



Ricerca
Nazionale
sulle
Società
Benefit

Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025

PARTE 1
**Risultati analisi
descrittiva e di redditività**

NEW PARTE 2
**Risultati analisi
finalità specifiche di
beneficio comune e
relazioni d'impatto**

NEW PARTE 3
**Il profilo delle Società
Benefit: dall'adozione
del modello alla gestione
dell'impatto**



L'identità grafica della Ricerca mira a valorizzare l'approccio delle Società Benefit, caratterizzato dalla costante e quotidiana ricerca di equilibrio, bilanciamento e armonia tra l'obiettivo del profitto e l'impegno a generare valore per le persone e l'ambiente.

Indice dei contenuti

01	Cosa sono le Società Benefit	7
02	Obiettivi della Ricerca Nazionale sulle Società Benefit	11
03	I partner della ricerca	15
	Chi sono	16
	I ruoli	17
Parte 1		
	Risultati analisi descrittiva e di redditività	19
04	Executive Summary - Parte 1	21
05	Il perimetro del fenomeno	25
	I numeri delle Società Benefit	27
	Analisi settoriale	28
	Analisi dimensionale	29
	Analisi per occupazione	30
	Analisi territoriale	32
	Nota metodologica	36
06	Risultati analisi dei bilanci aziendali e della composizione dei board	39
	Crescita del fatturato	40
	Variazione del numero di addetti	42
	Valore aggiunto, costo del lavoro e produttività	43
	Andamento marginalità	46
	Leve strategiche	47
	Analisi della composizione dei board	48
	Nota metodologica	52
07	Conclusioni e prossimi passi	55
NEW		
Parte 2		
	Risultati analisi finalità specifiche di beneficio comune e relazioni d'impatto	59
08	Executive summary - Parte 2	61
09	Gli statuti delle Società Benefit sotto la lente	65
	Il nuovo linguaggio	67
	Il metodo	76
10	Gli statuti delle Società Benefit in Italia: un quadro d'insieme	79
11	L'Italia del beneficio comune: come si fa impatto?	83
12	La postura delle Società Benefit	91
	Area Capitale Sociale	96
	Area Innovazione del Modello di Business	97
	Area Capitale Umano	98
	Area Ambiente	99
	Area Leadership & Governance	100

13	Le finalità materiali	103
14	Presente e futuro delle Società Benefit in Italia	107
15	Una chiave di lettura delle relazioni di impatto	119
16	Le imprese volano di impatto	125
17	Dalle finalità di beneficio comune alle azioni di impatto	129
	La postura delle 99 grandi <i>imprese-volano</i> di impatto	130
	Dalle finalità di beneficio comune alle <i>azioni</i> per generare impatto nelle 99 grandi imprese volano	132
18	Dalle azioni ai temi di impatto	135
	Cosa sono e come sono stati individuati i <i>Temi di Impatto</i>	136
	<i>Azioni e temi di impatto:</i> la prima bozza del <i>Dizionario dell'Impatto delle Società Benefit</i>	138
19	Quanto impatto?	157
20	Conclusioni e Prospettive Future	161
NEW		
Parte 3		
Il profilo delle Società Benefit: dall'adozione del modello alla gestione dell'impatto		167
21	Executive Summary - Parte 3	169
22	Metodologia dell'Indagine e Caratteristiche del Campione	173
23	L'Adozione del Modello Società Benefit: Promotori, Motivazione e Risultati	177
	I soggetti che promuovono la scelta di adozione del Modello	178
	Obiettivi Perseguiti e Allineamento ai Risultati	178
24	L'Impegno delle Società Benefit: Risorse e Governance	181
	Intensità di Azione per le Finalità di Beneficio Comune	182
	Integrazione funzionale e struttura del Modello	184
	La Risposta Positiva degli Stakeholder	188
	La comunicazione dello Status di SB	191
25	Ostacoli, Interventi e Prospettive per la Diffusione	193
	Le Principali Barriere all'Implementazione e alla Conoscenza	194
	Gli Interventi Istituzionali Richiesti dal Mercato	196
	Il Modello B Corp: diffusione e conoscenza tra le SB	197
26	Il confronto con le società non benefit e Identificazione del Profilo ESG Evoluto	199
	Differenze nell'Impegno Economico per la Sostenibilità	200
	Il Profilo delle Società non Benefit "Evolute"	201
27	Conclusioni e Prospettive Future	205



01

**Cosa sono
le Società
Benefit**

Lo status giuridico di Benefit Corporation (in Italia, Società Benefit) è stato per la prima volta approvato nel Maryland nel 2010, con l'obiettivo di creare una nuova forma di governance orientata allo sviluppo di valore condiviso, che affiancasse alla produzione di utili la creazione di un impatto positivo sulla società e sull'ambiente da parte dell'azienda.

Nel 2016 l'Italia è diventata il primo Stato Sovrano al mondo a introdurre nella propria legislazione¹ la possibilità per le aziende di adottare la qualifica di Società Benefit. Da allora ogni azienda può diventare Società Benefit inserendo all'interno del proprio oggetto sociale le finalità di beneficio comune ovvero il proprio obiettivo di creazione di valore per tutti gli stakeholder, ufficializzando così l'impegno dell'azienda nel perseguire obiettivi di bene comune e uno scopo che vada oltre il solo profitto.

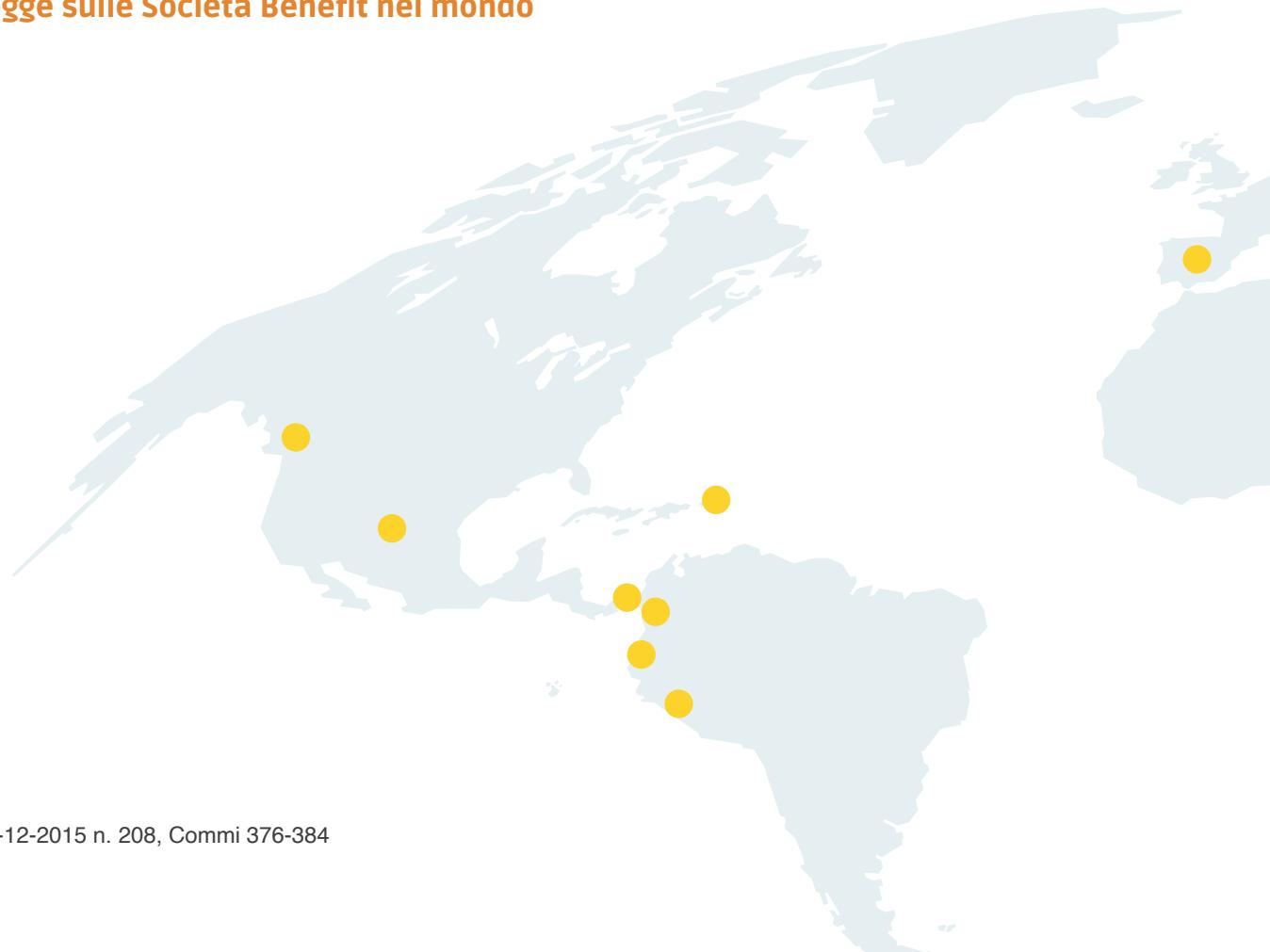
L'art. 1 del testo di legge sulle Società Benefit dice:

8

«La presente legge ha lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, denominate Società Benefit, che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse». La legislazione italiana ha quindi introdotto uno strumento innovativo che consente alle aziende di dotarsi formalmente di obiettivi di sostenibilità, concreti e misurabili, e fornisce la possibilità di includere nel business model tutti i portatori di interesse, oltre ai soci e agli azionisti.

La gestione di queste società richiede quindi ai manager di perseguire un impatto sociale e ambientale nell'esercizio dell'attività economica, bilanciando

La legge sulle Società Benefit nel mondo



¹ L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384

così gli interessi di pochi (gli azionisti) con gli interessi di molti (società e ambiente). È inoltre richiesta la nomina di una persona che sia responsabile dell'impatto dell'azienda, che deve essere misurato con rigore e riportato in maniera trasparente e completa insieme agli obiettivi e ai risultati delle attività aziendali in una relazione annuale di impatto, da depositare in Camera di Commercio assieme al Bilancio. In questo senso, l'adozione della qualifica Società Benefit non rappresenta un traguardo, bensì un punto di partenza, una condizione abilitante per adottare una governance evoluta e adatta alle sfide del nostro tempo.

Il processo di adozione del modello basato sui principi costitutivi delle Società Benefit avanza con continuità in tutto il mondo. In USA, le Benefit Corporation sono presenti in 38 Stati, che nell'insieme ospitano il maggior numero di imprese Benefit.

Fuori dagli Stati Uniti, l'Italia, come primo Paese sovrano a riconoscere formalmente le Società Benefit nel 2016, ha avuto un ruolo significativo nella diffusione del modello a livello internazionale. All'esperienza italiana, infatti, hanno fatto seguito: Colombia (2018), Porto Rico (2018), Columbia Britannica (2019), Ecuador (2019), Perù (2020), Ruanda (2021), Panama (2022), San Marino (2023).

In Europa, Stati come la Francia (2019) e la Spagna (2022) hanno guardato alla legge italiana per sviluppare le proprie legislazioni in materia, dando qualifica rispettivamente alle “sociétés à mission” e alle “sociedades de beneficio e interés común” (SBIC). Attualmente, l'iter legislativo per l'approvazione di una legge ad hoc è in corso in più di 10 Stati, tra cui Argentina, Australia, Brasile, Cile, Corea, Messico, Taiwan, Uruguay, UK, ecc.





02

Obiettivi della Ricerca Nazionale sulle Società Benefit

Il numero delle Società Benefit sta crescendo velocemente in Italia, a conferma della fertilità del tessuto imprenditoriale italiano rispetto alla funzione economica e sociale di questo nuovo assetto giuridico d'impresa vocata alla creazione di valore condiviso oltre al profitto. Il fenomeno è comunque relativamente giovane e ad oggi non esistono studi basati su dati ufficiali che ne delineino con completezza i contorni attuali in termini di struttura, di risultati di performance economico-finanziaria e di posizionamento strategico.

Nel 2024, i partner del progetto hanno quindi sentito il bisogno di approfondire le dinamiche che governano il mondo delle Società Benefit ed hanno formalizzato una partnership per produrre nel corso degli anni una Ricerca Nazionale sulle Società Benefit per studiare il fenomeno attuale e monitorare la sua evoluzione.

12

Nello specifico, nel 2025 sono state previste tre parti.

