo di autoanalisi, eventuali lacune nella loro formazione. Ciò significa che i dirigenti saranno meglio preparati per affrontare le sfide di un percorso aziendale verso il modello delle società benefit e saranno in grado di offrire maggior valore alle loro organizzazioni.
- **Favorire il riconoscimento delle competenze acquisite:** l'utilizzo di competenze identificate dal QRSP permette di standardizzare la formazione permettendo una più immediata connessione con le esigenze delle imprese e la possibilità di una maggiore spendibilità di tali competenze sul mercato.
- **Favorire la crescita professionale:** l'utilizzo del quadro regionale delle competenze garantisce la possibilità di costruire un percorso di crescita professionale chiaro e definito, che include una serie di livelli di competenza e una mappa di progressione. Ciò potrà motivare i dirigenti coinvolti a sviluppare le loro competenze e a progredire nella loro carriera proprio nell'ambito delle società benefit.

## 6.2. Competenze di tipo amministrativo

La prima competenza, di carattere tecnico che i manager devono sviluppare in quest'ottica, è quella relativa agli **aspetti amministrativi**: le società benefit, infatti, sono chiamate a rispettare i propri impegni di sostenibilità e responsabilità sociale, anche attraverso l'implementazione di buone pratiche di corporate governance oltre che ad adempiere alcuni precisi obblighi a norma di legge, quali:

- **Effettuare una valutazione del grado di sostenibilità aziendale** tramite un **Assesment** che dimostri il grado di sostenibilità attuale dell'azienda, punti di forza e punti di miglioramento.
- **Indicare nello Statuto**, nella sezione dedicata all'oggetto sociale, **le finalità specifiche di beneficio comune che l'azienda intende perseguire.**

- **Redigere**, annualmente, una **relazione concernente il perseguimento del beneficio comune**, da allegare al bilancio societario e da pubblicare sul sito internet della società, che rispetti uno standard di valutazione esterno esauriente, trasparente e credibile.
- **Nominare** uno o più soggetti con la funzione di **Responsabile d'impatto** a cui affidare funzioni e compiti che garantiscano che la società sia amministrata secondo i dettami della legge.

Tale competenza, richiede quindi la conoscenza del diritto societario, dei processi amministrativi aziendali e fa riferimento all'interno del **QRSP di Regione Lombardia** al profilo professionale dell'**Esperto Gestione Area Amministrativa**, il cui livello EQF è **6**.

### 6.3. Competenze di tipo finanziario

La seconda hard skill collegata ai profili manageriali per le società benefit è quella relativa alla **gestione finanziaria**: le società benefit, infatti, sono chiamate a considerare gli impatti sociali e ambientali delle proprie attività. In questo senso, le competenze finanziarie devono includere la capacità di bilanciare le esigenze di tutti gli stakeholder, non solo degli azionisti e saper definire idonei KPI e metodologie di misurazione degli impatti delle attività dell'azienda. La gestione finanziaria è un aspetto fondamentale per qualsiasi tipo di azienda, ma è ancora più importante per le società benefit, le quali devono bilanciare le esigenze economiche con quelle sociali e ambientali. In particolare, la gestione finanziaria delle società benefit deve tener conto di alcuni aspetti specifici, come ad esempio:

- **Triple bottom line**: la gestione finanziaria delle società benefit deve bilanciare non solo le esigenze dei propri azionisti, ma anche quelle degli stakeholder sociali e ambientali. Per questo motivo, è importante che i manager che gestiscono gli aspetti finanziari siano in grado di adottare un approccio di triple bottom line, che prenda in considerazione gli impatti economici, sociali e ambientali delle attività dell'impresa.
- **Misurazione dell'impatto**: le società benefit devono essere in grado di misurare l'impatto delle proprie attività in modo preciso e affidabile, per poter bilanciare gli investimenti economici con gli obiettivi sociali e ambientali. In questo senso, i dirigenti devono essere in grado di identificare e adottare corretti indicatori di performance che tengano conto degli aspetti sociali e ambientali, oltre che economici.
- **Investimenti socialmente responsabili**: le società benefit dovrebbero cercare di investire i propri capitali in modo socialmente responsabile, ad esempio sostenendo progetti che migliorano la qualità della vita delle comunità in cui operano o che proteggono l'ambiente. Inoltre, le società benefit dovrebbero valutare attentamente i propri fornitori e partner, per assicurarsi che rispettino gli stessi standard di sostenibilità e responsabilità sociale. Competenza da acquisire in ottica manageriale è quindi quella della capacità di analisi degli investimenti e delle loro partnership di valore.

- **Trasparenza e accountability:** le società benefit devono essere trasparenti nei confronti dei propri stakeholder, comunicando in modo chiaro e trasparente i propri risultati finanziari e sociali. I manager sono chiamati ad acquisire conoscenze e abilità nell'adozione di meccanismi di accountability, per garantire una maggiore responsabilità verso la società e la comunità.

Tale competenza fa riferimento all'interno del **QRSP di Regione Lombardia** al profilo professionale dell'**Esperto Gestione Area Finanza**, il cui livello EQF è **6**.

## 6.4. Competenze di tipo legale

La terza competenza tecnica decisiva per le figure apicali delle società benefit è quella afferente alla **compliance di tipo legale**. Le società benefit si distinguono per il loro impegno a perseguire obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale, oltre che economici, e questo comporta la necessità di sviluppare competenze legali specifiche. Alcune delle competenze legali importanti per le società benefit includono:

- **Conoscenza delle leggi e dei regolamenti:** i dirigenti devono essere in grado di identificare e comprendere le leggi e i regolamenti applicabili alle loro attività, in particolare quelli che riguardano l'ambiente, i diritti dei lavoratori e la responsabilità sociale. Inoltre, dovrebbero essere in grado di monitorare le modifiche alle leggi e ai regolamenti che potrebbero influenzare le loro attività.
- **Corporate governance:** i manager dovrebbero essere in grado di adottare buone pratiche di corporate governance, che includono la definizione di ruoli e responsabilità dei membri del consiglio di amministrazione, l'adozione di codici etici e di condotta, e la trasparenza nella comunicazione con gli stakeholder.
- **Contratti:** nella fase di redazione e negoziazione dei contratti con i propri fornitori, clienti e partner, le figure apicali coinvolte devono essere in possesso degli strumenti adeguati per assicurarsi che questi contratti rispettino gli standard di sostenibilità e responsabilità sociale della società.
- **Responsabilità sociale:** nei processi di risk management, i dirigenti devono essere in possesso delle adeguate competenze per valutare e gestire i rischi legati alla loro attività, in particolare quelli che riguardano la sostenibilità e la responsabilità sociale, oltre che adottare politiche per la prevenzione di frodi e corruzione, e garantire la conformità alle leggi e ai regolamenti anticorruzione.

