

*STUDI DI RAGIONERIA E DI ECONOMIA AZIENDALE*

*Collana accreditata presso  
l'Accademia Italiana di Economia Aziendale*



**Simone Manfredi**

# **LE IMPRESE BENEFIT**

**Prime riflessioni critiche**

**G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO**

# Capitolo 1

## *Un nuovo modo di fare impresa*

SOMMARIO: 1.1. L'impresa socialmente responsabile. – 1.2. L'impresa sostenibile. – 1.3. Il valore della reputazione.

### **1.1. *L'impresa socialmente responsabile***

Nelle moderne declinazioni del libero mercato, una crescente centralità è riservata dagli attori economici al termine “responsabilità”. Un termine che viene dal latino e che significa rispondere. Essere responsabili significa sostanzialmente rispondere delle proprie azioni davanti alle generazioni presenti e future, e all'ambiente che le ospita.

Con Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si intende quell'insieme di pratiche gestionali, strategiche e comunicative, sposate discrezionalmente dalle imprese, volte a garantire una maggiore sostenibilità sociale e ambientale del proprio business da un lato, ed una sua maggiore profittabilità sul lungo termine dall'altro.

Alla base della Responsabilità Sociale d'Impresa c'è una potente visione olistica che studia l'impresa come il centro di una relazione tra molti attori, i cosiddetti *stakeholders*, rappresentati da clienti, dipendenti, fornitori, azionisti, istituzioni, media e opinione pubblica. L'impresa si riconosce parte integrante dell'ambiente che condivide con gli altri attori, ai quali riconosce il merito del proprio successo impegnandosi in un agire etico nei confronti di tutti gli *stakeholders* e di quell'ambiente che con essi condivide.

L'impresa che riesce a conquistare la fiducia dei suoi *stakeholders* può far leva sulle buone relazioni instaurate per creare ricchezza, per sé stessa e per l'ambiente.

Il Libro Verde della Commissione Europea<sup>1</sup>, nel 2001, descrive la pratica della Responsabilità Sociale d'Impresa come: "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", enfatizzando il beneficio che le iniziative messe in atto dalle imprese procurano all'ambiente circostante, inteso sia in senso ambientale che sociale.

Dopo dieci anni, nel 2011, la Commissione Europea rivede la nozione di Responsabilità e con la Comunicazione UE n. 681<sup>2</sup> propone una nuova e più stringata definizione: "la RSI è la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".

In questo chiarimento l'enfasi è tutta sull'impatto che giocoforza l'impresa ha sulla società nella quale opera, un impatto che può e deve essere positivo, perché questa è l'unica via per la prosperità sul lungo periodo, per tutti gli attori. Non si parla di volontarietà; questa volontà viene data per scontata in una impresa dalla visione proattiva che con il suo agire avrà un ritorno in termini economici e d'immagine.

Le imprese che hanno sposato la RSI svolgono attività di beneficenza e di volontariato, sostengono cause di giustizia sociale, attuano politiche aziendali a beneficio dell'ambiente riducendo la propria impronta climatica, tendono ad un miglioramento delle politiche del lavoro favorendo i dipendenti, principali *stakeholder* e *brand ambassador*, investono su attività che abbiano una ricaduta positiva su ambiente e società.

La Responsabilità Sociale d'Impresa non procura soltanto la soddisfazione degli *stakeholder* e l'aumento della *brand reputation* ma incide anche e soprattutto sull'aspetto economico del business, rappresentando un elemento capace di assicurare all'impresa che la attua un innegabile vantaggio competitivo di posizionamento.

I moderni consumatori sono sempre più attenti e consapevoli e prediligono nelle loro scelte d'acquisto quelle imprese che hanno dimostrato una attenzione alle tematiche sociali ed ambientali. "I consumatori hanno raggiunto un grado di responsabilità sociale e ambientale determinante nel momento

---

<sup>1</sup> COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, 2001, 18.

<sup>2</sup> COMMISSIONE EUROPEA, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese. COM, 681, 2011.

dell'acquisto. [...] Per questo motivo la sostenibilità dei beni di largo consumo è da considerarsi non più solo un valore aggiunto del prodotto e del brand, bensì un requisito essenziale” (Giovanni Fantasia, amministratore delegato di Niesel Italia S.p.A).

Numerose ricerche rendono conto della consistente attenzione dei consumatori nei confronti dell'agire aziendale e della netta propensione a premiare le imprese socialmente responsabili, a patto che ne vengano percepite come reali le buone intenzioni, con la loro scelta d'acquisto.

Una per tutte, la ricerca ISPO (Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione) del 2003<sup>3</sup> che, dopo aver evidenziato l'importanza delle politiche sociali nella decisione d'acquisto dei consumatori (risultata incidere “abbastanza” o “molto” sul 50,9% del campione), ha registrato la “Frequenza di mancato acquisto di beni e/o servizi di aziende socialmente criticabili” con un risultato del 43,3% degli intervistati che dichiarano di aver punito le imprese criticabili qualche volta (il 34,1%) o spesso (il 9,2%).

Ciò che sta accadendo di fatto è che la scelta etica finisce con il coincidere con la convenienza economica, assicurando un forte vantaggio competitivo a quelle imprese che scelgono di seguire la strada della sostenibilità.

L'aumento del volume di vendite, la fidelizzazione dei clienti, l'apprezzamento di azionisti e investitori, il plauso dell'opinione pubblica e il nulla osta delle istituzioni sono i vantaggi principali che derivano da un comportamento etico proattivo da parte dell'impresa.