Parte 1:

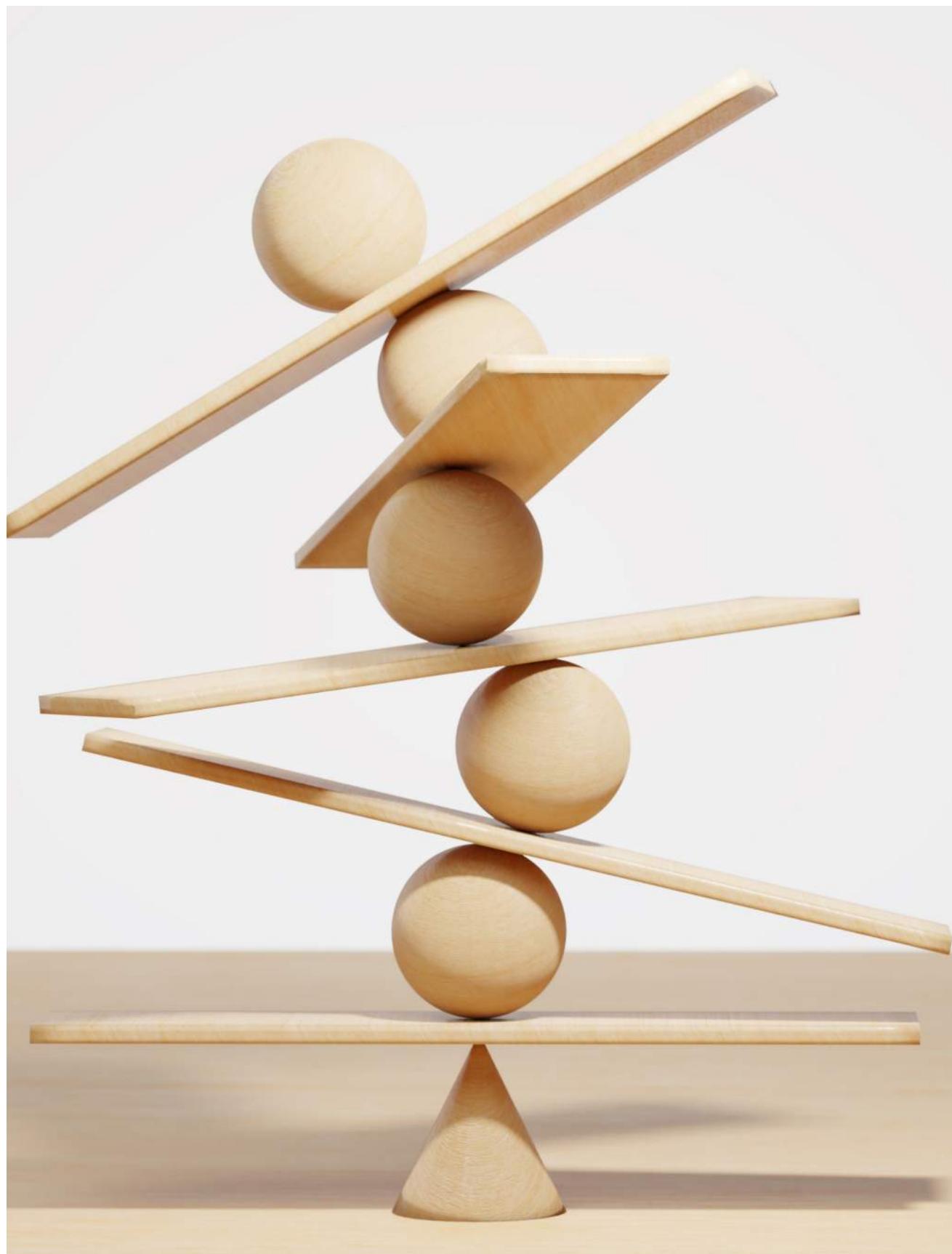
La prima, i cui risultati sono stati diffusi in un evento nazionale tenutosi il 20 febbraio 2025 a Palazzo Rospigliosi a Roma e sono inclusi in un report long form disponibile on line (nel sito societabenefit.net), ha avuto l'obiettivo di aggiornare i dati descrittivi dell'universo Benefit al dicembre 2024 e approfondire per la prima volta l'analisi di distribuzione territoriale. Inoltre, lo studio presenta i dati dell'andamento economico finanziario delle Società Benefit nel triennio 2021-2023 rispetto a un campione di aziende non-benefit omogeneo per macrosettore e classe dimensionale. A questo è stato proposto un approfondimento sull'evoluzione degli addetti e della composizione dei board per genere ed età. L'analisi è stata possibile incrociando per la prima volta i dati ufficiali del Registro Imprese con una base dati originale che comprende le informazioni di bilancio e delle strategie adottate dalle imprese (Intesa Sanpaolo Integrated Database – ISID).

Parte 2:

La parte 2 della Ricerca 2025, di cui questo report presenta i risultati in anteprima, contiene un aggiornamento dell'analisi delle finalità specifiche di beneficio comune in termini di categorizzazione e valutazione di materialità rispetto allo standard SASB+Impact. Questa sezione include anche una prima analisi sulle azioni di impatto descritte nelle relazioni di impatto che le Società Benefit di grandi dimensioni portano avanti volontariamente per esprimere concretamente l'impatto su cui si sono impegnate a livello statutario attraverso le finalità.

Parte 3:

La parte 3 della Ricerca 2025 indaga attraverso un questionario che ha coinvolto un panel quantitativo di Società Benefit e non benefit il processo di adozione del modello e delle possibili evoluzioni previste dalle singole imprese, oltre ad approfondire il grado di conoscenza e l'interesse del tessuto imprenditoriale verso questo modello e verso i temi ESG più in generale.





03

I partner della ricerca

L'analisi è realizzata da un gruppo di lavoro eterogeneo di esperti sul tema delle Società Benefit con l'obiettivo ultimo di promuovere lo sviluppo di questo tipo di società.

Chi sono

NATIVA

NATIVA è la Società Benefit che da anni accompagna le imprese nel ridisegnare radicalmente i propri modelli in ottica di sostenibilità, in favore di un paradigma economico rigenerativo. Dal 2014 ha per prima attivamente promosso l'introduzione delle Società Benefit in Italia e poi in Perù, Ecuador, Colombia, Uruguay, Panama e Spagna, come modello di governance efficace per accelerare l'integrazione della sostenibilità nei processi di business delle aziende.



Intesa Sanpaolo, tramite il Research Department ha maturato nel tempo una profonda conoscenza del tessuto economico italiano e ha tra i suoi campi di interesse l'analisi dell'evoluzione strategica delle imprese, con particolare attenzione agli investimenti in sostenibilità ambientale, sociale ed economica.



InfoCamere è la società consortile delle Camere di Commercio per l'innovazione digitale e ha il compito di approntare, organizzare e gestire nell'interesse e per conto delle Camere di Commercio il Registro Imprese (riconosciuto dall'AGID quale banca dati di interesse nazionale) e altri rilevanti asset digitali del sistema camerale, sviluppando al contempo soluzioni per l'analisi dei fenomeni economici letti attraverso il dato amministrativo a supporto dei decisorii pubblici e del sistema produttivo nel suo insieme.



dSEA, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “Marco Fanno”, è un dipartimento dell’Università degli Studi di Padova che integra docenti di area economia e di area management e che nel corso degli anni ha maturato consolidate esperienze di ricerca nell’ambito dell’imprenditorialità, delle forme organizzative, della governance, dei modelli di business e della gestione delle risorse umane nell’ottica della sostenibilità.



La **Camera di commercio di Brindisi - Taranto** opera, sin dal 2016, a favore della diffusione della conoscenza e dell’adozione del modello imprenditoriale benefit, promuovendo il costante monitoraggio quali - quantitativo del fenomeno attraverso la creazione e la gestione, con l’indispensabile supporto tecnologico di InfoCamere, di un Osservatorio anagrafico e di una dashboard di analisi statistica evoluta.



Assobenefit è la prima associazione rappresentativa delle Società Benefit in Italia e affianca tutte le aziende diventate benefit e quelle che si riconoscono in un modello di mercato e di crescita sociale ed economica che pone al centro della propria azione il bene comune, svolgendo inoltre un ruolo di ispirazione della normativa in merito alle Società Benefit stesse.

I ruoli

NATIVA si è occupata dell'ideazione e delle attività di coordinamento del Progetto di Ricerca e ha contribuito all'analisi dei risultati;

dSEA e NATIVA si sono occupati nella seconda parte della ricerca dell'analisi qualitativa delle finalità specifiche di beneficio comune di tutte le Società Benefit e delle azioni di impatto e della loro interpretazione alla luce della più recente letteratura manageriale nazionale e internazionale;

Intesa Sanpaolo ha realizzato nella prima parte della ricerca l'analisi dei risultati economico-patrimoniali del campione e proponendo un approfondimento sulle strategie adottate e sulla composizione dei board; ha seguito il processo di costruzione, erogazione e lettura dei risultati delle indagini realizzate con il coinvolgimento dei clienti del Gruppo;

InfoCamere ha contribuito con Intesa Sanpaolo e le altre Parti, alla realizzazione delle analisi delle caratteristiche del comparto delle Società Benefit e delle relative performance economiche, fornendo expertise e know-how nella lettura dei fenomeni economici a partire dai dati amministrativi, oltre a fornire supporto tecnico e tecnologico alla Camera di commercio di Brindisi - Taranto nelle attività di estrazione, trasformazione e condivisione delle informazioni delle Società Benefit.

Camera di Commercio di Brindisi - Taranto, disponendo dell'elenco anagrafico delle Società Benefit attive e registrate nel Registro delle imprese alla data del 31 dicembre 2023, oltreché di altre informazioni di fonte Registro Imprese utili per la ricerca, li ha condivisi con le altre parti, per l'utilizzo a fini esclusivamente statistici e di analisi economica, contribuendo attivamente a dette analisi;

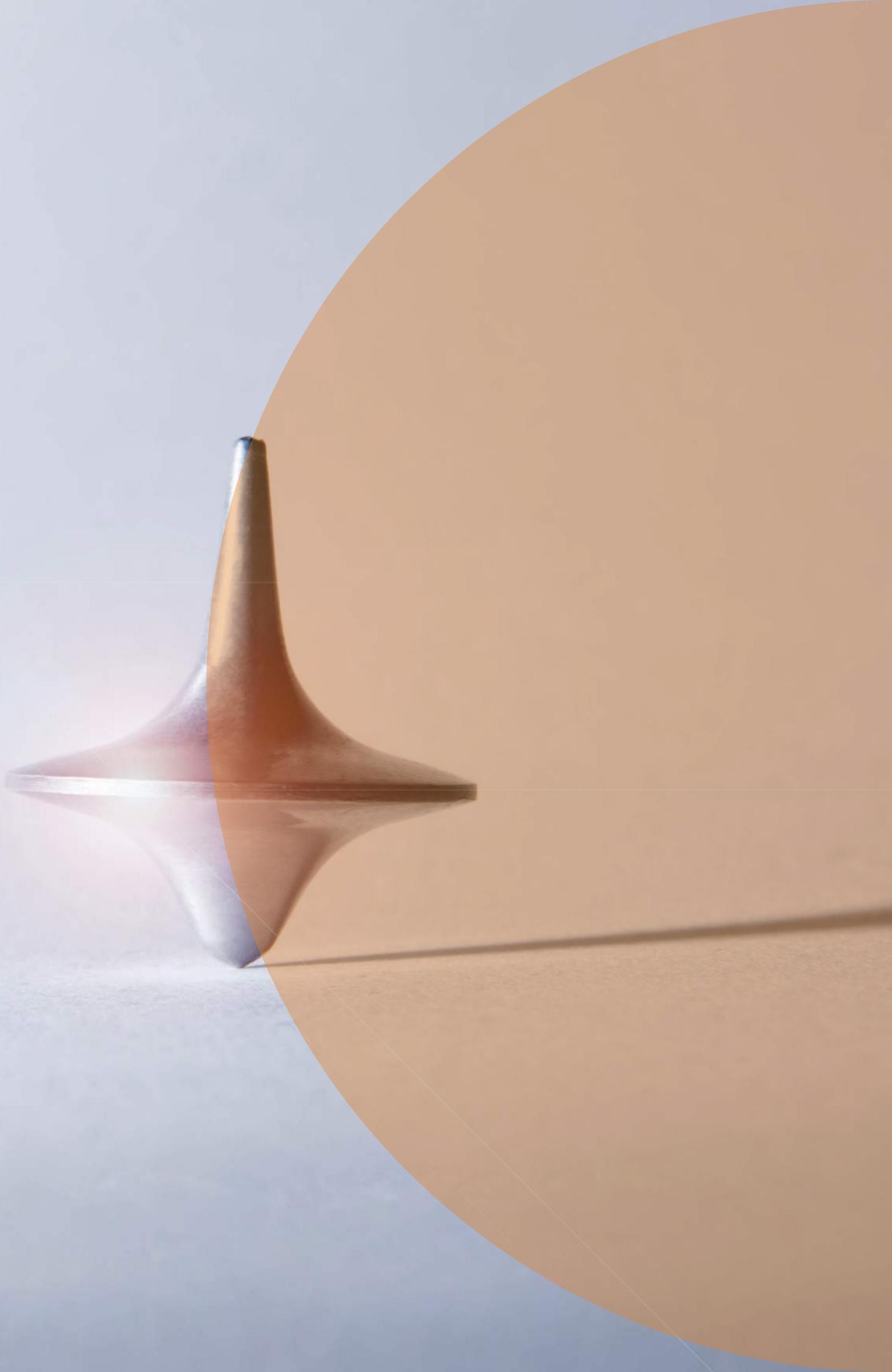
Assobenefit partecipa come parte esperta della normativa di riferimento all'analisi dei risultati e alle attività di disseminazione dei learning emersi dal Progetto presso le Società Benefit associate e in tutti i propri canali di comunicazione rilevanti.





Parte 1

**Risultati
analisi
descrittiva e
di redditività**



04

Executive Summary - Parte 1

La Ricerca Nazionale sulle Società Benefit, giunta alla nuova edizione del 2025, si pone l'obiettivo di studiare il nuovo modello imprenditoriale che integra gli obiettivi di profitto con finalità di beneficio comune per la società e l'ambiente. La forma giuridica delle Società Benefit, introdotta in Italia nel 2016 come primo paese in Europa e secondo al mondo dopo gli Stati Uniti, rappresenta un approccio evoluto alla governance aziendale che richiede alle imprese di esplicitare e perseguire, oltre alla distribuzione degli utili, un impatto positivo e misurabile su società e ambiente.