In quest'ottica, i dirigenti dovrebbero essere in grado di adottare un approccio proattivo e integrare la sostenibilità sociale e ambientale nelle loro attività quotidiane, assicurandosi che le loro azioni rispettino gli standard etici e legali applicabili. Inoltre, dovrebbero sviluppare competenze specifiche per gestire i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità e alla

responsabilità sociale, e adottare politiche e procedure per prevenire la corruzione e la frode così da poter dimostrare il loro impegno per il bene comune e creare valore per i propri stakeholder.

Tale competenza fa riferimento all'interno del **QRSP di Regione Lombardia** al profilo professionale dell'**Esperto di compliance normativa e regolamentare (compliance manager)**, il cui livello EQF è **5**.

## 6.5. Competenze inerenti la comunicazione e le relazioni esterne

Un quarto ambito di competenze che devono rientrare nel portfolio del manager della società benefit, riguarda gli aspetti legati alla **comunicazione e alle relazioni esterne**.

La comunicazione e le relazioni esterne sono una parte importante della gestione di qualsiasi organizzazione, ma per le società benefit sono particolarmente importanti, poiché l'impegno sociale e ambientale è un elemento chiave della loro attività. In questo contesto, le competenze di comunicazione e di relazioni esterne assumono un ruolo cruciale per la promozione della reputazione dell'azienda e per la sensibilizzazione degli stakeholder sui valori e gli obiettivi della società benefit. Rispetto a questa dimensione, le competenze, le conoscenze e le abilità che i manager dovrebbero sviluppare includono:

- **Comunicazione trasparente:** i dirigenti devono essere in grado di sovrintendere e gestire una comunicazione trasparente nella comunicazione con i propri stakeholder, fornendo informazioni accurate, chiare e complete sulle loro attività e sui risultati conseguiti.
- **Gestione delle relazioni con gli stakeholder:** le figure apicali della società benefit devono possedere le abilità e le conoscenze per sviluppare relazioni positive e collaborative con i propri stakeholder, come i clienti, i fornitori, i dipendenti, i partner e la comunità locale. Per fare ciò, è importante che sviluppino la capacità di ascoltare attentamente le esigenze e le opinioni degli stakeholder, saperli coinvolgere nelle decisioni aziendali e sviluppare programmi di coinvolgimento e partecipazione attiva.
- **Gestione delle crisi:** i manager devono essere preparati ad affrontare eventuali crisi o controversie che possono compromettere la reputazione dell'azienda. A tal fine, devono essere in grado di sviluppare piani di emergenza e di gestione delle crisi, nonché essere in grado di comunicare in modo efficace con gli stakeholder, mantenendo la trasparenza e la coerenza nelle informazioni fornite.
- **Utilizzo dei media e dei social network:** i manager dovrebbero saper sviluppare una strategia di comunicazione integrata che includa la pubblicità, le relazioni pubbliche, il marketing digitale e il content marketing.

- **Misurazione dell'impatto:** i dirigenti dovrebbero essere in possesso degli strumenti per misurare l'impatto delle attività sociali e ambientali dell'azienda, comunicando i risultati in modo efficace agli stakeholder.

Tale competenza fa riferimento all'interno del **QRSP di Regione Lombardia** al profilo professionale dell'**Esperto pubbliche relazioni**, il cui livello EQF è **5**.

## 6.6. Competenze trasversali

Accanto alle competenze più tecniche, di tipo hard, vi sono inoltre competenze più soft e trasversali, che rientrano anch'esse all'interno del panel di competenze manageriali chiave per il passaggio, la gestione e lo sviluppo di una società benefit. In virtù del valore della transizione ad una società di tipo benefit, infatti, la trasmissione della vision aziendale passa attraverso un approccio ed uno stile proprio dei dirigenti e delle figure apicali dell'impresa che si rispecchia poi su tutta l'organizzazione.

In particolare, in quest'ottica le principali competenze trasversali riguardano:

- **Leadership:** i manager delle società benefit devono essere in grado di guidare i propri gruppi di lavoro verso gli obiettivi (non solo economici) dell'azienda, motivando e ispirando i dipendenti a definire e a lavorare verso il beneficio comune. Questo richiede un forte senso della leadership e la capacità di gestire e guidare le persone oltre che una comunicazione efficace rivolta non solo agli stakeholder esterni, ma anche all'interno dell'azienda per condividere chiaramente e in modo convincente l'importanza dell'impatto sociale e ambientale dell'azienda.
- **Pensiero strategico:** i dirigenti di queste aziende devono essere in grado di sviluppare e implementare una strategia che vada oltre agli obiettivi dell'azienda in termini di crescita e sviluppo economico e sappia anche considerare con equilibrio e attenzione gli impatti sociali e ambientali caratteristici della visione delle società benefit.
- **Gestione delle risorse:** la direzione aziendale è chiamata a gestire le risorse finanziarie, umane e materiali dell'azienda in modo efficace ed efficiente. In particolare, deve mettere in pratica gli obiettivi di sostenibilità anche nell'ambito delle relazioni con i propri dipendenti, garantendo loro pari opportunità, una remunerazione equa e un ambiente di lavoro sano e sicuro.
- **Etica:** i manager delle società benefit devono essere in grado di prendere decisioni etiche e responsabili, tenendo conto degli impatti sociali e ambientali dell'azienda.
- **Conoscenza dell'impatto sociale:** all'interno di una società benefit, un dirigente è chiamato ad avere una conoscenza approfondita degli impatti sociali e ambientali dell'azienda ed essere in grado di misurare e valutare l'efficacia delle iniziative di impatto.
- **Collaborazione:** nell'ottica del beneficio comune, le figure apicali delle società benefit sono chiamate ad un vero e proprio slancio di collaborazione con i dipendenti, i partner e

tutte le altre parti interessate per raggiungere gli obiettivi dell'azienda e massimizzare l'impatto sociale e ambientale sviluppando creatività anche per affrontare i problemi sociali ed ambientali e trovare nuovi modi di massimizzare l'impatto positivo dell'azienda.

## 6.7. La validazione del percorso formativo

### 6.7.1. Le tematiche

Per realizzare un'efficace transizione verso un nuovo modo di fare impresa, verso un cambio di paradigma come quello delle società benefit, è necessario garantire a tutti degli strumenti per rispondere alla crescente richiesta di conoscenze, competenze e strumenti da parte del mondo imprenditoriale e manageriale.

Lavorare sulle competenze manageriali per le società benefit non significa innestare nuove capacità, creare nuove figure professionali o pensare ad un sistema di conoscenze e abilità che prima non esisteva. Significa piuttosto riorientare le competenze, accrescere le conoscenze, ampliare il punto di vista e imparare a gestire situazioni, elementi, obiettivi e stakeholder nuovi e diversi di cui prima non ci si occupava.

Il mondo della sostenibilità a trecentosessanta gradi è sempre di più un volano per le imprese e per i territori che mai prima d'ora possono collaborare e confrontarsi verso obiettivi di successo economico e di beneficio comune e diventa quindi imprescindibile che le figure apicali delle aziende siano in possesso di competenze realmente manageriali declinate in questo senso: è sempre più evidente, infatti, che il successo imprenditoriale passi attraverso l'attenzione all'ambiente, alle persone e alle società.

