

# COMPETENZE MANAGERIALI PER LE SOCIETÀ BENEFIT

## Executive Summary

### 1. Il Contesto

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.

## 2. Il Progetto

Fondirigenti, nella sua attività di analisi delle condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, ha individuato come tema attuale e prioritario lo **sviluppo di competenze dei dirigenti aziendali rispetto al tema delle Società Benefit**, in quanto rappresentano conoscenze e abilità diverse rispetto alle specializzazioni funzionali, e ha affidato ad Univa Servizi la realizzazione del progetto con la finalità di **supportare le imprese, attraverso la sensibilizzazione e la formazione dei dirigenti e di tutte le loro figure apicali, in un percorso di innovazione basato sulle logiche a cui le Società Benefit fanno riferimento.**

Finalità del progetto è stata dunque **promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale** delle imprese del territorio varesino sul tema della **sostenibilità aziendale** e sviluppare un **contesto utile allo sviluppo delle competenze manageriali sul tema della Società Benefit** come elemento a quella legato.

Il progetto si è svolto attraverso un'**analisi operativa** sulle imprese delle filiere locali e attraverso lo **sviluppo di azioni** per favorire la diffusione della conoscenza relativamente alle Società Benefit e per comprendere come cogliere le opportunità in termini di sostenibilità derivanti dalle azioni nei confronti dei diversi stakeholder valutate come più efficaci ed efficienti.

In particolare, destinatari di riferimento sono stati i **soggetti apicali delle imprese industriali della Provincia di Varese** che ricoprono ruoli manageriali e ruoli direttivi in grado di ri-orientare l'impresa verso modelli di business legati al modello di Società Benefit in quanto sono gli unici a poter correlare competitività di impresa e sviluppo sostenibile.

## 3. Le attività

Le principali attività del progetto hanno riguardato:

- a) Una ricerca che ha restituito 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) **La realizzazione di 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) L'approfondimento dell'**analisi dei fabbisogni di competenze sul tema**, attraverso il coinvolgimento di aziende campione indagate in merito alle competenze sulla sostenibilità, rispetto ai principali stakeholder (Governance, Comunità locale, Collaboratori, Clienti e Ambiente).

- d) La **prototipazione di un modello di formazione manageriale** in cui è stato 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).

## 4. I risultati

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 emersa, infatti, l'importanza di 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 top management delle aziende dovrà, quindi, sviluppare anche 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.

I momenti laboratoriali hanno messo in evidenza, poi, un **concreto interesse per il tema** ed è stato 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

Rispetto all'ambito delle competenze manageriali per le società benefit, il primo elemento che è emerso 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.

Un secondo quadro di competenze che è stato evidenziato, riguarda poi 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 per **saper definire le azioni prioritarie** e la **strategia da perseguire** e per **imparare come misurare gli impatti dell'azienda** e delle sue azioni verso la generazione di valore.

Ulteriori elementi che sono emersi hanno riguardato: la **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 e lo **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.

Dall'assessment di sostenibilità svolto è stato possibile sottolineare la necessità di implementare **misure puntuali e concrete per rendere più efficaci ed effettive le azioni connesse alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance**.

Viene incoraggiata l'adozione degli strumenti del Passaggio a Società Benefit e/o del 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.

La necessità di 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 ha permesso nel corso dell'**attività di prototipazione e validazione di un percorso formativo** di far emergere la necessità di **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 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 identificati sono in grado di supportare 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.

## 5. 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.