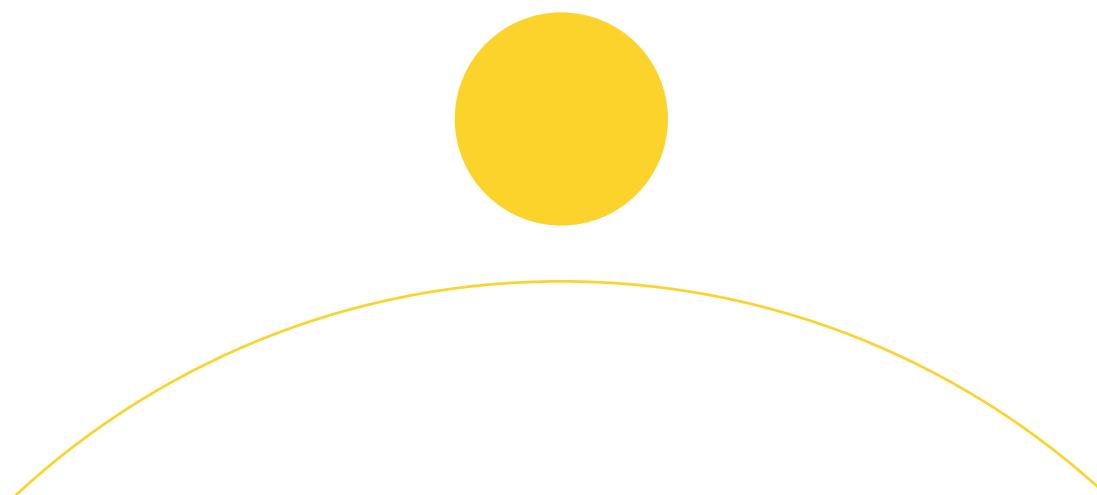
La fotografia che emerge dalla nuova analisi incentrata sugli anni di esercizio 2021-2023 è quella di un gruppo di aziende che si confermano dinamiche e che crescono di più e performano meglio rispetto alle non-benefit per quanto riguarda i parametri convenzionali di performance economica e reddituale. Nel periodo considerato, il fatturato delle Società Benefit è cresciuto del 26% (valore mediano), superando il 15,4% registrato dalle non-benefit con una differenza particolarmente marcata nel segmento delle microimprese, in cui si può ipotizzare che l'adozione di questo modello di governance incida sul profilo strategico dell'azienda in maniera più pervasiva rispetto alle aziende più grandi e strutturate.

A livello occupazionale la crescita è stata altrettanto rilevante, con il 62% delle Società Benefit che ha incrementato il proprio organico, contro il 43% delle non-benefit. Significativa è stata anche la propensione a distribuire valore ai dipendenti con un costo del lavoro per addetto nelle Società Benefit superiore di 3.000 euro rispetto alle non-benefit, evidenziando un concreto impegno nella valorizzazione del capitale umano e al sostegno del potere

d'acquisto in un periodo di alta inflazione.

Per la prima volta, inoltre, è stata svolta un'analisi della composizione dei board incrociando la base dati Intesa Sanpaolo con la banca dati Cerved. L'analisi ha indicato che la diversità nella composizione dei board delle Società Benefit in termini di età e genere è maggiore rispetto alle non-benefit con una presenza femminile nei CDA che interessa il 48% delle imprese (contro il 38% delle non-benefit) e un picco del 62% nelle grandi imprese (rispetto al 48% delle non-benefit), una presenza di giovani under 40 del 27,9% (rispetto al 20,0% delle non-benefit), con punte significative del 30,4% nel Mezzogiorno (rispetto al 21,9% delle non-benefit). In particolare, le Società Benefit che includono un under 40 nel board rispetto alle aziende in cui tutto il board è formato esclusivamente da over 65 si rivelano particolarmente dinamiche, registrando una crescita del fatturato più intensa (+30,6% vs 23,5%), una maggiore propensione alle assunzioni (+20,0% vs +10,9%) e politiche salariali più generose (costo del lavoro +34,5% vs +23,2%).

Dal punto di vista strutturale, l'analisi descrittiva basata sui dati Registro Imprese delle Camere di Commercio, ha evidenziato una presenza diffusa delle Società Benefit in tutti i settori e le classi dimensionali, con una incidenza maggiore tra le grandi imprese, dove sfiora il 2%. La distribuzione territoriale mostra una concentrazione significativa nel Nord (64,9% del totale), con la Lombardia in prima linea sia per numero assoluto di Società Benefit (1.500 aziende) che per incidenza (2,74% rispetto all'1,57% della media italiana). Questo fenomeno si potrebbe spiegare in parte con l'effetto traino delle grandi imprese, più concentrate in quest'area, ma



riflette in generale anche una maggiore predisposizione culturale di questa regione all'innovazione nei modelli di business.

Le Società Benefit si configurano quindi come un'avanguardia di un cambiamento profondo nel panorama imprenditoriale italiano, dimostrando la possibilità di coniugare con successo profitto e impegno per un impatto sociale e ambientale positivo. Il loro approccio multistakeholder, supportato da performance economiche superiori e da una maggiore

attenzione alla sostenibilità, le rende un modello di riferimento per la trasformazione del fare impresa verso paradigmi più evoluti e inclusivi.

Questa edizione della ricerca fa emergere l'importanza di ulteriori studi che esplorino il posizionamento strategico e l'interpretazione autentica dello spirito della legge sulle Società Benefit, per comprendere appieno il loro potenziale trasformativo e promuoverne ulteriormente l'adozione.

Fatturato
nel periodo 2021-2023

+26%
Società Benefit

+15,4%
Società non-benefit

23

Quota di imprese con crescita di organico
nel periodo 2021-2023

62%
Società Benefit

43%
Società non-benefit



05

Il perimetro del fenomeno



I risultati dell'analisi descrittiva delle caratteristiche amministrative delle Società Benefit realizzata sui dati Registro Imprese indicano un andamento in forte crescita nel periodo di riferimento, con il numero delle Società Benefit che arriva a **4.593 unità** alla fine del 2024, crescendo quindi di circa il 27% rispetto all'anno precedente e raggiungendo un livello di incidenza dell'1,57 per mille sul totale delle società registrate. Sotto il profilo occupazionale, le Società Benefit superano i **217.000 addetti**, mentre il valore della produzione si attesta sui **62 miliardi di €**, pari al 2,2% della produzione totale delle società registrate in Italia.

Le Società Benefit sono attive in tutti i settori; l'incidenza del fenomeno è maggiore nei servizi di informazione (8,35%), nelle attività professionali (7,52%), nell'istruzione (4,9%), nella fornitura d'acqua (4,14%), anche se per numerosità spiccano altresì manifattura e commercio. In termini dimensionali l'incidenza è maggiore tra le grandi aziende (>250 addetti) che raggiungono circa il 2%, anche se per numerosità si collocano al primo posto le micro imprese con 3.324 Società Benefit, seguite a quota 825 dalle piccole imprese.

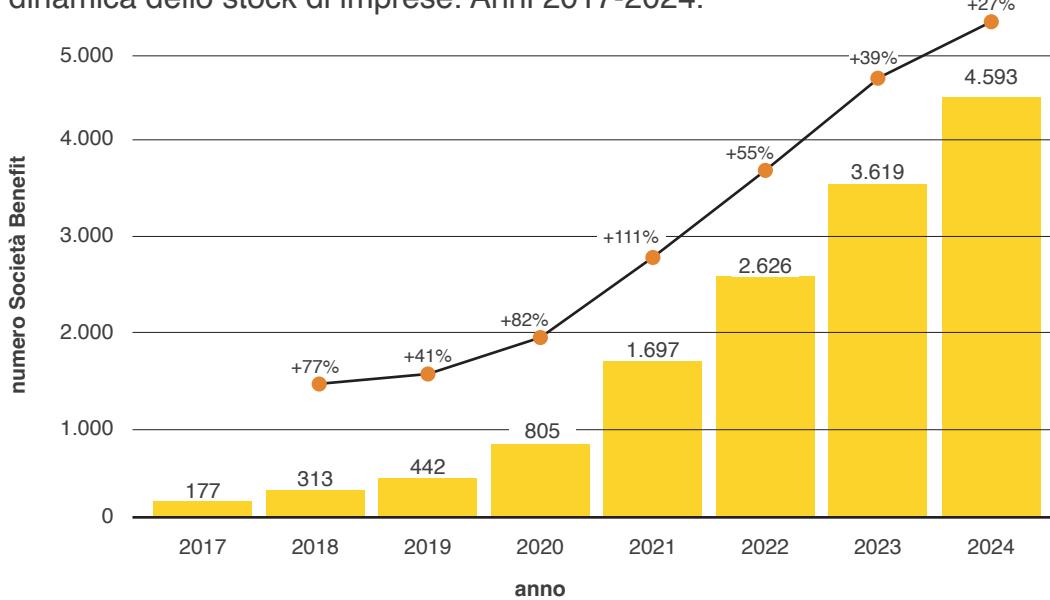
L'analisi di distribuzione regionale, introdotta per la prima volta in questa edizione, indica una presenza maggiore delle Società Benefit al Nord, e in particolare in Lombardia, sia in termini assoluti (1.500 aziende) che di incidenza (2,74%). L'andamento si spiega in parte considerando l'effetto traino delle grandi imprese che sono più concentrate in Lombardia, ma indica anche una attitudine culturale più orientata all'innovazione nel Nord Italia.

I numeri delle Società Benefit

Nell'ultimo periodo le Società Benefit sono cresciute rapidamente, con un'accelerazione del fenomeno a partire dal 2020.

Dinamica delle Società Benefit - fig.1

dinamica dello stock di imprese. Anni 2017-2024.

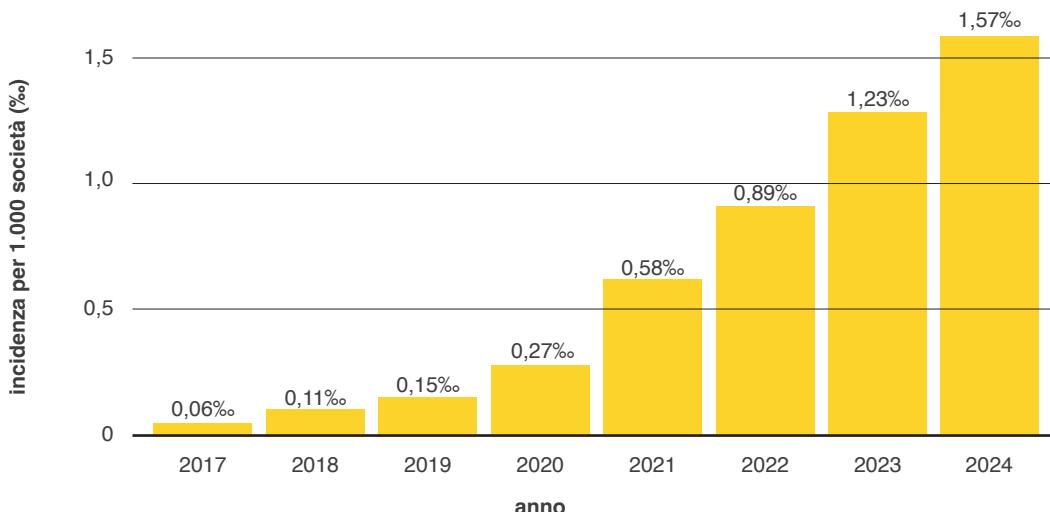


27

La crescita si conferma anche in termini di incidenza e alla fine del 2024, le Società Benefit rappresentano l'1,57 per mille del totale delle società registrate.

Incidenza delle Società Benefit per anno - fig.2

Società Benefit ogni 1.000 società registrate. Anni 2017-2024.

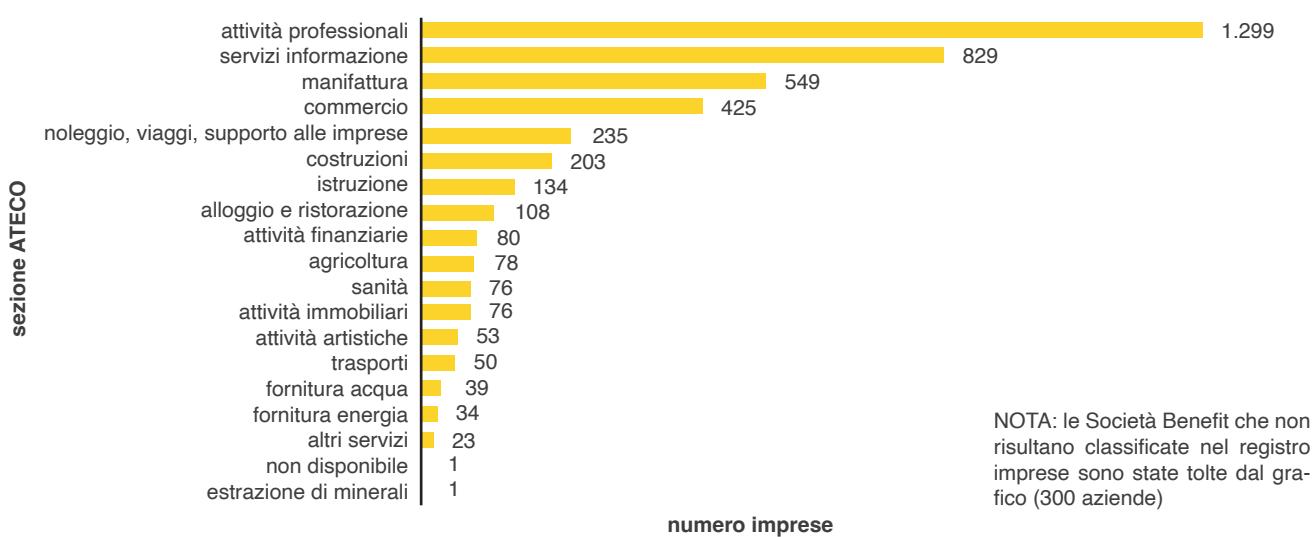


Analisi settoriale

I settori a maggiore presenza di Società Benefit sono le attività professionali (1.299), i servizi di informazione (829), la manifattura (549) e il commercio (425).