Con questa visione, le competenze che devono essere mantenute, ampliate, accresciute, rivisitate sono molteplici e coprono uno spettro ampio di quelle in possesso ai manager: dagli aspetti amministrativi e finanziari fino a quelli legali, da una comunicazione che dev'essere etica a soft skills che concretizzano una vision nuova sul modo di fare impresa.

A valle del percorso fatto, dopo il confronto tra stakeholder, aziende ed esperti sul tema, il fabbisogno emergente può essere declinato, quindi, in 5 aree, ognuna relativa ad un ambito di competenze: ambito amministrativo; ambito finanziario; ambito legale; comunicazione; competenze trasversali.

In tale contesto sono stati individuati come ambiti di approfondimento e formazione:

- **Area generale:**
  - Società benefit: principi, valori e cultura di riferimento
  - Società benefit: verso la società benefit

Questo ambito va a rispondere alle domande:

- Che cos'è una società benefit e quali sono le sue caratteristiche distintive?
- Quali sono i vantaggi di diventare una società benefit?
- Quali sono le best practices per le società benefit?
- Quali sono i casi di studio di successo e cosa si può imparare da essi?

- **Area Comunicazione e marketing:**

- Comunicazione etica e sostenibile
- La comunicazione agli stakeholder esterni
- La comunicazione agli stakeholder interni

Questo ambito formativo punta a rispondere alle domande:

- Come si comunica l'impatto sociale di una società benefit?
- Quali sono le strategie di marketing più efficaci per una società benefit?
- Come gestire eventuali crisi?
- Come rendere efficace e, allo stesso tempo, trasparente la comunicazione?

- **Area Amministrativa:**

- La valutazione del grado di sostenibilità aziendale
- La relazione sul beneficio comune
- I meccanismi amministrativi tipici delle società benefit
- Il modello di business delle società benefit

Questo ambito formativo ha lo scopo di rispondere alle domande:

- Come si sviluppa una strategia di business per una società benefit?
- Quali sono le sfide e le opportunità per la creazione di un'impresa con impatto sociale?

- **Area legislativa:**

- sistemi di gestione per le società benefit
- la governance della società benefit

Questo ambito formativo ha lo scopo di rispondere alle domande:

- Che normative governano le società benefit?
- Quali sono le procedure per diventare una società benefit e quali sono i requisiti?
- Come una società benefit può essere sostenibile e responsabile socialmente?
- Quali sono le azioni che una società benefit può intraprendere per ridurre il proprio impatto ambientale e migliorare la propria responsabilità sociale?

- **Area finanza:**

- la gestione sostenibile dell'azienda

- la misurazione d'impatto
- investimenti responsabili
- la triple bottom line
- reporting e bilanci di sostenibilità

Questo ambito formativo ha lo scopo di rispondere alle domande:

- Come si misura l'impatto sociale di una società benefit?
- Quali sono gli indicatori di successo e come si misurano?
- Quali fonti di finanziamento specifiche?
- Quali parametri per un investimento responsabile?

- **Area competenze trasversali:**

- Una nuova leadership
- Etica in azienda
- Capacità di collaborazione e ascolto

Questo ambito formativo ha lo scopo di rispondere alle domande:

- Quale tipo di leader in una società benefit?
- Cosa vuol dire etica in azienda?
- Come coinvolgere l'intera organizzazione nella vision aziendale?

## 6.7.2. La modalità formativa

La modalità formativa per questo genere di corsi si può strutturare in due modalità: in presenza o attraverso l'utilizzo della modalità a distanza sincrona.

La modalità in presenza in aula è preferita e consigliata, soprattutto nella trattazione delle tematiche legate alle competenze trasversali e alle competenze comunicative, meglio se in piccoli gruppi. Questo perché l'aula in presenza permette di realizzare role-play e simulazioni che possono aiutare a comprendere meglio approcci, visioni e ad innescare cambiamenti negli atteggiamenti, agevolando l'indagine dell'esperienza ed essendo uno strumento di auto-osservazione diretta del proprio comportamento.

Per quanto riguarda le altre tematiche l'utilizzo dello strumento della formazione a distanza sincrona è comunque positivo per molteplici motivi:

Innanzitutto, permette una partecipazione più ampia: considerando gli impegni tipici dei dirigenti si pone come una formula che permette l'adesione senza vincoli di spazio e senza perdite di tempo in spostamenti dando così la possibilità di costruire percorsi interaziendali o da più sedi dell'azienda.

In seconda battuta, permette una pari se non maggiore interazione tra i partecipanti: la distanza fisica diminuisce il timore di esporsi per una domanda o un intervento dando vita a numerosi scambi di idee tra i partecipanti. Inoltre, lo strumento può abbattere alcune barriere tra relatore e partecipanti, rendendo più fluida la discussione e creando le condizioni per un apprendimento peer to peer.

Infine, permette la condivisione di materiale multimediale sia da parte dei docenti che da parte dei partecipanti andando a toccare esempi concreti e situazioni reali rendendo l'attività formativa ricca di spunti e aperture a riflessioni e collaborazioni.

Per le tematiche legate allo sviluppo di competenze manageriali per le società benefit è quindi possibile pensare a più modalità didattiche: in presenza, a distanza in modalità sincrona, in modalità "blended". Queste tematiche si prestano a diversi strumenti che possono essere sia alternativi che complementari. In particolare il grande vantaggio di sfruttare più modalità è quello di garantire il raggiungimento di obiettivi diversi a seconda degli argomenti trattati e della platea a cui ci si rivolge.

### **6.7.3. La durata dell'attività formativa**

Questo genere di percorsi va a lavorare su competenze di carattere manageriale con un livello EQF 5 o 6 che prevedono una conoscenza avanzata in un ambito lavorativo o di studio e che presuppongono una comprensione critica di teorie e principi. Le abilità sollecitate attraverso queste attività formative sono abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio e per tali livelli ci si aspetta lavoratori in grado di gestire attività o progetti tecnico/professionali complessi, assumendosi la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili.

Quindi, un percorso che preveda lo sviluppo di competenze manageriali per le società benefit che sia articolato e completo e che permetta ad un dirigente di strutturare conoscenze, abilità e competenze utili all'orientamento e all'evoluzione della propria azienda verso un modello di società benefit richiede una durata tra le 32 (per i livelli EQF 5) e le 40 ore (per i livelli EQF 6).

Lo sviluppo delle competenze manageriali, infatti, richiede tempo e pratica per diventare efficaci, e un corso ben strutturato può fornire ai partecipanti più opportunità per applicare ciò che hanno imparato e ricevere feedback. Inoltre, può consentire ai partecipanti di esplorare in modo più dettagliato le tematiche e le problematiche specifiche che riguardano le società benefit, oltre ad approfondire i principi di gestione etica e responsabile.