Sposare la Responsabilità Sociale d'Impresa significa aderire a standard di buone pratiche, ispirate ai diritti e ai valori umani, che guidano l'azienda nel suo governo, nella sua organizzazione e nelle sue strategie. L'impresa che si dichiara socialmente responsabile si impegna altresì formalmente al rispetto delle norme locali e dell'ambiente, ad una trasparenza finanziaria e a rapporti corretti con clienti, fornitori e dipendenti.

Oltre a procedure gestionali adeguate, l'adesione alla RSI richiede l'adozione di sistemi di misurazione *ad hoc*, un'intensa attività di relazioni e monitoraggio, la redazione di documenti di rendicontazione (un bilancio sociale e un bilancio ambientale) e l'adozione di un proprio codice etico che espliciti i principi che guidano l'impresa nel suo operato. Sono queste le armi “di ritorno” della RSI: i documenti che pubblicamente dichiarano e attestano il proprio impegno sociale.

---

<sup>3</sup> ISPO, *Importanza degli aspetti relativi alle politiche sociali nella decisione d'acquisto dei consumatori*, 2003.

Il processo di comunicazione riveste infatti un ruolo essenziale nelle pratiche di RSI, consentendo di formalizzare e trasmettere gli impegni presi in tale direzione, ma soprattutto di lavorare sull'immagine dell'impresa in modo non commerciale, come invece avviene con uno spot pubblicitario, migliorando i cosiddetti *intangibles* (vantaggi competitivi non direttamente quantificabili in denaro, come la reputazione presso l'opinione pubblica).

Al di là della specificità dei casi, ciò che è innegabile è che grazie alla condivisione delle pratiche di responsabilità sociale si è gradualmente pervenuti ad un livellamento verso l'alto degli standard adottati dalle imprese, risultato che rappresenta un universale progresso culturale ed umano.

Oltre al flusso comunicativo messo in atto dalle imprese, a disposizione del pubblico vi sono diversi strumenti atti alla valutazione, come le certificazioni, gli indici di performance e i vari riconoscimenti assegnati da enti che hanno come missione quella di organizzare e diffondere la cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Sulla Responsabilità Sociale d'Impresa si vedano, tra gli altri: AA.VV. (a cura di), *Responsabilità sociale e bilancio sociale d'impresa. Esperienze e prospettive negli Stati Uniti e in Europa*, Franco Angeli, Milano, 1981; ARDUINI, S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996; BERTINI, U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990; BRUNI, G., *Relazione introduttiva in "Nuovi Strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, in Atti del seminario internazionale svoltosi a Taormina, 27 e 28 giugno 1997; CANZIANI, A., *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984; CAPALDO, P., *Non profit. Tra solidarietà e impresa*, in *Astrolabio*, Salerno Editrice, Roma, 2016; CASSANDRO, P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Riv. di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 7/8, 1989; CATTURI, G., *Bilancio Sociale e cultura aziendale. Premesse e sviluppi*, in *Quaderni Senesi di Economia Aziendale e di Ragioneria*, Serie interventi, 61, Siena, 2000; CATTURI, G., *Produrre e consumare, ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Cedam, Padova, 1990; CAVALIERI, E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002; CAVALIERI, E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Riannesi*, Pacini, Pisa, 1987; CODA, V., *Etica e valori imprenditoriali*, in CAVALIERI, E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002; CORNO, F., *L'etica nel governo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2002; DI TORO, P., *L'etica nella gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1993; FERRARIS FRANCESCHI, R., *Etica ed economicità*, in CAVALIERI, E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002; GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Principi di redazione del bilancio sociale*, GBS, Milano, 2001; HINNA, L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002; LACCHINI, M., *Corporate Governance e bilanci d'impresa nella prospettiva della riforma*, Giappichelli, Torino, 2002; LACCHINI, M., TREQUATTRINI, R., *Responsabilità amministrativa delle imprese e bilancio sociale. Prospettive ed esperienze economico-aziendali*, Aracne, Roma, 2004; MARCHI, L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993; MATA CENA, A., *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984; MATA CENA, A., *La responsabilità so-*

Alle imprese virtuose che spontaneamente aderiscono alla RSI viene riservato un posto d'onore in pubbliche classifiche; vengono valutate da index internazionali e godono di recensioni positive su canali consultati da investitori, fornitori e clienti, acquisiti e potenziali. Canali la cui autorevolezza già contribuisce a garantire e confermare gli intenti etici di chi vi afferisce.

Trascendendo dall'esplicitazione delle finalità aziendali e dalle aspettative delle imprese, appare indubbio che a livello finanziario il mercato stia cambiando e che gli investitori istituzionali dirigano sempre più i loro flussi nella direzione delle imprese che seguono i principi di *Environmental Social Governance*.

La direzione è stata tracciata.

## 1.2. L'impresa sostenibile

La parola "sostenibilità" deriva dal termine latino "sustinere"<sup>5</sup>, che ha il significato di sostenere, difendere, e veniva spesso usato con l'accezione di prendersi cura.