Numerosità delle Società Benefit per settore - fig.3

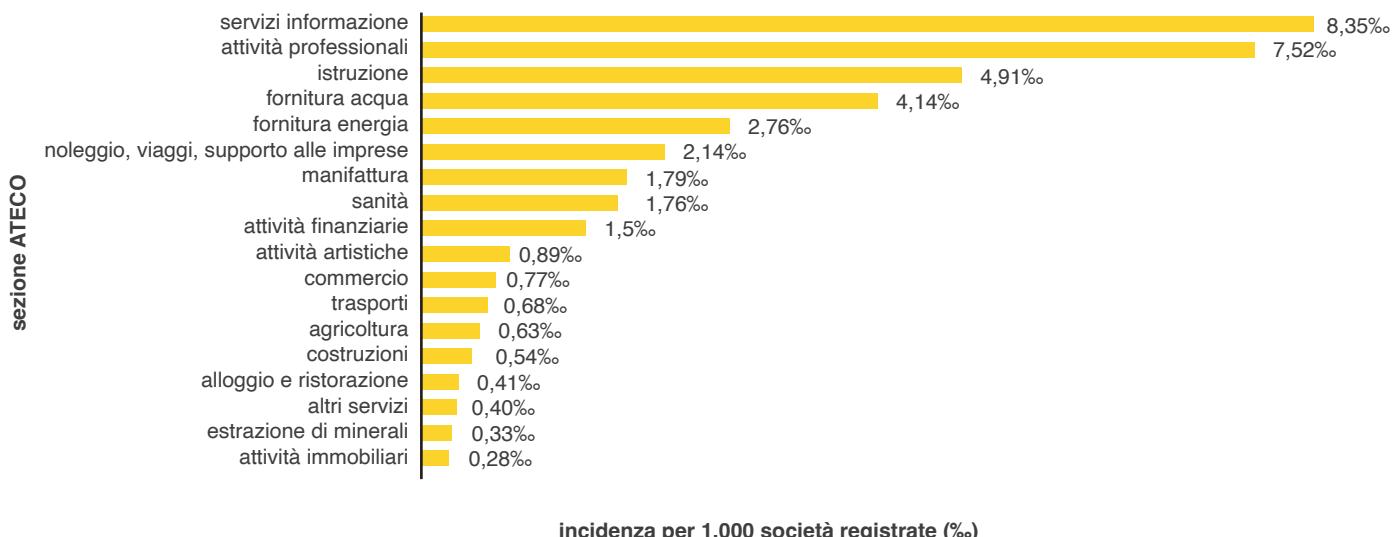
numero delle Società Benefit per sezione ATECO (lettera). Anno 2024.



In termini di incidenza i settori più rappresentati sono i servizi di informazione (8,35%), le attività professionali (7,52%) e l'istruzione (4,91%).

Incidenza delle Società Benefit per settore - fig.4

numero delle Società Benefit per 1.000 società registrate per settore. Anno 2024.

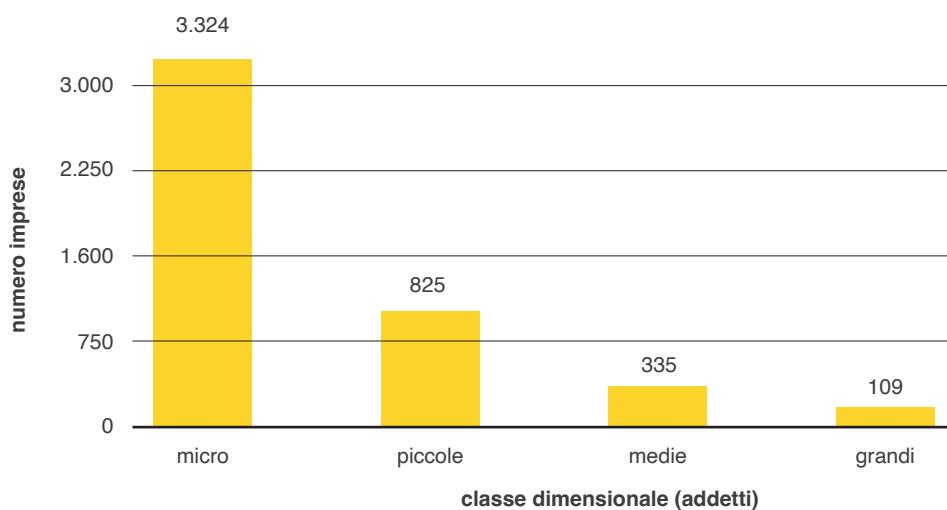


Analisi dimensionale

In valore assoluto, le Società Benefit sono principalmente microimprese, seguono le piccole, le medie e le grandi imprese.

Numerosità delle Società Benefit per dimensione - fig.5

numero delle Società Benefit per dimensione (addetti). Anno 2024.



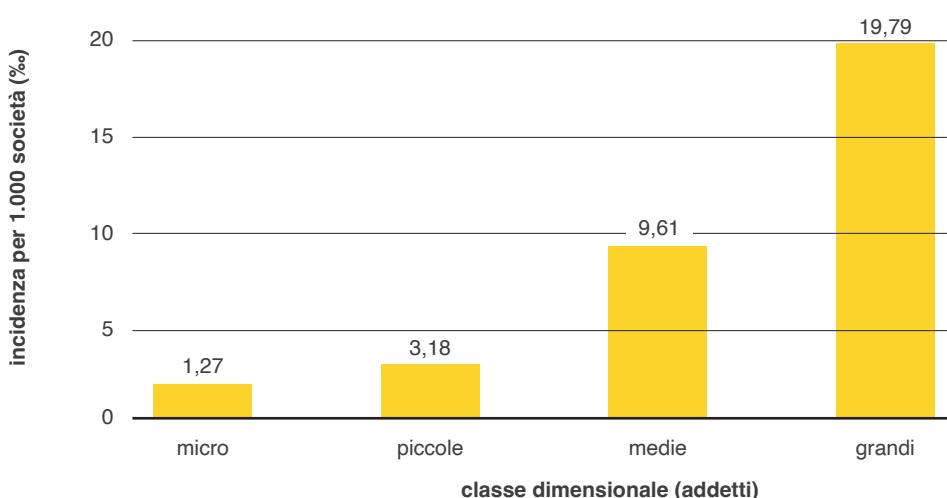
NOTA:
 micro: fino a 9 addetti;
 piccola: da 10 a 49 addetti;
 media: da 50 a 249 addetti;
 grande: dai 250 addetti in su.

29

La fotografia cambia se guardiamo all'incidenza sul totale delle società registrate. In questo caso, infatti, si evince che l'incidenza di Società Benefit è maggiore per le grandi imprese (19,8%), seguono le medie (9,6%), le piccole (3,2%) e le microimprese (1,3%).

Incidenza delle Società Benefit per dimensione - fig.6

numero delle Società Benefit per 1.000 società registrate per classe dimensionale (addetti). Anno 2024.



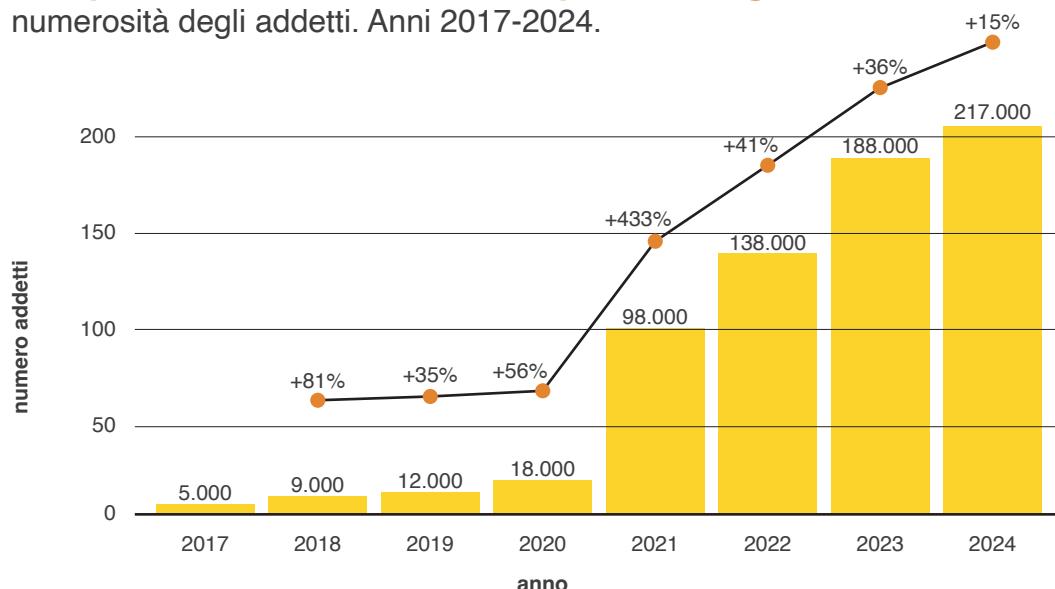
Analisi per occupazione

Anche considerando gli aspetti occupazionali, l'ultimo quadriennio ha fatto registrare una sensibile crescita degli addetti delle Società Benefit con il raggiungimento delle 217mila unità alla fine del 2024.

La dinamica degli addetti delle Società Benefit presenta un forte balzo nella numerosità nell'anno 2021. Questo repentino aumento è da ascrivere all'entrata di un elevato numero di grandi società (cioè con più di 250 addetti) all'interno del perimetro delle Società Benefit.

Occupazione delle Società Benefit per anno - fig.7

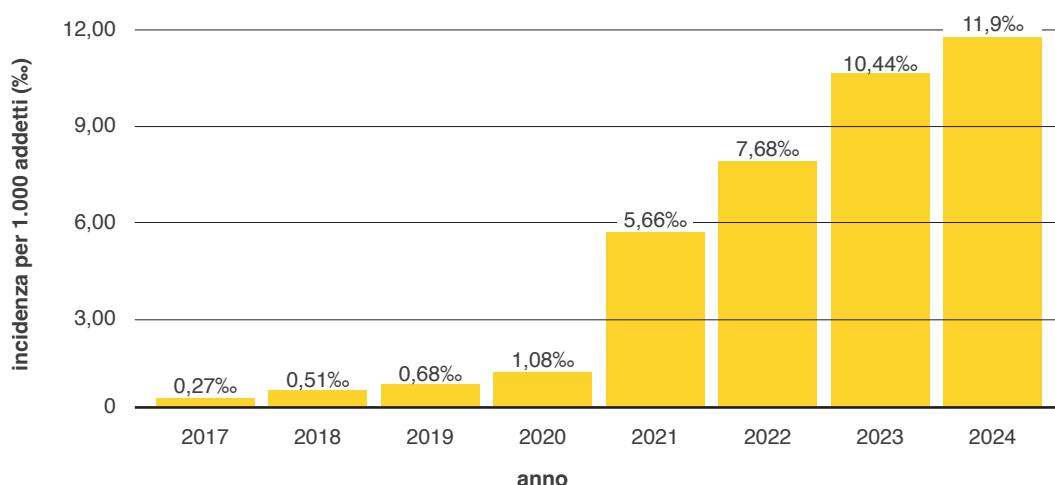
numerosità degli addetti. Anni 2017-2024.



La crescita significativa si conferma anche in termini relativi di incidenza: nel 2024 circa 12 addetti su mille delle società registrate sono occupati da Società Benefit.