### **6.7.4. Il target di riferimento**

I soggetti apicali delle imprese coinvolte che ricoprono ruoli manageriali e ruoli direttivi sono risultati come il target di riferimento per questa attività formativa, in quanto sono in grado di ri-orientare l'impresa verso modelli di business sostenibili, essendo gli unici a poter correlare, in relazione al tema trattato, i business need, i management need e i training need ai fattori sottostanti alla competitività di impresa e allo sviluppo sostenibile.

Con loro è però estremamente necessario coinvolgere le prime linee e coloro che in azienda si occupano normalmente di tematiche legate a più aspetti della vita aziendale: la governance, la finanza aziendale, la comunicazione. La situazione ideale sarebbe coinvolgere con i dirigenti, oltre che questi ruoli, anche tutti i responsabili aziendali (in particolare amministrazione, comunicazione, finanza e legale) in quanto l'inserimento in azienda dei paradigmi delle società benefit vanno a toccare tutti le aree principali delle aziende.

Le imprese industriali di media e grande dimensione sono, poi, le realtà che potrebbero ottenere maggiori benefici dall'orientamento verso il modello imprenditoriale della società benefit, per incrementare la loro competitività e migliorare l'approccio con tutti i propri portatori d'interesse e rappresentano, quindi, l'interlocutore privilegiato rispetto ad un'attività formativa in quanto i loro cambiamenti possono incidere significativamente a monte e a valle della loro filiera produttiva e possono divenire esse stesse modelli e best practices a cui ispirarsi.

Nell'attività formativa è poi possibile coinvolgere anche aziende provenienti da diversi settori merceologici, in quanto il tema della società benefit è particolarmente trasversale e non è vincolato a nessun ambito produttivo.

Se, però, l'attività formativa trova vantaggio da un'aula con provenienze variegata, allo stesso modo sessioni con partecipanti provenienti dallo stesso settore produttivo può portare un tasso di condivisione, interazione e scambio molto maggiore in quanto è possibile, da una parte, focalizzare gli argomenti della formazione e, dall'altra, mettere a fattore comune esempi, problemi e best-practices che possono essere vicini alla situazione concreta dei discenti.

### **6.7.5. La certificazione delle competenze**

L'**output di competenze**, conoscenze e abilità di questa attività formativa così pensata è in linea con i repertori regionali e con gli elementi costitutivi dei repertori delle competenze e dei profili formativi istituiti ed in via di istituzione dalle varie Regioni.

In particolare, facendo riferimento al **Quadro Regionale degli Standard Professionali di Regione Lombardia**, le competenze a cui l'attività fa riferimento sono diverse e si collocano all'interno della sezione "**Competenze Indipendenti**" e si inseriscono all'interno dei seguenti profili professionali:

- **Esperto Gestione Area Amministrativa (livello EQF 6):** Questo profilo supervisiona, organizza e coordina i servizi amministrativi, contabili e finanziari dell'azienda. Assicura il trattamento contabile delle transazioni economiche patrimoniali e finanziarie in base alla normativa vigente e sovrintende alla realizzazione del bilancio di esercizio. Analizza gli scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato, individuando fattori e cause determinati e prospettando interventi migliorativi nella gestione aziendale e proposte sulla strategia di medio termine. È responsabile dell'area funzionale amministrazione e contabilità e si occupa di coordinare le risorse umane che gli sono state assegnate. Nello specifico le competenze riferite in un percorso di sviluppo nell'ambito delle società benefit sono:
  - Configurare il sistema gestionale della contabilità e amministrazione
  - Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale.
  
- **Esperto Gestione Area Finanza (livello EQF 6):** Questo profilo professionale è responsabile della gestione delle risorse finanziarie dell'impresa. Assicura l'afflusso di risorse finanziarie necessarie allo sviluppo aziendale, mediante il ricorso a: credito, emissione titoli, ecc. Gestisce inoltre gli investimenti mobiliari ed immobiliari, per valorizzare la liquidità ed il patrimonio aziendale. Controlla l'andamento di parametri che possono influenzare il valore dell'impresa; stima i fabbisogni aziendali di liquidità nei vari momenti dell'anno e adotta procedure per l'ottenimento dei crediti e per la loro gestione. Esamina la situazione patrimoniale e finanziaria dell'azienda, con l'obiettivo primario di tenere sotto controllo la redditività dell'impresa e indirizzare le politiche di investimento verso attività ad alto grado di rendimento e basso livello di rischio. Rielabora le informazioni sul bilancio aziendale e si occupa della stima dei valori mobiliari, azioni, e ogni altro elemento il cui valore sia collegato all'impresa. Nello specifico le competenze riferite in un percorso di sviluppo nell'ambito delle società benefit sono:
  - Effettuare la pianificazione finanziaria aziendale
  - Implementare operazioni di aumento di capitale, quotazione in borsa, fusione, trasformazione e cessione di ramo d'impresa.
  
- **Esperto di compliance normativa e regolamentare (compliance manager) (livello EQF 5):** Questo è un profilo professionale in grado di costruire, gestire e migliorare continuamente all'interno di un'organizzazione di qualsiasi settore, pubblico o privato, profit o no-profit, il corretto e coerente sistema di gestione delle regole (Compliance Management System), svolgendo un ruolo manageriale in collaborazione con la direzione o in base alle sue direttive. Identifica le regole 'volontarie' cui attenersi e sul presupposto di una conoscenza professionale del quadro normativo 'cogente', controlla il rispetto da parte di ogni componente dell'organizzazione. Il Compliance Manager si aggiorna sistematicamente utilizzando le fonti normative riguardanti ogni settore; progetta e applica un metodo di comunicazione e

condivisione delle informazioni, adotta un sistema di reciproca collaborazione nell'identificazione e nel superamento delle non conformità rispetto all'adeguatezza alle norme. Sviluppa la cultura della 'Compliance' nell'organizzazione, responsabilizzando i componenti dell'organizzazione, siano essi leader/responsabili di funzione/gruppo, siano essi lavoratori. Il Compliance Manager agisce ottimizzando le attività necessarie al rispetto delle regole, con una visione globale delle risorse che l'organizzazione mette in campo per gestire la complessità normativa e regolamentare. Nello specifico le competenze riferite in un percorso di sviluppo nell'ambito delle società benefit sono:

- Sviluppare la cultura della compliance in un'organizzazione
  - Progettare il Compliance Management System
- **Esperto pubbliche relazioni (livello EQF 5):** Questo profilo cura l'immagine aziendale e progetta e realizza piani e attività di comunicazione destinati a pubblici interni (dipendenti, collaboratori, commerciali, ecc.) ed esterni all'azienda (clienti, fornitori, collettività, media, ecc.). Nello specifico le competenze riferite in un percorso di sviluppo nell'ambito delle società benefit sono:
- Effettuare l'analisi dell'immagine del cliente
  - Elaborare un piano di comunicazione di un'organizzazione

Per la certificazione di queste competenze, si ritiene opportuno un test a risposte multiple accompagnato da un'esercitazione progettuale sulle tematiche collegate alle società benefit.