Il concetto di sostenibilità inteso come lo intendiamo oggi fu adottato uf-

---

*ziale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in HINNA, L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002; ONIDA, P., *Le imprese come strumenti di distribuzione oltre che di produzione della ricchezza*, in *Cultura e Scuola*, 8, giugno-agosto, 1963; PARIS, A., *Il ruolo del "rendiconto etico-ambientale" nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003; PASINI, A., *Il bilancio sociale*, in *Amministrazione & Finanza*, 16, 1988; PETROLATI, P., *Il bilancio sociale d'impresa verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999; PUCCI, L., VERGANI, E., *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002; RUSCONI, G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988; SUPERTI FURGA, F., *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 44, novembre-dicembre, 1977; TERZANI, S., *Responsabilità sociale dell'impresa*, in *Riv. it. Ragioneria e Economia Aziendale*, luglio-agosto, 1984; VERMIGLIO, F., *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienza in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000; VERMIGLIO, F., *Redazione del bilancio sociale: il documento del gruppo di studio*, in *Terzo Settore*, 6, giugno 2001; ZANDA, G., *Bilancio d'esercizio e qualità dell'informazione esterna d'impresa*, in "Atti della Tavola Rotonda", *Contabilità e Bilancio: uno schema concettuale*, Luiss, Roma, 1977; ZANDA, G., *Il bilancio delle società. Lineamenti teorici e modelli di redazione*, Giappichelli, Torino, 2007; ZAPPA, G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, t. 3, 1957.

<sup>5</sup> BUTLIN, J., *Our common future*, By World commission on environment and development, Oxford University Press, London, 1987, 383.

ficialmente nel Rapporto Brundtland (conosciuto anche come *Our Common Future*), a Stoccolma, nel 1987, dalla commissione mondiale per l'ambiente e sviluppo un'organizzazione delle Nazioni Unite istituita con l'obiettivo di elaborare una agenda globale per il cambiamento. È in questo documento che fu introdotto per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile, in cui la sostenibilità venne definita come: "la soddisfazione dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri".

L'ottica è dunque quella del lungo termine, che richiede però una nuova concezione dell'attività imprenditoriale, non più volta unicamente alla massimizzazione del profitto ma alla creazione di valore duraturo nel tempo e fruibile anche dalle generazioni che non partecipano direttamente alla divisione degli utili.

Una filosofia capace di superare il mero ritorno economico e di guardare oltre, garantendo benefici all'ambiente su cui l'impresa è innestata e dal quale trae la propria ricchezza.

Il ritorno economico per gli *shareholders* deve essere bilanciato con il valore creato per gli *stakeholders*. Un'azienda sostenibile riesce a generare valore per coloro che la detengono e valore per i propri interlocutori, preservando il valore dell'ambiente, sul quale deve necessariamente avere un impatto positivo.

Con il concetto di sostenibilità viene in qualche modo superata anche l'importanza delle varie certificazioni ambientali e sociali, che non sono più sufficienti, da sole, a garantire un operato sostenibile, così come viene superato il peso di iniziative volte alla redistribuzione del profitto attraverso attività di natura filantropica.

La portata della sfida è molto più ampia e richiede cambiamenti di visione radicali<sup>6</sup>.

I bisogni da soddisfare da particolari diventano universali, così come l'uso delle risorse impiegate va calcolato sul lungo periodo, al di là della produzione odierna e dell'odierna disponibilità.

Un cambiamento simile è possibile soltanto se comincia dall'interno dell'impresa, dai propri dipendenti, ai quali è necessario chiedere di diventare consapevoli degli obiettivi dell'organizzazione alla quale appartengono e di condividerli, interiorizzandoli e reiterandoli, a tutti i livelli.

---

<sup>6</sup> Sull'argomento si veda: D'AMICO, E., *Etica, Economia, Impresa. Oltre l'homo oeconomicus*, Giappichelli, Torino, 2021.

Un'impresa che voglia dirsi sostenibile dovrà badare non soltanto al proprio assetto interno ma anche a quello dei propri fornitori in una catena di responsabilità che coinvolge tutti gli anelli che la compongono. I fornitori di materie prime dovranno garantire il rispetto dell'ambiente e un trattamento adeguato dei propri lavoratori.

Alla ricerca del profitto si affiancano dunque altri due scopi, quello della salvaguardia dell'ambiente e quello del benessere della comunità.

L'azienda del futuro dovrà essere sostenibile nella sua dimensione economica, ambientale e sociale.

La sostenibilità economica deve divenire una naturale conseguenza del suo agire etico, che le garantirà di prosperare nel tempo continuando a soddisfare bisogni.

### **1.3. Il valore della reputazione**

La sostenibilità di un'impresa è diventata sempre più indispensabile per accrescere la sua reputazione, dalla quale dipende una gran parte del suo valore di mercato<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Sul tema del valore di mercato derivante dalla reputazione si possono, tra gli altri, consultare: AA.VV., *Codici etici e cultura di mercato*, Relazioni presentate al Convegno tenutosi a Milano il 5 novembre 1993; AA.VV., *Il sistema delle risorse immateriali d'impresa: cultura d'impresa, sistema informativo e patrimonio di marca*, Giappichelli, Torino, 2004; ADAMO, S., *La rappresentazione contabile degli oneri ad utilità pluriennale*, in Atti dal Convegno dal titolo *Le immobilizzazioni materiali*, del 23 giugno 1999; AF. PETERSEN, F., BJURSTROM, J., *Identifying and analyzing intangible assets*, in *M&A Europe*, September-October, 1991; BECCHETTI, L., DI GIACOMO, S., PINNACCHIO, D., *L'effetto della responsabilità sociale sulla produttività e sull'efficienza delle imprese. Un'analisi empirica su un campione di imprese americane*, in ALFORD, H.J., COMPAGNONI, F., *Fondare la responsabilità sociale d'impresa*, Città Nuova Editrice, Roma, 2008; BARNEY, J.B., *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, in *Management Science*, 32(10); BOCCHINO, U., *L'introduzione al governo dell'azienda. Uno schema d'analisi per la determinazione del valore*, Giuffrè, Milano, 2004; BRUNI, G., CAMPEDELLI, B., *La determinazione, il controllo e la rappresentazione del valore delle risorse immateriali nell'economia d'impresa*, in *Sinergie*, n. 30, 1993; BRUNI, G., *Contabilità del valore*, Giappichelli, Torino, 1999; CARAMIELLO, C., *L'indagine prospettiva nel campo aziendale*, Cursi, Pisa, 1965; CARAMIELLO, C., *La valutazione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1993; CASSANDRO, P.E., *Sul concetto di economicità aziendale*, in *Scritti vari (1929-1990)*, vol. II, Cacucci, Bari, 1991; CODA, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988; FERRERO, G., *La valutazione economica del*