Incidenza degli addetti delle Società Benefit per anno - fig.8

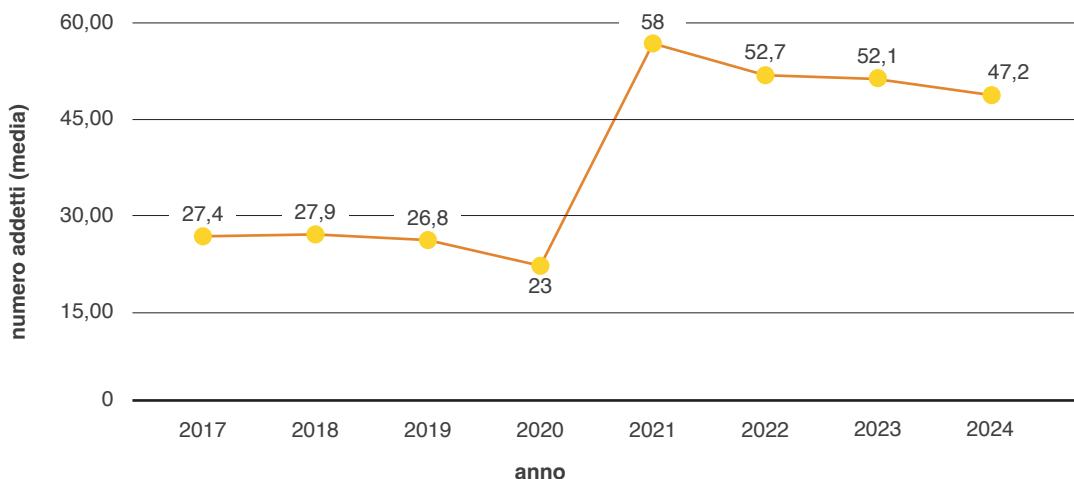
addetti delle Società Benefit ogni 1.000 addetti. Anni 2017-2024.



L'analisi puntuale dell'elenco delle Società Benefit rivela che l'aumento medio degli addetti negli ultimi tre anni è legato all'ingresso di imprese medio-grandi nel 2021, tra cui GI Group e Orienta (entrambe agenzie per il lavoro, nel settore supporto alle imprese). Il numero di addetti medi passa, infatti, da 23 addetti nel 2020, a 58 nel 2021, per poi assestarsi su quota 50.

Dinamica del numero di addetti medio per anno - fig.9

media del numero addetti delle Società Benefit. Anni 2017-2024.

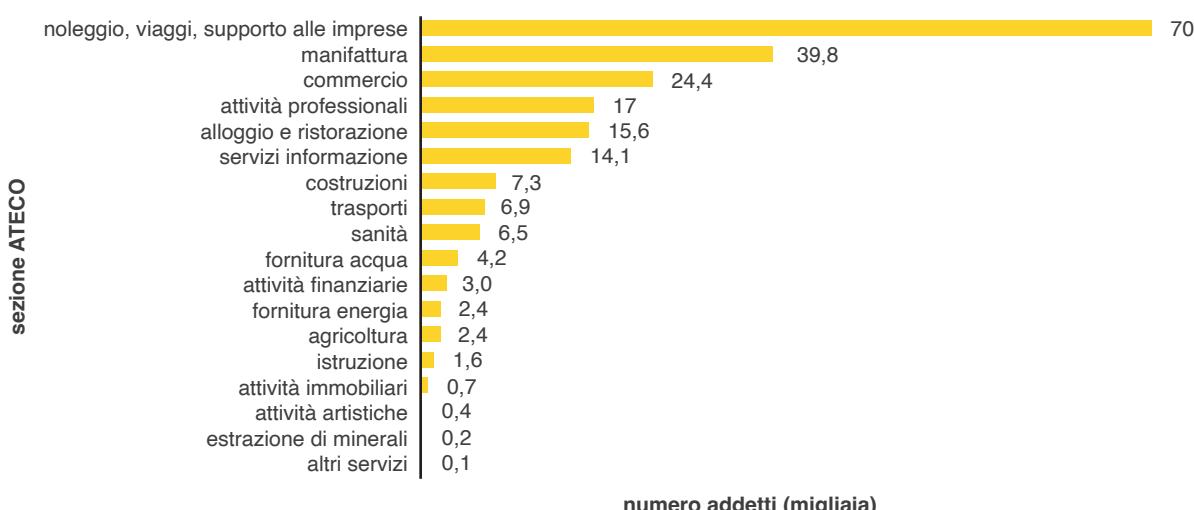


31

Gli addetti delle Società Benefit si distribuiscono principalmente nel settore del noleggio, viaggi e servizi a supporto delle imprese (circa 70 mila addetti). È importante evidenziare che questa numerosità è guidata dalla presenza in questo settore di grandi aziende di somministrazione il cui personale opera di fatto in diversi settori e geografie. Guardando alla divisione di tale settore, si riscontra che circa 61 mila addetti sono occupati nelle attività di ricerca, selezione e fornitura di personale (divisione 78), circa 4.400 sono impiegati nelle attività di servizi per edifici e paesaggio (divisione 81), circa 2.900 nelle attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi (divisione 82), ed i rimanenti addetti sono impiegati nelle rimanenti divisioni. A livello settoriale, seguono il comparto manifatturiero con circa 39,8 mila addetti, il commercio con 24,4 mila addetti, le attività professionali (17.000), l'alloggio e la ristorazione (15.600) e i servizi di informazione (14.100).

Numerosità degli addetti delle Società Benefit per settore - fig.10

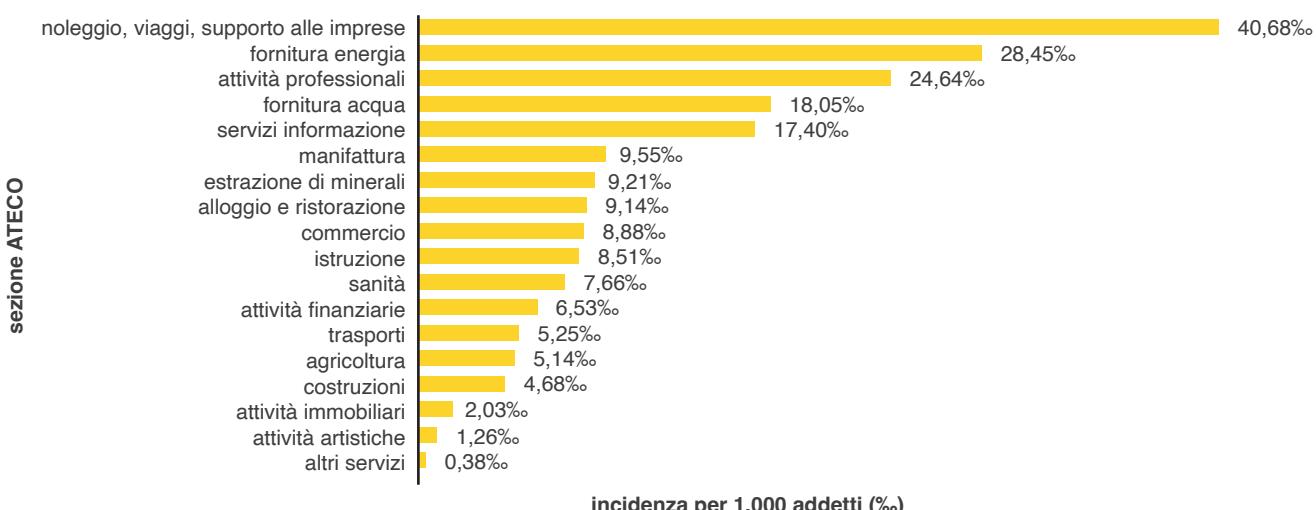
numero addetti (in migliaia) delle Società Benefit per sezione ATECO (lettera). Anno 2024.



In termini di incidenza degli addetti delle Società Benefit sul totale degli occupati di ogni settore spicca noleggio, viaggi e servizi a supporto delle imprese (40,7%), seguito dai settori della fornitura di energia (28,5%), dalle attività professionali (24,6%) e dai servizi di informazione (18,1%).

Incidenza addetti per sezione ATECO (lettera) - fig.11

numero addetti delle Società Benefit per 1.000 addetti delle società registrate per settore ATECO (lettera). Anno 2024.



32

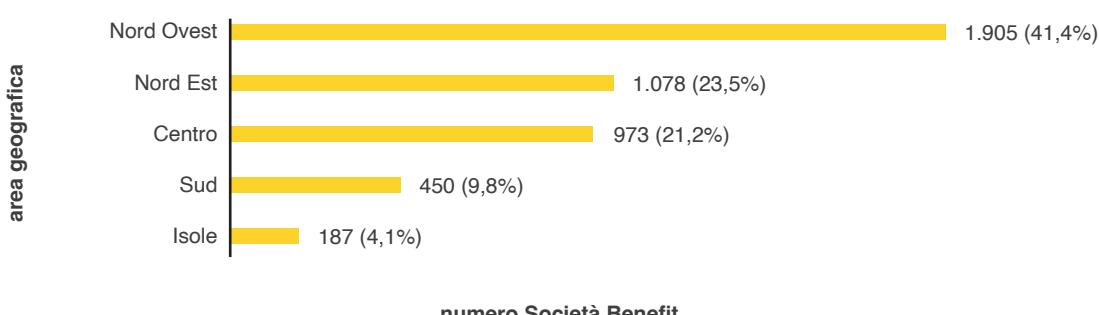
Il valore della produzione delle Società Benefit è stato pari a **62 miliardi di euro nel 2023**. Questo valore rappresenta circa il **2,2%** della produzione del totale delle società registrate.

Analisi territoriale

Le SB sono distribuite principalmente nel Nord Ovest del paese (41,4%). Seguono il Nord Est (23,5%), il Centro (21,2%) ed il Sud e Isole (13,8%).

Numerosità delle Società Benefit per area geografica - fig.12

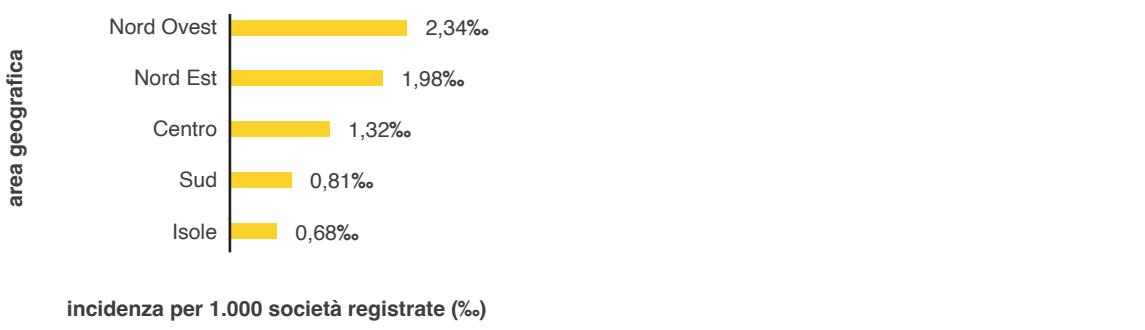
numero e % delle Società Benefit per area geografica. Anno 2024.



L'incidenza delle Società Benefit sul totale delle società registrate nelle diverse aree geografiche segue lo stesso ordinamento.

Incidenza delle Società Benefit per area geografica - fig.13

Società Benefit ogni 1.000 società registrate per area geografica. Anno 2024.

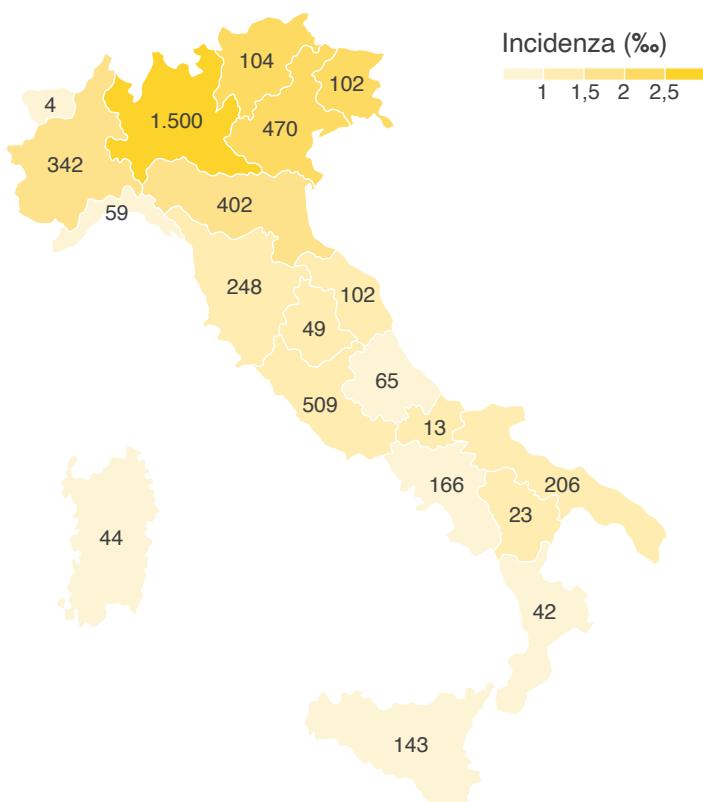


Entrando nel dettaglio dell'analisi a livello regionale, la Lombardia è la regione con la numerosità delle Società Benefit di gran lunga maggiore (1500). A livello assoluto, la seconda regione per numero di Società Benefit è il Lazio (509) seguita dal Veneto (470) e l'Emilia Romagna (402).

33

Numerosità e incidenza delle Società Benefit per regione - fig.14

numero delle Società Benefit per regione e incidenza con codice colore. Anno 2024.