## 6.8. Modellizzazione di un intervento formativo

A valle di questa attività, è stato quindi possibile modellare più interventi formativi che possano rispondere con precisione ed efficacia ai fabbisogni formativi delle figure apicali delle aziende emersi dall'analisi che possono, a titolo esemplificativo, essere così sintetizzati:

### 6.8.1. Verso le società benefit

<b>Titolo</b>	Verso le società benefit
<b>Durata</b>	40 ore
<b>Modalità</b>	FAD sincrona
<b>Obiettivi generali</b>	Il percorso ha l'obiettivo di trasferire ai partecipanti le metodologie per realizzare la transizione verso la costituzione di una società benefit.
<b>Obiettivi specifici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Delineare un quadro analitico</b> della maturità strategica ed operativa dell'azienda in termini di sostenibilità</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definire in ottica strategica il «beneficio comune»</b> che l'organizzazione intende realizzare, al fine di modificare il proprio Statuto affinché sia aderente alle richieste della normativa sulle Società Benefit</li> <li>• <b>Definire un piano di sviluppo</b> misurabile ed implementabile della propria strategia di sostenibilità e attuarlo</li> <li>• Permettere all'azienda di <b>acquisire il know-how</b> necessario per introdurre il modello Società Benefit, compatibilmente con i suoi obiettivi economici legati al core business</li> </ul>
<b>Argomenti trattati</b>	<p>In tale contesto sono stati individuati come ambiti di approfondimento e formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>I principi, i valori e la cultura di riferimento:</b> conoscere e condividere i paradigmi e i valori che orientano i nuovi modelli di impresa legati all'Economia Integrale e definire una visione comune della sostenibilità quale approccio multidimensionale, sistematico, misurabile ed abilitante per la creazione di valore.</li> <li>• <b>La definizione dell'identità: Visione, Valori e Missione:</b> come analizzare la propria Visione, la propria Missione e i Valori che la contraddistinguono sul mercato.</li> <li>• <b>La definizione del Beneficio Comune e creazione del Codice Etico:</b> come identificare gli obiettivi di Beneficio Comune che un'azienda orientata a divenire società benefit intende perseguire e come redigere un nuovo Codice Etico coerente con il passaggio a Società Benefit.</li> <li>• <b>La modifica dello Statuto e Passaggio a Società Benefit:</b> come definire un nuovo Statuto Sociale conforme a quanto previsto dalla attuale normativa per le società benefit.</li> <li>• <b>La valutazione d'impatto e/o Report di sostenibilità:</b> le procedure e gli strumenti per la valutazione d'impatto al fine di rendicontare le azioni di beneficio comune prodotte.</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>	<p>Sviluppare competenze, conoscenze e abilità per l'introduzione all'interno dell'azienda del modello della società benefit.</p>
<b>Competenza QRSP Regione Lombardia</b>	<p>24.54 Esperto gestione area amministrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurare il sistema gestionale della contabilità e amministrazione</li> </ul> <p>24.49 Esperto gestione area finanza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effettuare la pianificazione finanziaria aziendale</li> </ul>

	<p>24.73 Esperto di compliance normativa e regolamentare (compliance manager)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare la cultura della compliance in un'organizzazione</li> </ul>
<b>Livello EQF</b>	6
<b>Partecipanti</b>	Figure apicali di aziende di settori diversi
<b>Docenza</b>	Docenti di Livello Universitario
<b>Certificazione delle competenze</b>	Si
<b>Modalità di certificazione</b>	Test + project work

### 6.8.2. Una comunicazione etica per le società benefit

<b>Titolo</b>	Una comunicazione etica per le società benefit
<b>Durata</b>	32 ore
<b>Modalità</b>	In presenza
<b>Obiettivi generali</b>	Il percorso ha gli obiettivi di fornire una comprensione approfondita della comunicazione etica e del suo valore per le società benefit e migliorare la capacità dei dirigenti di comunicare in modo etico e trasparente, sia internamente che esternamente.
<b>Obiettivi specifici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendere i principi fondamentali della comunicazione etica e come applicarli nella pratica.</li> <li>Conoscere l'importanza della comunicazione etica nella creazione di una cultura aziendale positiva e nella promozione della reputazione dell'azienda.</li> <li>Comprendere come la comunicazione etica può essere utilizzata per motivare i dipendenti e creare un ambiente di lavoro più sano e sicuro.</li> <li>Imparare a gestire la comunicazione in situazioni di crisi e come prevenire la diffusione di informazioni false o dannose.</li> <li>Comprendere come i valori dell'azienda possono essere utilizzati per guidare la comunicazione aziendale e come questi valori possono essere utilizzati per promuovere la sostenibilità aziendale.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare le competenze di comunicazione dei dirigenti di società benefit attraverso esercitazioni pratiche e feedback.</li> <li>• Apprendere come integrare la comunicazione etica nella strategia aziendale e come monitorare e valutare l'impatto della comunicazione etica sull'azienda e sulla società.</li> </ul>
<b>Argomenti trattati</b>	<p>In tale contesto sono stati individuati come ambiti di approfondimento e formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Introduzione alla comunicazione etica:</b> panoramica sulla comunicazione etica e definizione dei suoi principi fondamentali e il suo valore per le società benefit.</li> <li>• <b>Comunicazione interna ed esterna:</b> come la comunicazione può influenzare la reputazione dell'azienda e l'impatto che può avere sulle decisioni aziendali.</li> <li>• <b>Etica della comunicazione:</b> l'etica nella comunicazione aziendale e il suo contrario: la manipolazione dell'opinione pubblica, la disinformazione e la pubblicità ingannevole. L'importanza della trasparenza nella comunicazione aziendale.</li> <li>• <b>I valori dell'azienda:</b> come i valori dell'impresa dovrebbero essere rappresentati nella comunicazione aziendale e come possono essere utilizzati per motivare i dipendenti e creare una cultura aziendale positiva.</li> <li>• <b>Comunicare in situazioni di crisi:</b> gestire la comunicazione in situazioni di crisi. Come comunicare in modo efficace durante le situazioni di crisi e come prevenire la diffusione di informazioni false o dannose.</li> <li>• <b>Ruolo della comunicazione etica nella società benefit:</b> il ruolo della comunicazione etica nel contesto di una società benefit. Come la comunicazione etica può contribuire alla realizzazione degli obiettivi sociali dell'azienda e alla promozione della sostenibilità aziendale.</li> <li>• <b>Esempi di buone pratiche:</b> esempi di buone pratiche di comunicazione etica da parte di altre società benefit.</li> <li>• <b>Esercitazioni pratiche:</b> incentrate sulla risoluzione di problemi reali di comunicazione etica che possono verificarsi in una società benefit.</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>	<p>Migliorare la comunicazione aziendale secondo l'idea delle società benefit e nell'ottica di una comunicazione realmente etica.</p>
<b>Competenza QRSP Regione Lombardia</b>	<p>24.26 <i>Esperto pubbliche relazioni</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborare un piano di comunicazione di un'organizzazione</li> </ul>