La reputazione è frutto degli standard di comportamento, adottati e comunicati.

Il Devoto Oli definisce la reputazione come “la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni” mentre l’Oxford Dictionary suggerisce “l’opinione che la gente ha di qualcuno o di qualche cosa, in base a ciò che è avvenuto nel passato”.

La reputazione si riferisce dunque alla percezione dell’organizzazione che ne ha il pubblico in base alla sua esperienza nel tempo, diretta o indiretta.

La reputazione è legata dunque ad una dimensione concreta, fattuale e temporale. È questa concretezza che caratterizza la reputazione e la differenzia dall’immagine che l’impresa comunica, che è invece frutto di una deliberata costruzione, spesso priva di ogni rapporto realistico con la sua identità più profonda.

La reputazione “si forma solo con il passare del tempo e la si può perdere, ma non la si può migliorare rapidamente”. [...] La reputazione si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute dall’organizzazione e quindi sulla storia reale”<sup>8</sup>.

L’avvento del web ha fatto sì che oggi il *brand* venga prima del prodotto.

Siamo in piena *reputation economy*, un’epoca in cui la maggior parte dei consumatori si informa on-line prima di acquistare un prodotto, alla ricerca di informazioni e soprattutto di recensioni di acquirenti.

Essere percepiti positivamente dal pubblico è diventato un requisito fondamentale per competere sul mercato.

Partendo dal presupposto che un’impresa ben considerata ha maggiori probabilità di essere apprezzata, il Reputation Institute<sup>9</sup> offre un servizio di *Reputation Intelligence*.

Attraverso il modello RepTrak(TM) fornisce alle aziende un quadro stan-

*capitale d’impresa*, Giuffrè, Milano, 1966; FERRERO, G., *Il marketing relazionale*, Lint, Trieste, 1992; GUATRI, L., *L’avviamento d’impresa. Un modello quantitativo per l’analisi e la misurazione del fenomeno*, Giuffrè, Milano, 1957; LAGHI, E., *Potere di controllo e misurazione del valore nelle aziende della new economy*, Centro Stampa De Vittoria, Roma, 2001; SANCETTA, G., *Gli intagibles e le performance dell’impresa*, Cedam, Padova, 2007; VIGANÒ, E., *La natura del valore economico del capitale d’impresa e le sue applicazioni*, Giannini, Napoli, 1967; ZANDA, G., *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

<sup>8</sup> INVERNIZZI, E., *Manuale di relazioni pubbliche. 1. Le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano, 2005, 27.

<sup>9</sup> <https://www.reptrak.com>.

standardizzato per il *benchmarking* della loro reputazione aziendale a livello internazionale consentendo l'identificazione dei fattori che determinano la reputazione.

Il cuore del modello è il *Pulse*, ovvero il fattore emozionale, che permette di “creare un legame tra gli *stakeholder* e l'Azienda” e di misurare i punti di forza sulla base di quattro attributi: stima, fiducia, ammirazione e sentimento. La solidità, o meno, del collegamento determina la reputazione della Società.

*Pulse* misura il “buon *feeling*”, la fiducia e il rispetto/ammirazione che i consumatori provano nei confronti di un'azienda fornendo quindi una valutazione complessiva dello stato di salute della reputazione di un'azienda.

Il questionario *Global RepTrak(TM)* 2007 è un sondaggio online della durata di 10 minuti che invita gli intervistati a descrivere la loro percezione delle aziende. Attraverso l'analisi statistica, *Reputation Institute* collega le dimensioni *RepTrak(TM)* con i punteggi *RepTrak(TM) Pulse* al fine di identificare i *driver* della reputazione aziendale per consentire alle aziende di comprendere e sfruttare le dinamiche di reputazione presso il grande pubblico.

Il *Global RepTrak(TM)* misura la reputazione delle aziende in tutto il mondo. Lo studio è stato sviluppato dal *Reputation Institute* per fornire ai dirigenti una panoramica di alto livello della reputazione della loro azienda presso i consumatori. A gennaio e febbraio 2007 sono state condotte oltre 60.000 interviste online con consumatori in 29 paesi di sei continenti. Sono state utilizzate più di 175.000 valutazioni per creare misurazioni affidabili della “reputazione aziendale” di oltre 1.000 aziende.

La reputazione rappresenta il risultato del lavoro dell'impresa nel tempo.

Grazie ad una buona reputazione è possibile attirare e mantenere la preferenza dei consumatori, praticare un *premium price*, mantenere ed accrescere il proprio valore di mercato, godere del supporto degli *stakeholder* in caso di crisi, attirare dipendenti talentuosi.