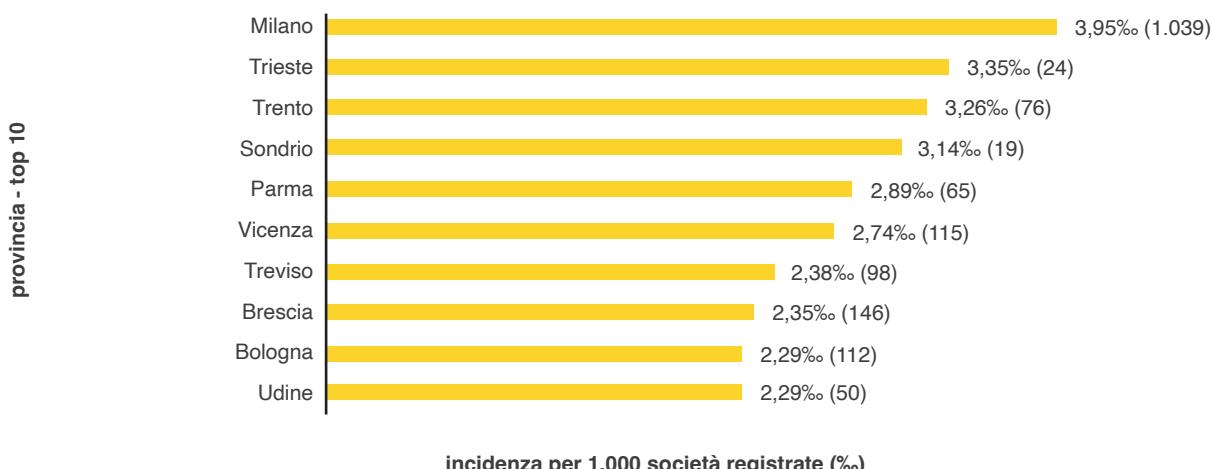


A livello di incidenza, si nota una concentrazione di Società Benefit significativamente più alta in Lombardia che nel resto d'Italia, andamento che si conferma in tutte le regioni del Nord (ad esclusione della Valle D'Aosta).

Milano, Trieste e Trento guidano la classifica delle top 10 province a maggiore incidenza di Società Benefit, con un'incidenza di 3,95%, 3,35% e 3,26% rispettivamente.

Lista delle prime 10 province per incidenza delle Società Benefit - fig.15

numero e incidenza per 1000 Società Benefit registrate per provincia - prime 10. Anno 2024.

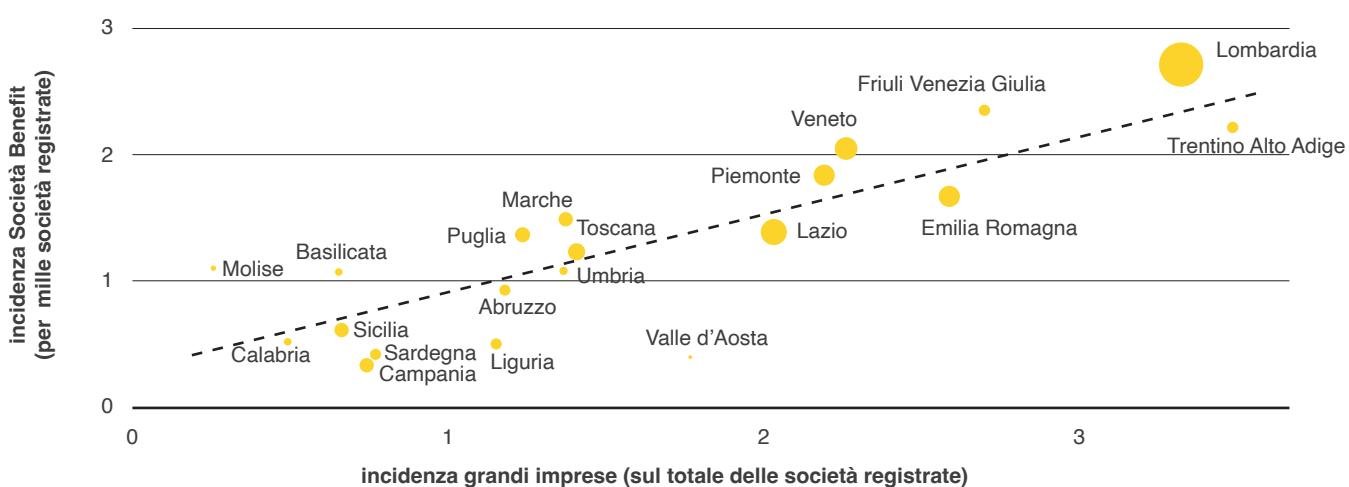


34

La più alta incidenza in Lombardia delle Società Benefit è in parte spiegata da un effetto traino della maggiore presenza di aziende grandi che guidano il fenomeno. Dal grafico seguente si evince infatti che laddove sono più diffuse le grandi imprese è più alta l'incidenza delle Società Benefit.

Correlazione fra incidenza delle Società Benefit e incidenza delle grandi imprese per regione - fig.16

relazione tra incidenza delle Società Benefit registrate nelle regioni italiane e le grandi imprese. Anno 2024.

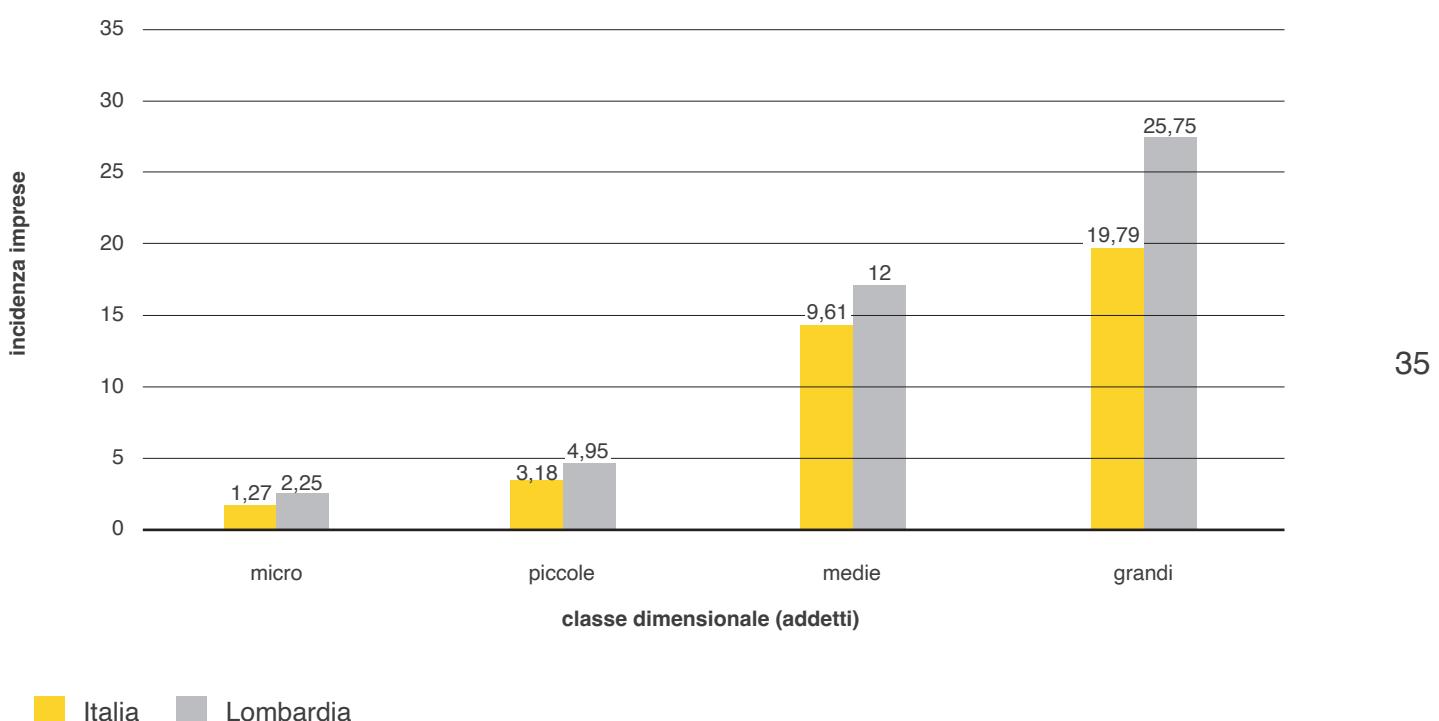


Le dimensioni della bolla indicano la numerosità delle Società Benefit.

In Lombardia si nota comunque una intensità del fenomeno più alta in tutte le classi dimensionali oltre che nelle grandi aziende, indicando quindi anche l'esistenza di una predisposizione culturale all'adozione della nuova forma giuridica in questa regione.

Confronto dell'incidenza delle Società Benefit per classe dimensionale in Lombardia e in Italia - fig.17

numero delle Società Benefit per 1.000 società registrate per classe dimensionale (su base addetti) in Italia e Lombardia.

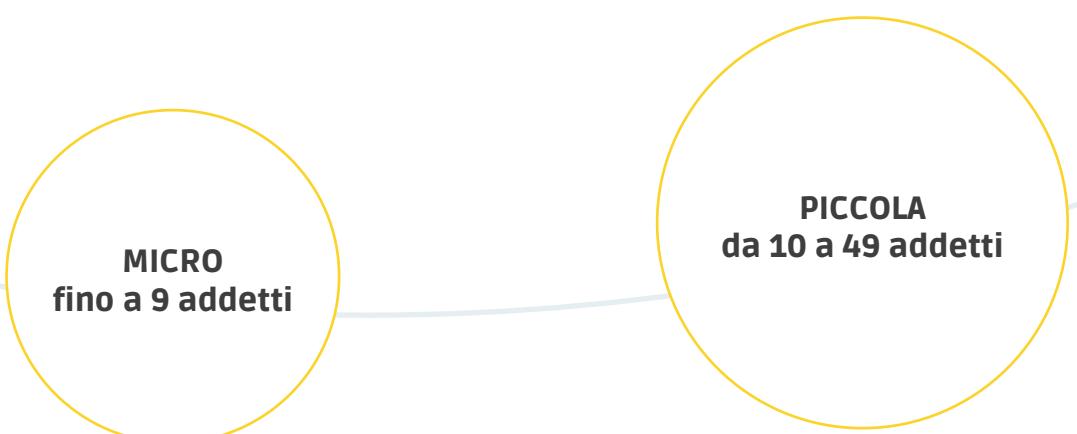


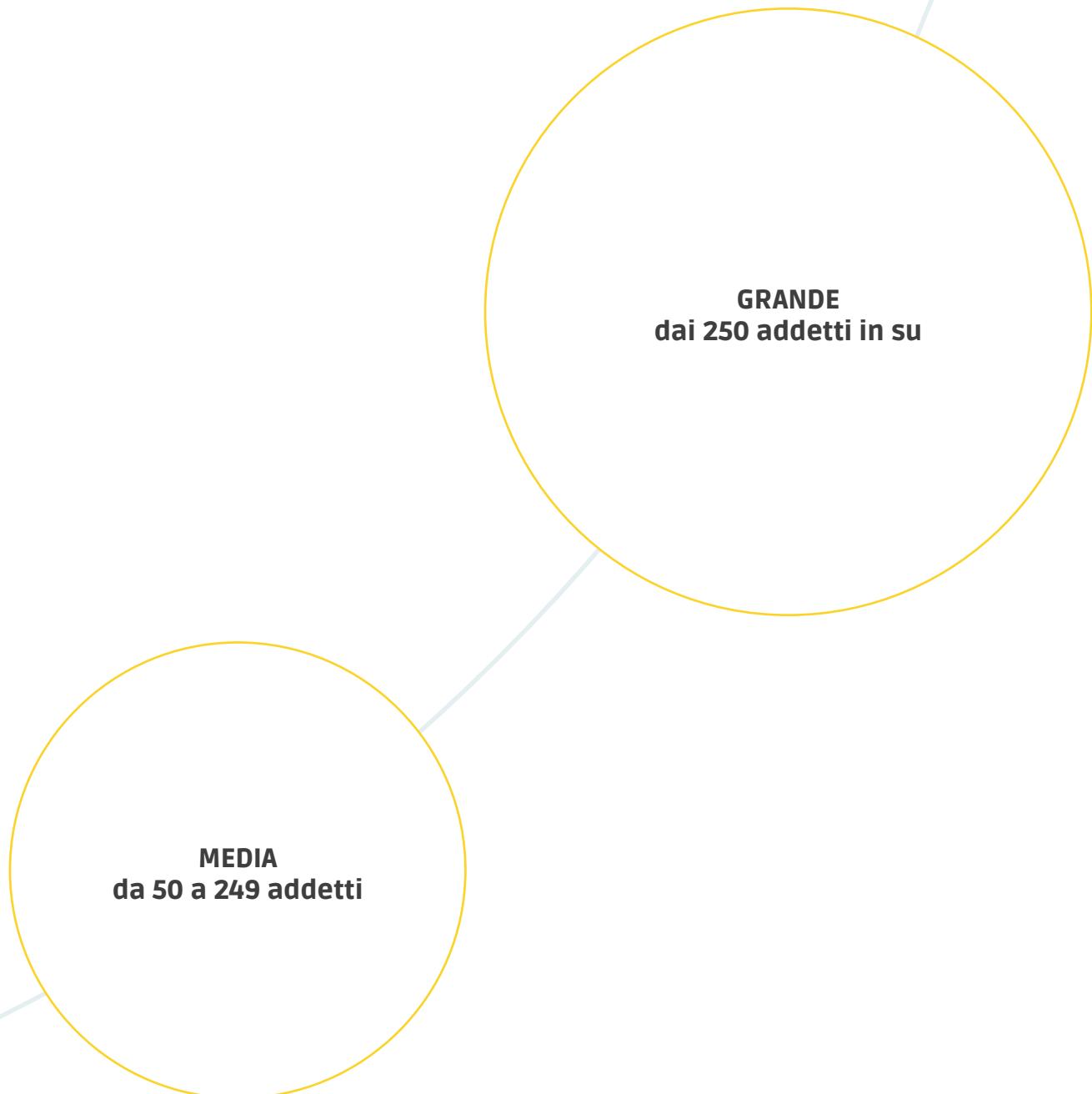
Nota metodologica

Le Società Benefit sono state analizzate in serie storica e all'ultimo anno disponibile (2024), con fotografie al quarto trimestre di ogni anno sui dati ufficiali del Registro Imprese. Le informazioni riportate si riferiscono alle sole società registrate, vengono quindi escluse le cessate. I dati sugli addetti sono riportati in migliaia e sono arrotondati alla decina più vicina. I valori di incidenza sono calcolati sul totale delle società registrate. A denominatore sono pertanto incluse le sole società di capitali, società di persone e le imprese con natura giuridica "altre forme".