<b>Livello EQF</b>	5
<b>Partecipanti</b>	Figure apicali di aziende di settori diversi
<b>Docenza</b>	Docenti di Livello Universitario
<b>Certificazione delle competenze</b>	Si
<b>Modalità di certificazione</b>	Test + project work

### 6.8.3. Upgrade delle competenze trasversali per dirigenti delle società benefit

<b>Titolo</b>	Upgrade delle competenze trasversali per dirigenti delle società benefit
<b>Durata</b>	32 ore
<b>Modalità</b>	In presenza
<b>Obiettivi generali</b>	Il percorso ha gli obiettivi di fornire ai dirigenti delle società benefit una migliore comprensione delle competenze trasversali e del loro valore per un coinvolgimento reale e diffuso all'interno dell'impresa rispetto ai temi della sostenibilità e della società benefit così da contribuire a creare un ambiente di lavoro positivo e motivante, in cui i dipendenti possano condividere la vision aziendale e sviluppare le loro abilità e contribuire al successo dell'azienda.
<b>Obiettivi specifici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere le competenze trasversali e il loro valore</li> <li>• Migliorare le competenze di leadership</li> <li>• Migliorare la comunicazione efficace</li> <li>• Creare un ambiente di lavoro positivo</li> <li>• Contribuire al successo dell'azienda</li> </ul>
<b>Argomenti trattati</b>	<p>In tale contesto sono stati individuati come ambiti di approfondimento e formazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leadership e gestione:</b> comprendere le competenze di leadership etica necessarie per gestire una società benefit e promuovere la responsabilità sociale.</li> <li>• <b>Etica e responsabilità sociale:</b> acquisire le competenze per promuovere un comportamento etico e responsabile, comprendere l'importanza dell'essere società benefit e sviluppare una cultura dell'integrità</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sviluppo di un'organizzazione inclusiva:</b> acquisire le competenze per motivare i membri del team, comprendere le motivazioni individuali e creare un ambiente di lavoro positivo.</li> <li>• <b>Sviluppo delle relazioni:</b> acquisire le competenze per sviluppare e gestire le relazioni con i diversi stakeholder, comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate e sviluppare un piano di comunicazione efficace.</li> <li>• <b>Gestione del cambiamento:</b> gestione del cambiamento organizzativo, adattamento alle nuove situazioni, gestione della resistenza al cambiamento, creazione di una cultura del cambiamento.</li> <li>• <b>Comunicazione efficace:</b> acquisire competenze di comunicazione efficace, comprendere il ruolo della comunicazione nel processo decisionale, e gestire i conflitti attraverso la comunicazione.</li> <li>• <b>Governo societario:</b> principi di buona governance, gestione del rischio, responsabilità dei dirigenti, trasparenza, accountability.</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>	Sviluppare una gamma di competenze trasversali che aiutino i dirigenti delle società benefit a guidare le loro organizzazioni in modo efficace e responsabile, contribuendo a creare un impatto sociale positivo e sostenibile.
<b>Competenza QRSP Regione Lombardia</b>	<p><i>Competenze trasversali</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavorare con gli altri in modo costruttivo (teamwork)</li> <li>• Relazionarsi in un contesto lavorativo organizzato, riconoscendo e gestendo le eventuali criticità nei rapporti professionali</li> <li>• Operare nel rispetto del modello organizzativo aziendale, riconoscendo e interpretando le esigenze funzionali e produttive</li> </ul>
<b>Livello EQF</b>	4
<b>Partecipanti</b>	Figure apicali di aziende di settori diversi
<b>Docenza</b>	Consulenti e Psicologi dell'organizzazione
<b>Certificazione delle competenze</b>	Si
<b>Modalità di certificazione</b>	Test + Esercitazione in situazione

## 6.9. Una formazione lungo tutto il percorso verso le Società Benefit

All'interno di un percorso verso il nuovo modello di società benefit è importante che la formazione non sia un evento isolato, ma un processo continuo dove per ciascuna fase del cammino



intrapreso dall'azienda vi possa essere una formazione adeguata ai bisogni di quel particolare momento. Rispetto ai prototipi formativi qui presentati possiamo quindi definire non solo una modellizzazione didattica, ma anche una proposta temporale attraverso la quale innestarla:

Nella prima fase, quella di start-up, dove l'azienda sceglie di intraprendere il percorso verso un modello di impresa che sia aderente a quello delle società benefit, il percorso formativo che può essere rivolto ai dirigenti è quello denominato "Verso le società benefit" il cui obiettivo è proprio quello di trasferire ai partecipanti le metodologie per realizzare la transizione verso la costituzione di una società benefit. Attraverso questa attività formativa potranno, infatti, apprendere come delineare una strategia, un piano strategico e acquisire il know-how necessario per introdurre il modello Società Benefit compatibilmente con gli obiettivi economici legati al core business dell'azienda.

In una fase più avanzata, quando il processo – anche dal punto di vista legale – è stato strutturato e si sono compiuti i passi necessari per diventare società benefit, occorre concretizzare fattivamente questa scelta, non limitandola soltanto ad un elemento formale, ma abbracciando nelle modalità di lavoro quotidiano l'approccio scelto. In questo contesto, diventa significativo quindi permettere ai manager di far evolvere le loro competenze per definire nuovi modi di operare. Un percorso formativo, come quello presentato sulla comunicazione etica permette alle figure apicali delle aziende di apprendere come comunicare in modo etico e trasparente, come una società benefit dovrebbe fare, comprendendone i principi fondamentali, la loro applicazione nella pratica e le ricadute nella creazione di una cultura aziendale positiva e nella promozione della reputazione dell'azienda, consolidando una volta per tutte la scelta dell'azienda di essere una società benefit.

Infine, in virtù del valore della transizione ad una società di tipo benefit, poiché la trasmissione della vision aziendale passa attraverso un approccio ed uno stile proprio dei dirigenti e delle figure apicali dell'impresa che si rispecchia poi su tutta l'organizzazione, un terzo percorso formativo,

mirato all'upgrade delle competenze trasversali dei dirigenti, può garantire una migliore comprensione delle competenze trasversali e del loro valore per un coinvolgimento reale e diffuso all'interno dell'impresa rispetto ai temi della sostenibilità e della società benefit così da contribuire a creare un ambiente di lavoro positivo e motivante, in cui i dipendenti possano condividere la vision aziendale e sviluppare le loro abilità e contribuire al successo dell'azienda.

## 6.10. Conclusioni

Le società benefit sono un tipo di impresa che opera con l'obiettivo di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, oltre che di creare valore economico.

Nonostante le società benefit siano un nuovo tipo di impresa in Italia, stanno ottenendo un certo successo tra i consumatori e gli investitori, che sono sempre più sensibili ai temi della sostenibilità e dell'impatto sociale.

L'obiettivo delle società benefit, infatti, è quello di creare un nuovo modo di fare impresa, più attento ai bisogni della comunità e dell'ambiente circostante, oltre che a quelli dei propri azionisti. Ciò comporta un'impostazione del business diversa rispetto alle imprese tradizionali, con la ricerca di soluzioni innovative per soddisfare i bisogni della società e la creazione di relazioni di fiducia con gli stakeholder.