Per vincere la partita della reputazione, il *web* rappresenta il terreno di gioco fondamentale, un terreno fatto spesso di sabbie mobili, se si considerano la volatilità e la volubilità dei giudizi espressi sui social, che pure è essenziale presidiare.



## Capitolo 2

# *Il percorso dell'impresa verso la sostenibilità*

SOMMARIO: 2.1. Premessa. – 2.2. L'evoluzione della cultura aziendale. – 2.3. Gli indicatori della sostenibilità, il bilancio sociale. – 2.4. Lo Sviluppo sostenibile. – 2.5 Il quarto settore. – 2.6. Il movimento B Corp. – 2.7. La certificazione B Corp.

### **2.1. Premessa**

Al fine di meglio comprendere la portata della novità introdotta con il nuovo paradigma di impresa rappresentato dalla Società Benefit è indispensabile ripercorrere l'evoluzione che il concetto di sostenibilità ha avuto nel tempo.

Pertanto, si provvederà nel prosieguo a riportare brevemente le principali teorie che si sono sviluppate sul tema, soffermandosi successivamente sulla nascita del quarto settore e sul fenomeno delle B Corp, da considerarsi a tutti gli effetti quale antenato delle Società Benefit.

### **2.2. L'evoluzione della cultura aziendale**

I dibattiti internazionali, ormai da tempo, sono caratterizzati dalla profonda crisi di sistema del mondo economico moderno, avente ad oggetto i principali paradigmi economici e sociali e, nello specifico, i temi legati all'economia sostenibile ed alla responsabilità sociale.

Rispetto al passato il comportamento delle aziende<sup>1</sup>, soprattutto le multi-

---

<sup>1</sup> Al riguardo si veda tra gli altri: GIANNESI, E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, Giuffrè, Milano, 1969.

nazionali, non è stato valutato dagli operatori esclusivamente in ottica economica, assumendo sempre maggior importanza gli impatti sociali che il medesimo ha sull'ambiente o comunque, più in generale, sulle conseguenze che ha all'interno della società.

In quest'ottica, la nuova propensione dell'"imprenditore sociale" è stata quella di indirizzare le sue scelte verso la ricerca di metodi di gestione aziendale che fornissero un beneficio in termini di utilità sociale, anche se non direttamente remunerabili, andando in contrasto con i principi del capitalismo, secondo cui tale propensione dovrebbe portare ad indebolire l'intera economia di mercato.

Questa nuova visione è andata chiaramente in contrasto con la teoria economica neoclassica, secondo cui la finalità aziendale principale è quella di massimizzare il profitto per gli *shareholders*, mentre le finalità ambientali e sociali sono subordinate al principale scopo di creare valore economico.

Tale circostanza ha aperto un lungo dibattito nella comunità finanziaria, mosso nello specifico dall'opportunità, da parte delle aziende (soprattutto le multinazionali), di iniziare a considerare altri fattori "esterni" che potessero influenzare il loro processo decisionale, basato fino a quel momento principalmente sulla massimizzazione della ricchezza per gli azionisti.

Questa domanda è stata al centro del dibattito scientifico per decenni ed ha generato numerosi modelli e teorie aziendali<sup>2</sup>.

Facciamo un passo indietro.

La principale teoria "conservativa" deriva dal pensiero di Milton Friedman<sup>3</sup>, premio Nobel per l'economia nel 1976 e fondatore della dottrina monetaria, secondo cui le imprese devono focalizzarsi solo sul raggiungimento del profitto da distribuire sotto forma di dividendo agli azionisti, che rappresentano la spina dorsale dell'azienda.

L'idea di Friedman si basa infatti sul concetto di "profitto sopra ogni cosa", in particolare sopra ogni pretesa di responsabilità sociale.

In un celebre passaggio del suo libro "*The social responsibility of business is to increase its profits*", sostiene infatti che: «c'è una e una sola responsabilità sociale delle imprese: usare le loro risorse e impegnarsi in attività progettate per aumentare i loro profitti», individuando così il princi-

---

<sup>2</sup> HILLER, J.S., *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2013.

<sup>3</sup> Milton Friedman (1912-2006), è stato un economista statunitense, considerato dai più il padre della *shareholder theory*.

pio cardine di quella che viene definita la teoria della supremazia dell'azionista, secondo la quale tra gli interessi che gravitano intorno ad un'azienda, quello degli azionisti ha carattere di primato assoluto<sup>4</sup>.

La teoria di Friedman ha avuto un peso molto rilevante sulla comunità finanziaria internazionale per moltissimi decenni, influenzando profondamente gli assetti societari e le *guidelines* aziendali per moltissimi anni.

Di converso, tra le teorie principali che si sono contrapposte alla teoria "individualista" di Friedman, ovvero contro la netta contrapposizione tra gli interessi dell'impresa ed il "contesto esterno" ha assunto nel tempo carattere preminente il pensiero di Robert Edward Freeman<sup>5</sup>.

Con la sua teoria, per la prima volta, si sottolinea l'importanza che riveste la soddisfazione e la partecipazione di tutti i soggetti che entrano in contatto con l'impresa.

Freeman ritiene infatti che l'impresa debba orientare le proprie scelte mettendo al centro non solo gli interessi degli azionisti, ma più in generale quelli di tutti i cosiddetti portatori d'interesse, gli *stakeholder*, ovvero tutti gli operatori che direttamente e indirettamente influenzano o sono influenzati dall'azienda.