Nel calcolo dell'incidenza sono inoltre escluse dal denominatore le sezioni ATECO in cui non sono presenti Società Benefit, ovvero: "Pubblica amministrazione", "Attività di famiglie" ed "Attività extraterritoriali". I valori di incidenza sono riportati "per mille" società (invece che per cento).

Le classi dimensionali sono determinate sul numero degli addetti secondo la seguente classificazione:







06

Risultati analisi dei bilanci aziendali e della composizione dei board

L'analisi dei risultati economico reddituali è stata sviluppata su un campione chiuso di Società Benefit a confronto con un insieme di aziende non-benefit omogeneo per macrosettore e classe dimensionale sul periodo 2021-2023. L'analisi esclude il confronto con il 2020 in cui l'attività economico-reddituale è stata influenzata negativamente dalla pandemia. La scelta di un arco temporale più contenuto ha permesso anche di ampliare il campione di Società Benefit analizzabili (oltre ai nuovi inserimenti che si sono verificati) rendendo possibile un livello di dettaglio settoriale più ampio.

La fotografia che emerge anche nel periodo 2021-2023 è di un gruppo di aziende che si confermano più dinamiche rispetto alle non-benefit. La crescita del fatturato risulta superiore, anche grazie a investimenti su importanti leve strategiche, come l'innovazione, il livello di internazionalizzazione e l'attenzione alla sostenibilità. L'analisi dell'andamento occupazionale, introdotta per la prima volta in questa edizione, indica una crescita del numero di addetti per le Società Benefit, più marcata rispetto alle non-benefit. Inoltre, è interessante osservare come le Società Benefit hanno sacrificato parte della propria marginalità, per distribuire maggior valore ai dipendenti e sostenerli in un periodo di forte inflazione,

riconoscendo loro un aumento del costo del lavoro per addetto superiore rispetto alle non-benefit.

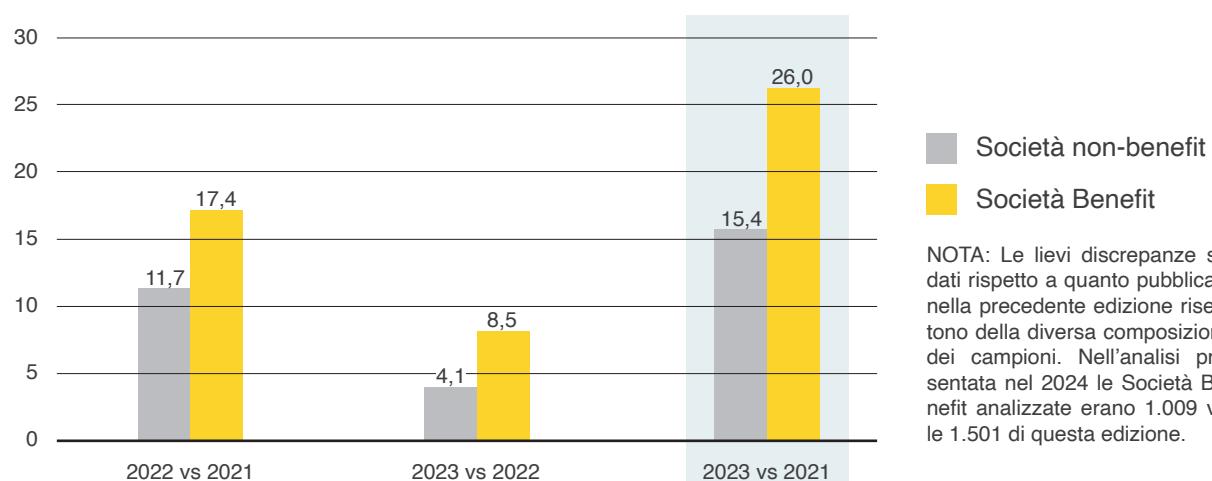
Tutti questi aspetti suggeriscono, da parte delle Società Benefit, l'adozione di modelli di comportamento caratteristici di una stakeholder economy, un paradigma economico che oltre a generare profitto per gli shareholder, produce valore per tutti gli stakeholder.

Come interessante novità della presente edizione, sono state approfondite le caratteristiche dei consigli di amministrazione per genere ed età dei componenti. L'analisi indica che i board delle Società Benefit presentano profili più inclusivi in termini di presenza di donne e di giovani under 40. Un management più ricco di diversità è coerente con l'orientamento delle politiche aziendali e le strategie delle Società Benefit verso scelte più inclusive. Inoltre, dall'analisi emerge che le Società Benefit guidate da giovani mostrano una maggiore dinamicità rispetto a quelle con board composto completamente da over sessantacinquenni e sono quindi soprattutto le Società Benefit a guida giovanile quelle che hanno saputo e voluto riconoscere aumenti salariali maggiori, per valorizzare al meglio il proprio capitale umano e sostenerlo in un periodo di alta inflazione.

Crescita del fatturato

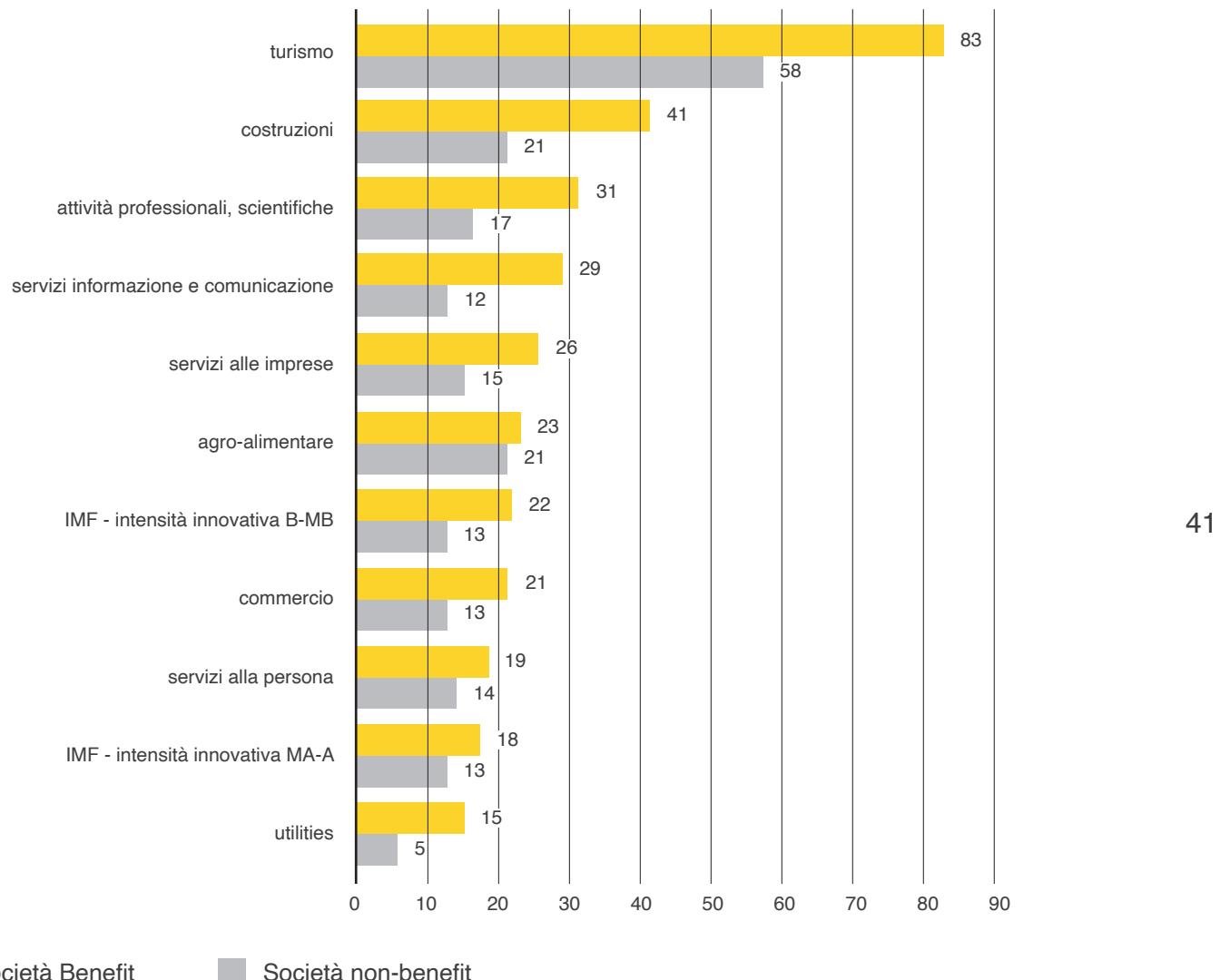
Le Società Benefit mostrano una dinamica migliore in termini di crescita del fatturato con un incremento cumulato tra il 2021 e il 2023 in termini mediani del 26%, e un divario netto rispetto al campione di confronto delle non-benefit, in cui la crescita si attesta invece al +15%.

Variazione del fatturato a prezzi correnti (%; mediane) - fig.18



La miglior dinamica delle Società Benefit in termini di crescita del fatturato è confermata per tutti i principali settori analizzati.

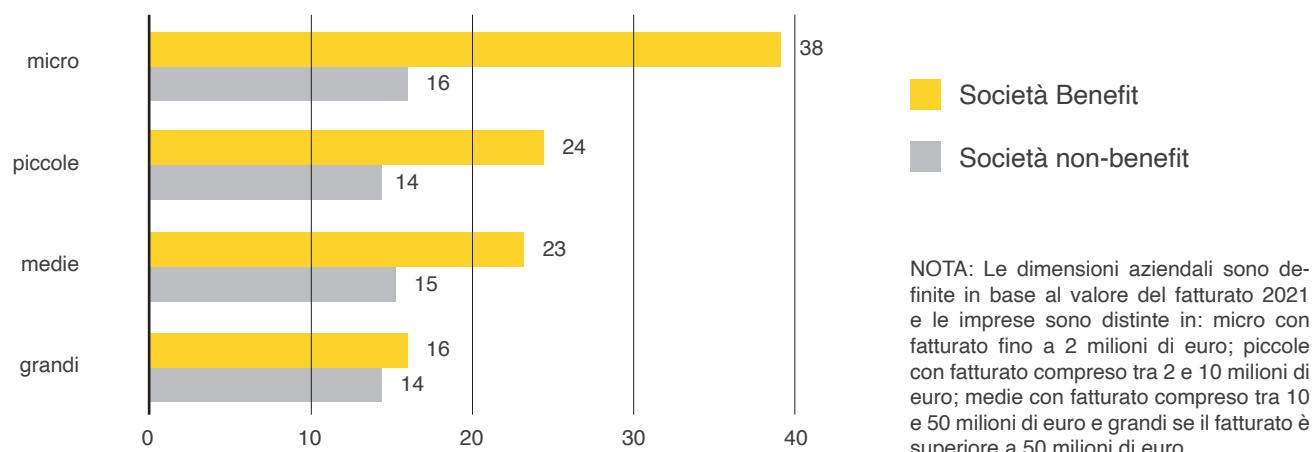
Variazione del fatturato 2021-2023 per settore (%; mediane) - fig.19



NOTA: Il settore manifatturiero è stato suddiviso in «Manifatturiero ad Alta, Medio-Alta intensità innovativa» e «Manifatturiero a Bassa, Medio-Bassa intensità innovativa» per distinguere i settori più tradizionali (es. sistema moda, alimentare, mobili, ecc) da quelli con un più elevato contributo innovativo e di ricerca e sviluppo (es. Farmaceutica, elettronica, meccanica, ecc).

Le Società Benefit mostrano una crescita più dinamica anche in tutte le fasce dimensionali, con un divario particolarmente marcato rispetto alle non-benefit nel segmento delle microimprese. L'andamento suggerisce che le aziende più piccole riescono a valorizzare di più questa scelta di governance che incide in maniera più pervasiva sul profilo strategico dell'azienda stessa in un contesto di riferimento generalmente meno articolato rispetto alle grandi.