Diventa, quindi, necessario ampliare e allargare le competenze delle figure apicali delle imprese per introdurre i concetti tipici delle società benefit nelle aziende, comprenderne gli impatti e i risvolti rispetto ai tanti aspetti su cui incide.

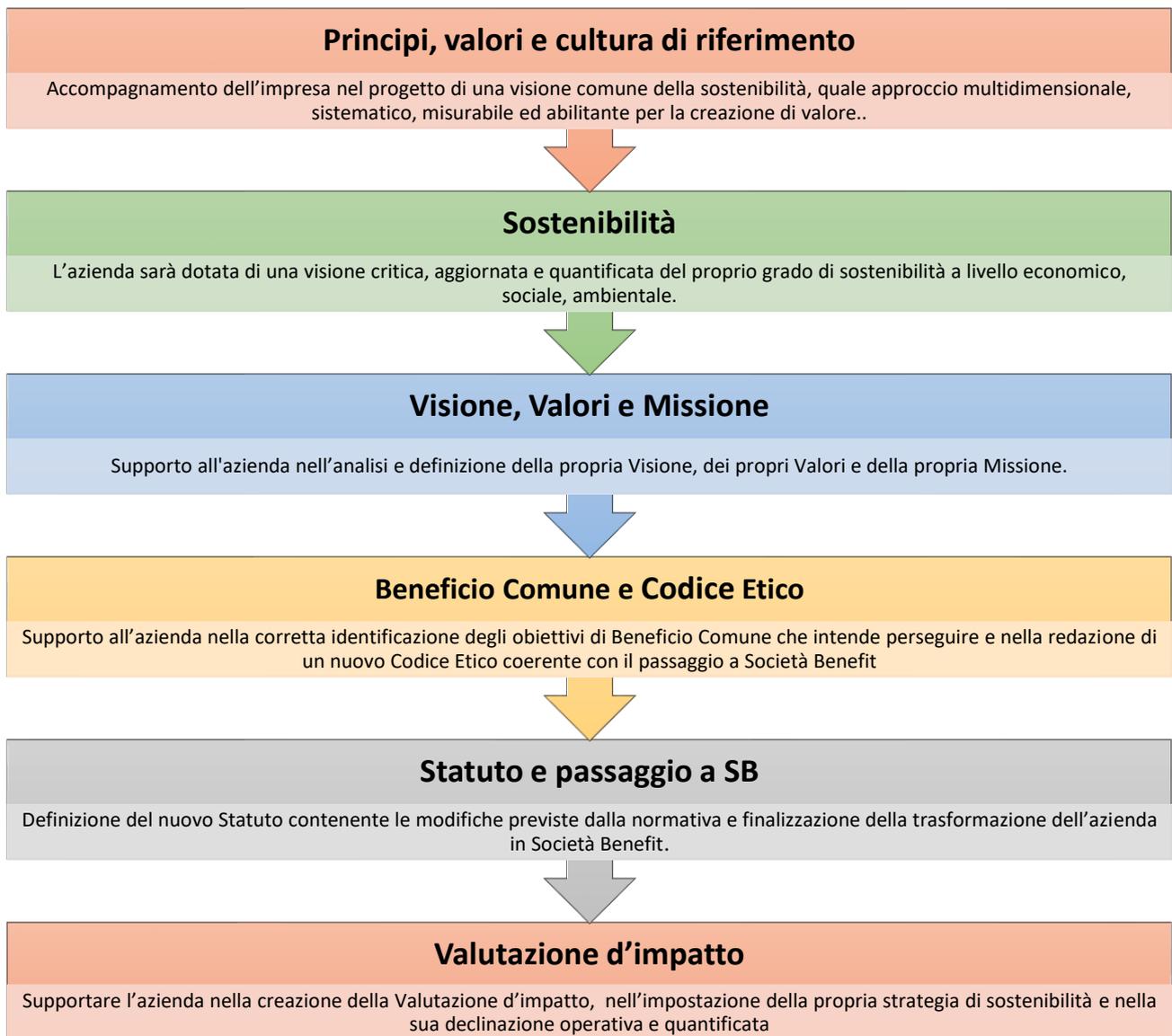
Questo progetto, ed in particolare, questa attività ha voluto individuare i criteri per la creazione di percorsi di formazione che potesse essere rispondenti al fabbisogno emerso dagli incontri con i manager delle aziende, gli stakeholders ed esperti su questo tema.

Nello specifico, attraverso l'utilizzo dei modelli formativi qui presentati, le aziende potranno essere accompagnate in un percorso che porti a conoscere e condividere i paradigmi e i valori che orientano i nuovi modelli di impresa legati all'Economia Integrale.

Le persone coinvolte potranno dotarsi di una visione comune della sostenibilità quale approccio multidimensionale, sistematico, misurabile ed abilitante per la creazione di valore. Lungo l'attività formativa le aziende potranno entrare in possesso di una visione critica, aggiornata e quantificata del proprio grado di sostenibilità, attraverso analisi e strumenti di misurazione, oltre a poter ridefinire visione, missione, valori.

I percorsi formativi supporteranno l'impresa nella corretta identificazione degli obiettivi di Beneficio Comune che intende perseguire e nella redazione di un nuovo Codice Etico coerente con il passaggio a Società Benefit arrivando anche a nuovo Statuto Sociale che risulti conforme a quanto previsto dalla attuale normativa per le società benefit.

Infine, le aziende potranno acquisire competenze e strumenti per la creazione della Valutazione d'impatto, che permetta di comunicare e rendicontare le azioni di beneficio comune prodotte.



Per la realizzazione di questi prototipi, sono state ascoltati i principali portatori di interesse, individuate le tematiche più importanti e sono state individuate le migliori caratteristiche per un significativo intervento formativo.

Per progredire sulla strada di un'innovazione verso le società benefit i dirigenti delle aziende di tutti i settori devono essere preparati, allineando le competenze alle novità promosse e create dal processo di transizione e dalla portata delle innovazioni che saranno implementate.

## Conclusioni

Le società benefit sono un istituto giuridico che cerca di bilanciare la creazione di valore economico con l'impatto sociale e ambientale.

Questo modello di business sta guadagnando in poco tempo sempre più popolarità tra le imprese che desiderano operare in modo sostenibile e responsabile e, oggi, essere società benefit, significa poter ottenere diversi vantaggi, come ad esempio l'accesso a finanziamenti etici, una migliore reputazione presso i consumatori e i dipendenti, un maggiore coinvolgimento dei dipendenti e un impatto positivo sulla comunità in cui operano.

Tuttavia, le società benefit devono affrontare alcune sfide, come ad esempio la difficoltà di bilanciare gli interessi degli stakeholder e la necessità di mantenere la redditività dell'azienda. Inoltre, alcuni rischi come quello del greenwashing possono rendere difficile la valutazione dell'impatto effettivo di una società benefit.