Freeman inoltre introduce il concetto di responsabilità sociale d'impresa, identificata nella propensione a massimizzare i profitti per gli shareholders operando tuttavia nel pieno rispetto delle regole di base della società, sia nell'ambito del diritto che dell'etica.

La teoria di Freeman, in altre parole, prevede che la finalità principale di massimizzare gli interessi degli azionisti debba essere affiancata al rispetto sia delle regole di diritto, sia delle regole di natura etica proprie della società cui si opera.

Ed infatti, sebbene, in via generale la finalità dell'amministratore debba comunque essere quella di raggiungere un profitto per i soci, ai medesimi è riconosciuta una discrezionalità nella scelta delle modalità per raggiungere tale scopo.

Si badi bene che secondo la teoria di Freeman quanto precede non rappresenta una modifica del fine aziendale, né prevede una riduzione dei pro-

---

<sup>4</sup>FRIEDMAN, M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, in *The New York Times Magazine*, 32, 2007.

<sup>5</sup>Robert Edward Freeman (1951) è un filosofo e insegnante statunitense, professore presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia, padre della teoria degli stakeholder, contenuta nella pubblicazione del 1984 "Strategic management: A Stakeholder Approach".

fitti o della distribuzione degli utili tra gli azionisti al fine di dedicarsi ad altri obiettivi.

Possiamo dire quindi che secondo il pensiero di Friedman, il principale obiettivo dell'impresa è quello di generare profitto per i soci e gli stakeholder rappresentano esclusivamente un mezzo per generare profitto.

Secondo il pensiero di Freeman, invece, sebbene il principale obiettivo dell'impresa rimane quello di "conseguire profitti" altrimenti tutti gli shareholder ci rimetterebbero, questo debba essere considerato come un mezzo per generare soddisfazione anche in favore dei portatori di interesse esterni all'impresa.

La dicotomia sopra evidenziata rappresenta il primo passo del cambiamento a cui stiamo assistendo.

Dal pensiero di Freeman infatti si fa largo il cambio di paradigma culturale del nostro tempo, che sta portando alla trasformazione del capitalismo dell'ultimo secolo, basato sulla massimizzazione del valore per gli azionisti (shareholder value) nel breve termine, ad un nuovo capitalismo che si sta facendo largo negli anni 2000, basato invece sulla massimizzazione del valore condiviso (shared value) nel lungo termine.

Questa tendenza, anche in ragione della recente crisi finanziaria sta favorendo l'affermarsi di nuove tendenze, tra cui quella dello "sviluppo sostenibile", mettendo in evidenza l'esigenza di rivedere certi assetti economici e sociali.

Le aziende emergono quali attori in grado di produrre un cambiamento nel mondo, quindi si sta passando dal concetto di impresa come strumento per fare business a impresa come strumento per generare un impatto nel mondo, facendo business (Ryan Honeyman, 2014).

L'assenza di regole nei mercati globali, la recente crisi economica e i fallimenti del mercato hanno contribuito a creare una crescente sfiducia dei portatori di interesse nei confronti degli shareholder ed un conseguente aumento della domanda per uno sviluppo economico su scala globale più trasparente, equo e rispettoso dei diritti umani, sociali e ambientali.

Per tali ragioni, negli anni, gli studi economici si sono accentrati sempre di più sulle modalità con cui il perseguimento di obiettivi di interesse sociale potesse essere integrato nella politica delle imprese e gli effetti economici derivanti dall'adozione di un simile modello di gestione.

Tali studi hanno portato al concetto di CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>6</sup>: l'azienda si caratterizza per il fatto di avere una natura multidimen-

---

<sup>6</sup> [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it).

sionale, poiché riesce a mettere insieme aspetti dell'attività di impresa tra loro eterogenei ma anche trasversale, in quanto consiste nel modo in cui l'attività d'impresa deve essere svolta nei vari settori di attività e infine volontaria, perché presuppone la spontanea adesione dell'impresa alla governance socialmente responsabile.

Come si è già rappresentato al capitolo 1, per CSR o RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa), si intende quel fenomeno che è entrato formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del Marzo 2000 e che è considerato uno dei principali strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e coesa dal punto di vista sociale, ma anche per modernizzare e allo stesso tempo rafforzare il modello sociale europeo.

La novità principale apportata dalla CSR è la prospettiva di riconosce la centralità delle dimensioni umanitarie, sociali e ambientali che assumono una rilevanza strategica rispetto all'obiettivo centrale del profitto.

Ed infatti il concetto di CSR supera i concetti previsti dalle mere prescrizioni di legge e allo stesso tempo individua una serie di pratiche e comportamenti che un'impresa può adottare su base volontaria, andando a stravolgere i processi, le dinamiche e gli assetti consolidati, perseguendo la finalità di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a sé stessa e contemporaneamente al contesto in cui opera.

In tale ottica, come già precedentemente accennato, particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (stakeholder): collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, prevedendo la realizzazione di azioni concrete nei loro interessi.

Ciò si traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura.

Come riportato al Capitolo 1, la Commissione Europea, con il Libro Verde<sup>7</sup> del 2011, si è preoccupata di fornire una nozione di RSI definendola "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate".

Analizzando questa definizione, possiamo individuare due campi di ap-

---

<sup>7</sup> Il Libro Verde è una comunicazione con la quale la Commissione Europea illustra lo stato di un settore da disciplinare, fa parte de cosiddetti "atti atipici" previsti ma non disciplinati dal Trattato CEE, e questo tipo di comunicazione può avere carattere informativo, decisorio o interpretativo.



plicazione della responsabilità sociale d'impresa, uno interno ed uno esterno.

Per quanto riguarda quello interno, le imprese hanno la possibilità di implementare le proprie politiche in favore dei propri dipendenti e dei propri clienti attraverso, ad esempio, la commercializzazione di prodotti sicuri ed ecocompatibili o impegnandosi su una migliore gestione delle risorse umane, ponendo l'attenzione sulla loro salute e sicurezza.

Esternamente invece, l'azienda può adottare pratiche socialmente responsabili nei confronti delle comunità locali, dei partner commerciali e in generale nei confronti di tutti gli stakeholder con cui l'azienda entra in contatto.

Appare necessario sottolineare che le indicazioni del Libro Verde non costituiscono una fonte normativa giuridicamente vincolante, ma semplicemente uno strumento attraverso cui l'Unione Europea ha voluto aumentare la consapevolezza nelle imprese dell'importanza commerciale della responsabilità sociale, creando nuovi metodi per diffondere le buone pratiche aziendali e collaborando con enti che si interessano di responsabilità sociale.

Ed infatti, le modalità operative attraverso le quali è possibile implementare la CSR possono concretizzarsi in vario modo, senza dettami specifici, attraverso forme di autoregolamentazione, tramite codici etici e valoriali, che oggi, con la diffusione dei vari modelli, hanno raggiunto un riconoscimento a livello internazionale secondo standard comunemente accettati.

Tra questi, i primi codici etici sono stati adottati in Gran Bretagna negli anni '70 e successivamente si sono diffusi in Europa e negli Stati Uniti d'America.

In Italia invece, la prima significativa applicazione è avvenuta nei primi anni 2000, in particolare l'entrata in vigore del D.lgs. n. 231/2001<sup>8</sup>.

### ***2.3. Gli indicatori della sostenibilità, il bilancio sociale***

La CSR o la RSI si servono di strumenti di diversa natura per individuare, valutare e rendicontare le attività aziendali che hanno un effettivo impatto ambientale.

---

<sup>8</sup> "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".

Tra questi, il più rilevante è sicuramente il bilancio sociale<sup>9</sup>.

Il bilancio sociale consta nella redazione, da parte di un'azienda, di una vera e propria rendicontazione di tutte quelle attività significative riguardanti l'attività aziendale che hanno un impatto sociale.

Così facendo, l'azienda ha la possibilità di esternalizzare, a livello informativo, quali sono le attività poste in essere per raggiungere uno scopo di carattere sociale e l'effettivo impatto che esse hanno avuto.

L'obiettivo infatti è quello di rafforzare la percezione pubblica dell'importanza delle azioni a carattere sociale che l'azienda ha deciso di intraprendere, di dare maggiore visibilità all'attività svolta, in modo da raggiungere un maggior consenso a livello sociale.

Tale bilancio permette inoltre all'azienda di individuare e valutare quali sono i costi sostenuti per le attività in discussione, nonché i relativi benefici che è riuscita a conseguire.

Questo documento permette così una migliore comunicazione, soprattutto verso tutte le tipologie di *stakeholder*, delle performance aziendali e dell'impatto, negativo o positivo, dell'azienda stessa.

Le informazioni riportate nel bilancio sociale, assumono quindi rilevante importanza, sia da un punto di vista interno, che da un punto di vista esterno.

Da un punto di vista interno infatti, tale documento permette al management di avere una visione d'insieme dell'impatto che l'azienda sta avendo sulla società, assicurandosi un corretto operato, ovviando così ad eventuali problematiche.

Da un punto di vista esterno invece, il bilancio sociale rappresenta uno strumento fondamentale per gli investitori ed i clienti, in particolar modo quelli maggiormente attenti alla tematica sociale ed ambientale, ma più in generale assume rilevanza per tutti i soggetti che entrano in contatto con l'azienda.

Tale documento, con l'evoluzione e la diffusione della cultura "sociale", sta assumendo sempre maggior importanza, al punto tale da divenire obbligatoria la sua redazione in alcuni Stati.

Tra gli esempi più rilevanti, è opportuno infatti segnalare come lo stato di Singapore abbia reso obbligatoria la redazione del bilancio sociale, a partire dalla fine dell'anno finanziario chiuso al 31 Dicembre 2017, per tutte le società quotate al Singapore Exchange (SGX)<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Sull'argomento si rimanda alla ampia dottrina sul tema, già individuata alla nota 4 del capitolo 1 del presente volume.

<sup>10</sup> <https://www.gov.sg/news/content/today-online---sustainability-reporting-for-all-listed-companiesmandatory-from-fy2017>.

Ai fini della redazione del bilancio sociale, sono stati ideati, nel tempo, indici di varia natura, che potessero contemperare tutte le necessità proprie della detta rendicontazione.

Tra i parametri più diffusi sviluppatasi negli ultimi anni, ai fini di una migliore redazione di bilanci sociali, sono da menzionare i GRI *standards*, diffusi dal *Global Reporting Initiative*.

Tali indici rappresentano primi standard di livello globale per una redazione ottimale dei report sulla sostenibilità.

Questi si suddividono in standard universali e standard specifici e effettuano un'analisi comparata delle differenti dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica)<sup>11</sup>.

Possiamo dire che tali standard costituiscono le linee guida per la rendicontazione di report da parte delle aziende ai fini di rendere più agevole una valutazione multipla tra più imprese, permettono inoltre di facilitare il cammino verso il perseguimento degli obiettivi dell'agenda 2030.