In quest'ottica i manager delle organizzazioni che vogliono orientarsi verso questo istituto giuridico sono chiamati a sviluppare una combinazione più ampia di competenze specifiche e trasversali per gestire in modo efficace le sfide uniche che queste imprese affrontano.

Essere manager in una società benefit richiede di saper bilanciare le esigenze di sostenibilità finanziaria e di impatto sociale e saper gestire con più attenzione ed in modo nuovo le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni dell'azienda affinché sia possibile raggiungere gli obiettivi previsti sia nell'ottica del successo imprenditoriale sia rispetto agli impegni presi riguardo alla sostenibilità sociale e ambientale.

# Allegati

## 6.11. Allegato 1 – Questionario

Univa Servizi nell'ambito dell'iniziativa strategica promossa da Fondirigenti "Analisi e modellizzazione delle competenze manageriali per la sostenibilità nelle società benefit" sta realizzando una ricerca che restituisca una fotografia dello stato dell'arte e dell'evoluzione delle Società Benefit, le loro prospettive future e i fabbisogni di competenze manageriali in provincia di Varese.

### 6.11.1. Sezione 1 – Anagrafica

- 1) **La tua azienda, è una Società Benefit?**
  - a. Sì
  - b. No
  
- 2) **Conosci il modello di business delle Società Benefit?**
  - a. Sì
  - b. No
  
- 3) **Se lo conosci, come sei venuto a conoscenza del modello Società Benefit? (Max 1 risposta)**
  - a. Convegni
  - b. Libri /media
  - c. Collaboratori
  - d. Internet
  - e. Colleghi
  - f. Altre imprese che già lo hanno fatto
  - g. Clienti
  - h. Fornitori
  - i. Altro (box per inserire la risposta)
  
- 4) **Secondo te, quante società benefit sono presenti in Italia?**
  - a. 0-500
  - b. 500-1.000
  - c. 1.000-5.000
  - d. 5.000-15.000
  - e. 15.000 – oltre

- 5) **Secondo te, quante società benefit sono presenti a Varese e provincia?**
- 0-500
  - 500-1.000
  - 1.000-1.500
  - 1.500 – oltre
- 6) **Cosa vuol dire per te Società Benefit? (Max 1 risposta)**
- Fare business eticamente
  - Perseguire obiettivi che abbiano delle ricadute e benefici a vantaggio di tutti (ambiente, stakeholders, azionisti, ecc...)
  - Tutelare il patrimonio ambientale, sociale e culturale
  - Vedere l'impresa come servizio dello sviluppo armonico dell'ambiente, della società e delle persone
- 7) **Per la tua impresa quanto è importante perseguire oltre allo scopo di lucro anche il “beneficio comune”, per beneficio comune si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi su persone, comunità, territori e ambiente, enti e associazioni ed altri portatori di interessi?**
- Poco importante
  - Abbastanza importante
  - Fondamentale
  - Non mi interessa
- 8) **Hai mai misurato l'impatto della tua azienda sulle performance sociali ed ambientali?**
- Sì
  - No
- 9) **Le “società Benefit” sono aziende a duplice finalità che perseguono volontariamente, nell'esercizio dell'attività d'impresa, oltre allo scopo di lucro anche una o più finalità di beneficio comune, in modo responsabile, sostenibile e trasparente, definite all'interno dello Statuto nella sezione dedicata all'Oggetto Sociale. Saresti interessato ad approfondire la tematica?**
- Sì
  - No

## 6.11.2. Sezione 2 – Valori

- 10) **A tuo avviso, perché un'azienda dovrebbe scegliere di adottare un nuovo modello di business come quello della Società Benefit?**
- Vantaggio economico e competitivo
  - Trasposizione dei valori dell'imprenditore/management all'interno dell'azienda
  - Marketing e comunicazione
  - Crescita sostenibile
  - Facilitazione del passaggio generazionale
  - Altro... specificare
- 11) **I valori indicano i principi più consolidati e i punti di riferimento quotidiani che influenzano il modo di agire. Che ruolo hanno, secondo te, i valori aziendali?**
- Strutturano il modello di business aziendale
  - Sono marginali rispetto al business
  - Sono ciò su cui si fonda la cultura di un'azienda
  - Non sono necessari
- 12) **Quali sono i valori alla base di una corretta gestione aziendale? (max 3 risposte)**
- Integrità
  - Etica
  - Compliance normativa
  - Successo
  - Cura delle persone
  - Pensiero innovativo
  - Responsabilità
  - Massimizzazione del profitto
  - Capacità decisionale
  - Bene comune

## 6.11.3. Sezione 3 - Focus Operativo

- 13) **Sulla scia del modello americano (B Corp/Benefit Corporation), l'Italia è stato il primo Paese al mondo (2016) ad aver disciplinato il modello delle Società Benefit. A tuo avviso, qual è il grado di conoscenza del modello di Società Benefit all'interno del panorama - imprenditoriale e non - italiano?**
- Basso
  - Medio
  - Alto
- 14) **Conosci gli obblighi e gli adempimenti di legge delle società benefit?**
- Si
  - No
- 15) **Qual è il grado di completezza e di comprensibilità della normativa in materia?**
- Basso
  - Medio
  - Alto
- 16) **Quale dei seguenti vantaggi ti spingerebbe maggiormente a diventare Società Benefit? (max 3 risposte)**
- Responsabilità del management
  - Rafforzamento dei diritti di Azionisti e Investitori
  - Reputazione da Leader
  - Attrarre e trattenere talenti
  - Maggiore accesso agli investimenti di capitale privato
  - Attrattività per investitori al dettaglio e protezione della missione per le società quotate
  - Creazione di valore per gli stakeholder e la società in generale
  - Rafforzamento del valore del marchio e dell'azienda
  - Altro... Specificare
- 17) **Quale dei seguenti obblighi di legge reputeresti prioritario da implementare nella tua impresa?**
- Effettuare una valutazione del grado di sostenibilità aziendale tramite un Assessment che dimostri il grado di sostenibilità attuale dell'azienda, punti di forza e punti di miglioramento

- b. Indicare nello Statuto, nella sezione dedicata all'oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che l'azienda intende perseguire
- c. Redigere, annualmente, una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e da pubblicare sul sito internet della società, che rispetti uno standard di valutazione esterno esauriente, trasparente e credibile
- d. Nominare uno o più soggetti con la funzione di Responsabile d'impatto a cui affidare funzioni e compiti che garantiscano che la società sia amministrata secondo i dettami della legge
- e. Non saprei

18) **Hai mai fatto un Assessment di Sostenibilità per indagare e misurare il grado e le performance di sostenibilità della tua azienda?**

- a. Sì
- b. No

19) **Ti potrebbe incuriosire l'opportunità di svolgere un Assessment di sostenibilità sulle performance sociale, economica e ambientale della tua azienda?**

- a. Sì
- b. No

20) **Il 14 di luglio si terrà un webinar introduttivo su queste tematiche, vorresti partecipare?**

- a. Sì
- b. No