Ad oggi l'80% delle più grandi aziende a livello mondiale hanno adottato tali standard.

## 2.4. Lo sviluppo sostenibile

È proprio nel contesto sopra descritto che ha iniziato a farsi largo il concetto di "sviluppo sostenibile", inteso come "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri".

Tuttavia tale concetto, nel corso degli anni, sebbene avesse come finalità un effettivo cambiamento nei comportamenti aziendali, ha avuto spesso raffigurazioni distorte.

Ed infatti, molte aziende hanno cominciato ad inseguire un processo di *greenwashing* della loro immagine, rappresentando, non di rado, solo una "maschera della sostenibilità".

Questa tendenza ha avuto nel tempo larga diffusione ed è stata sviluppata molto spesso attraverso pubblicità "di facciata", come ad esempio l'aggiunta di una pagina sul sito web dell'azienda avente ad oggetto l'impegno per l'ambiente.

---

<sup>11</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/>.

È evidente come tale utilizzo distorto rimane legato a mere strategie di marketing e comunicazione, che nel mercato odierno hanno rilevanza fondamentale.

Di converso soprattutto, negli ultimi anni, stiamo assistendo ad una vera e propria inversione di tendenza da parte delle aziende, che sembrano sempre più interessate a dimostrare questo impegno etico dichiarato.

In questo senso si sta infatti diffondendo la cultura di gestire le aziende in modo che esercitino un impatto positivo, in quanto ritenuto un qualcosa di positivo anche per l'azienda stessa.

Questa nuova cultura modifica radicalmente il concetto secondo cui l'atteggiamento imprenditoriale focalizzato sull'apporto di un beneficio sociale è una prerogativa esclusiva delle imprese non-profit, essendo tipico delle aziende for-profit l'obiettivo primario di generare profitto rispetto a quello di generare beneficio per la società.

Questo anche per ragioni strutturali, in quanto, molto spesso, le organizzazioni no profit non hanno a disposizione un'organizzazione tale da garantire una crescita che gli permetta di soddisfare le sfide dei nuovi mercati.

In quest'ottica lo stato e le organizzazioni no profit non sono in grado, da soli, di rispondere alle nuove sfide che la società contemporanea propone.

E questo trend è destinato ad aumentare ulteriormente, in quanto sta crescendo a dismisura il numero dei consumatori consapevoli e quindi la necessità di investimenti socialmente responsabili.

Questa nuova impostazione, come vedremo anche nel prosieguo della trattazione, si sta evolvendo in maniera significativa, aprendo le porte al superamento della rigida separazione di scopi e riscoprendo la possibilità di concepire l'idea di un'azienda che integri i due obiettivi, quello economico e quello sociale, mantenendoli entrambi come primari.

Tale scenario lascia intravedere la possibilità della nascita di una nuova dimensione dell'economia, nella quale può essere sfruttato a pieno il potenziale delle imprese "for profit" per creare un beneficio generale alla società.

Questo nuovo paradigma ha il potere di influenzare gli attuali assetti del capitalismo, tanto da stimolare grandissimo interesse tra i principali dibattiti economici tra gli operatori.

In pratica si cerca di creare un nuovo settore dell'economia che utilizza la potenza degli affari per risolvere i problemi sociali e ambientali e che si aggiunge ai tre settori già esistenti.

Un modello nuovo dunque che funga da punto di riferimento per ridefini-

re il modo di fare business, superando la classica dicotomia tra for-profit e non-profit.

Questo settore sarà composto, tra le altre, dalle Imprese Benefit.

## 2.5. Il quarto settore

Come abbiamo avuto modo di vedere, comprendere e definire il concetto di sostenibilità, soprattutto in termini economici, comporta, non di rado, un certo grado di difficoltà.

L'economia sostenibile rappresenta, infatti, un nuovo sistema economico, dove le finalità strettamente economiche, come la remunerazione del capitale e più in generale gli interessi degli *shareholder* sono affiancate dalle finalità sociali.

In questo solco, si può ben rappresentare come l'economia sostenibile ha il fine ultimo di affiancare i principi etici a quelli aziendali, aggiungendo quindi tra gli obiettivi quello di concorrere a creare un mondo più equo<sup>12</sup>.

Come sopra richiamato nel declinare il concetto di "sostenibilità", l'economia sostenibile si basa su tre pilastri principali:

- 1) la sostenibilità economica, intesa come capacità di creare reddito e valore;
- 2) la sostenibilità sociale, intesa come propensione a relazionarsi con gli *stakeholder*, e quindi a soddisfare le loro necessità;
- 3) la sostenibilità ambientale, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi propri del *business* nel rispetto delle sfide ambientali a cui siamo chiamati a rispondere.

Nell'ottica di questa nuova rotta "virtuosa" verso cui si sta dirigendo il capitalismo, va sicuramente menzionato il piano d'azione denominato "Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile"<sup>13</sup> sottoscritto dai Paesi membri dell'ONU.

Il programma è costituito da 17 obiettivi da raggiungere entro il 2030 per conseguire un futuro migliore e più equo per tutti.

Anche le aziende sono chiamate a svolgere un ruolo da protagoniste nell'ottica di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Agenda 2030, avendo

---

<sup>12</sup> DYER J., GODFREY P., JENSEN R., BRYCE D., PASTORE A., *Strategic management*, Ise-di, Milano, 2018.

<sup>13</sup> <https://www.unric.org/it/agenda-2030>.