Variazione del fatturato 2021-2023 per dimensioni (%; mediane) - fig.20



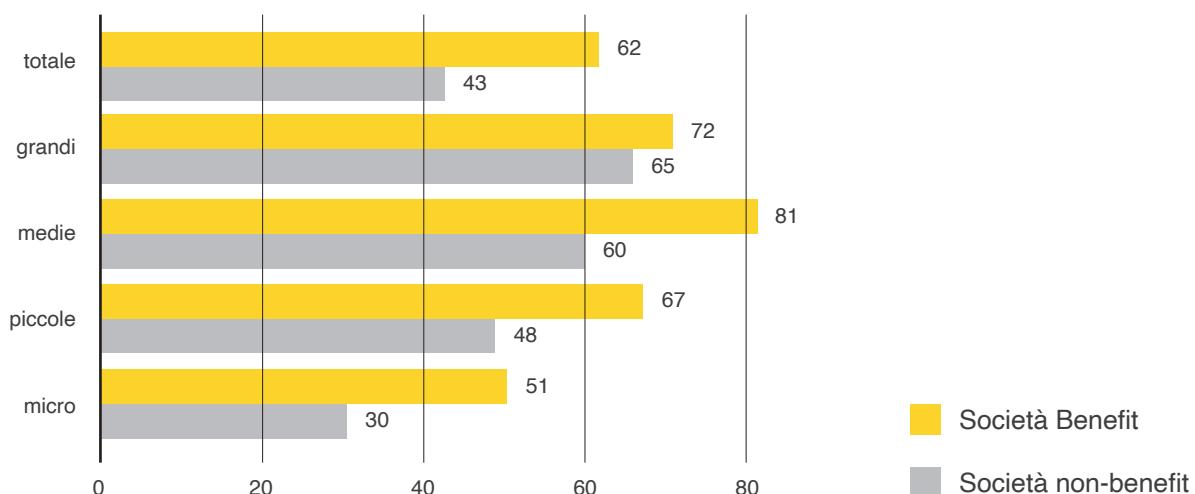
42

Variazione del numero di addetti

In questa edizione della Ricerca è stata introdotta l'analisi dell'andamento del numero degli addetti che indica un sostegno all'occupazione maggiore delle Società Benefit rispetto alle non-benefit per tutte le classi dimensionali.

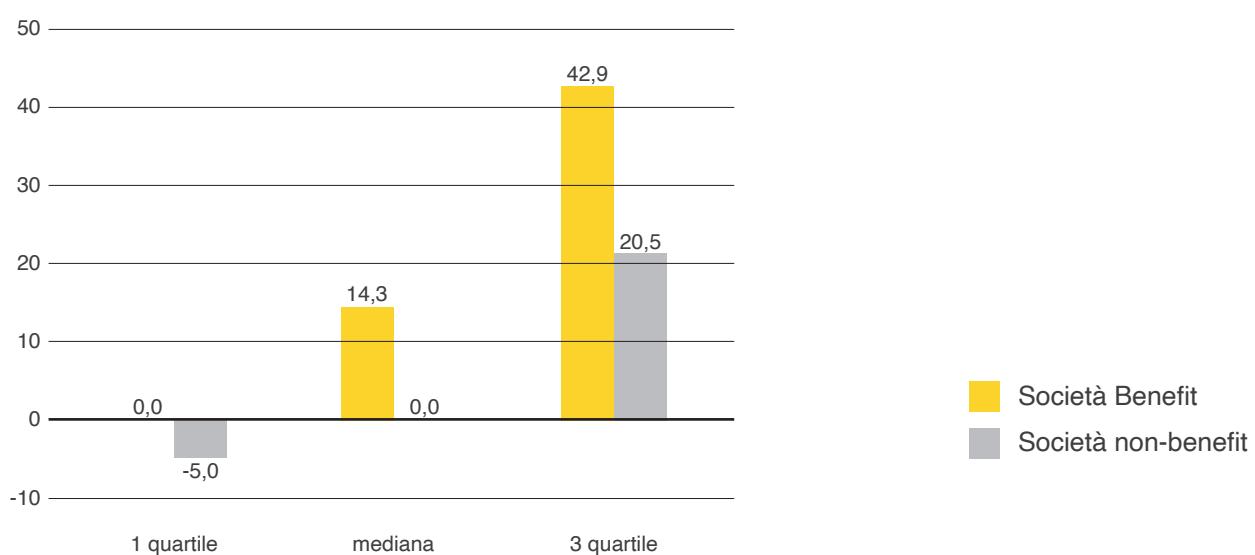
La quota di imprese che ha incrementato il numero di addetti tra 2021 e 2023 è pari al 62% per le Società Benefit, nettamente superiore al campione di confronto che si ferma al 43%.

% imprese con addetti in crescita tra 2021-2023 - fig.21



Dall'analisi della variazione degli addetti per quartili, che consiste in una divisione del campione che permette di osservare il comportamento del 25% migliore e peggiore, si può notare come anche le Società Benefit meno dinamiche presentino un tasso di variazione pari a zero, a dimostrazione che anche queste imprese hanno comunque garantito un livello costante di addetti nel triennio a differenza delle non-benefit dove gli addetti calano del 5%. Nel quartile migliore la variazione degli addetti è più che doppia nelle Società Benefit rispetto al campione di confronto (+42,9% vs +20,5%).

Variazione % del numero degli addetti (2021-2023) - fig.22



43

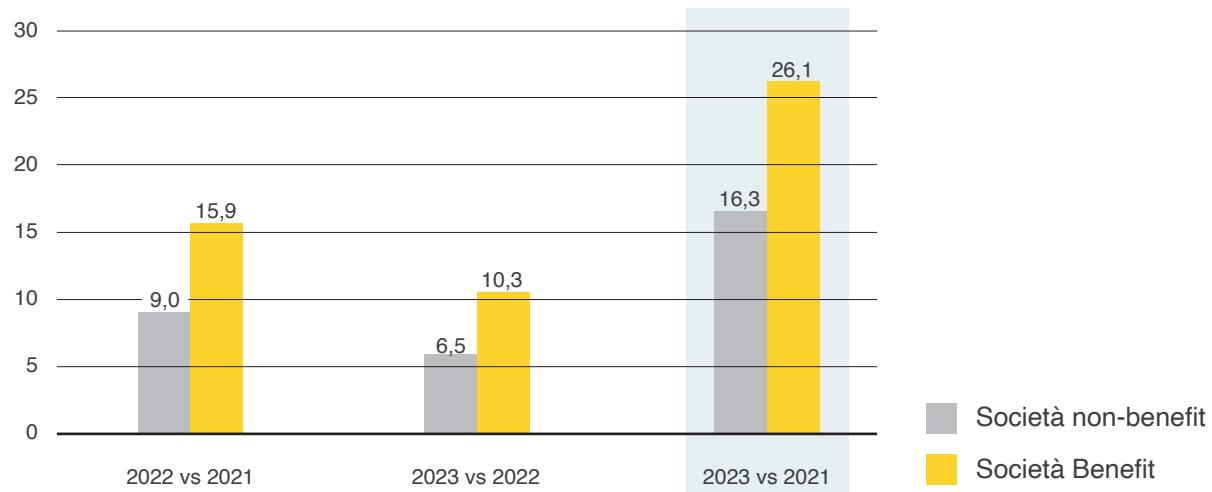
Valore aggiunto, costo del lavoro e produttività

Oltre a crescere maggiormente in termini di fatturato e numero di addetti, le Società Benefit confermano una dinamica migliore in termini di valore aggiunto e costo del lavoro. Nel triennio 2021-2023, la mediana della crescita del valore aggiunto delle Società Benefit è stata pari al 26,1%, a fronte del 16,3% per le non-benefit. Se si considera il costo del lavoro, diventa ancora più evidente la differenza a favore delle Società Benefit (25,9% verso 12,5%). Ciò significa che nelle Società Benefit il costo del lavoro è salito in linea con il valore aggiunto, a differenza di quanto osservato nel campione di confronto. Questo potrebbe suggerire dunque una tendenza a privilegiare il sostegno economico alla forza lavoro, anche sacrificando una parte di marginalità.

Questi risultati sono ancora più significativi se inquadrati in un contesto come quello del triennio analizzato, condizionato da forti spinte inflazionistiche: la capacità di riconoscere un maggior salario alla forza lavoro rappresenta un sostegno tangibile contro l'erosione del potere di acquisto delle famiglie.

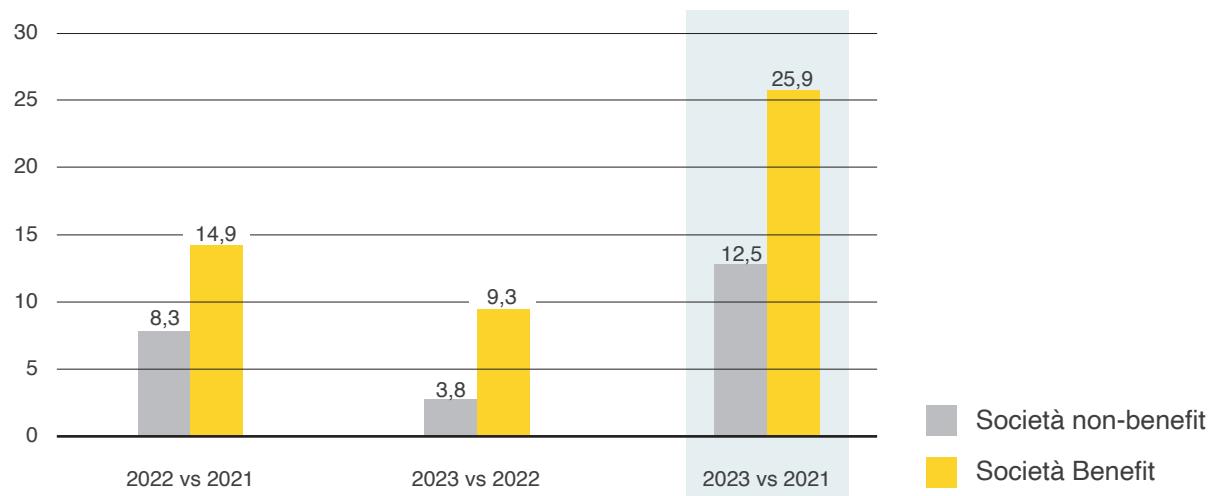
Variazione % a prezzi correnti (%; mediane)

Valore aggiunto - fig.23



Costo del lavoro - fig.24

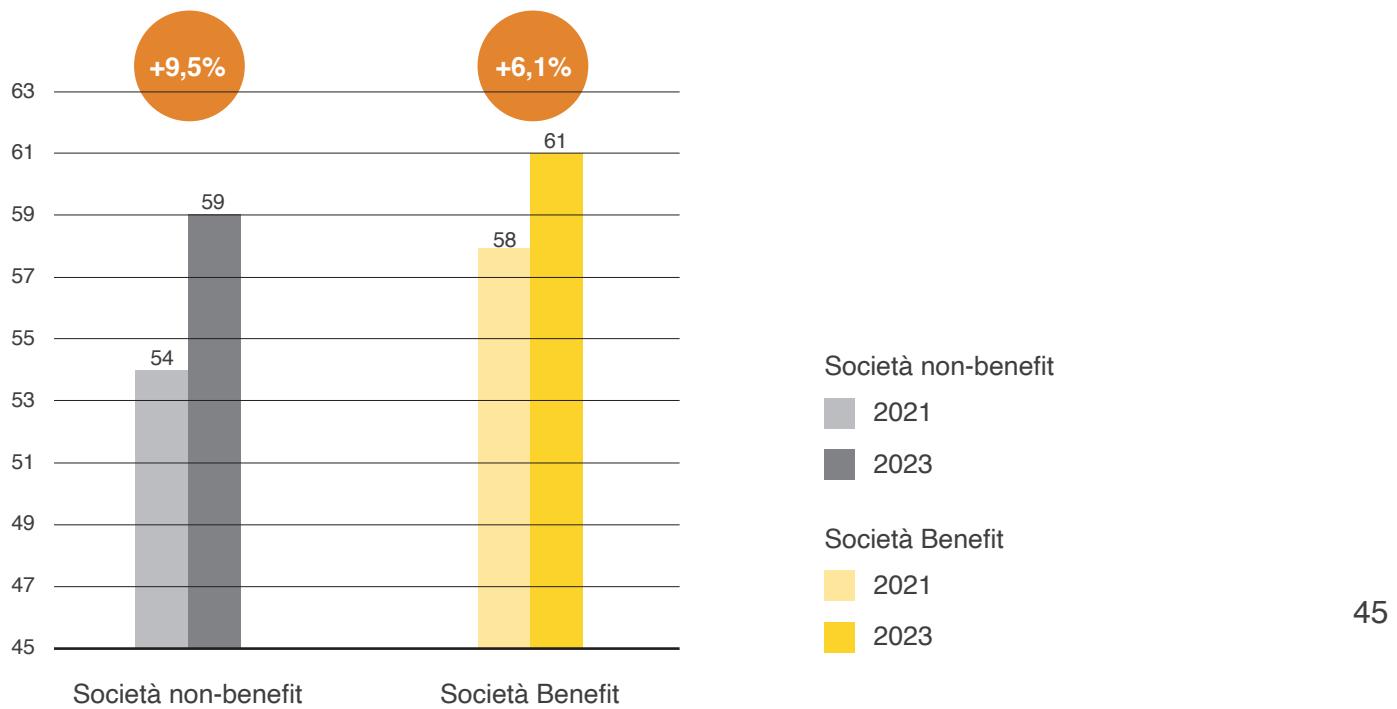
44



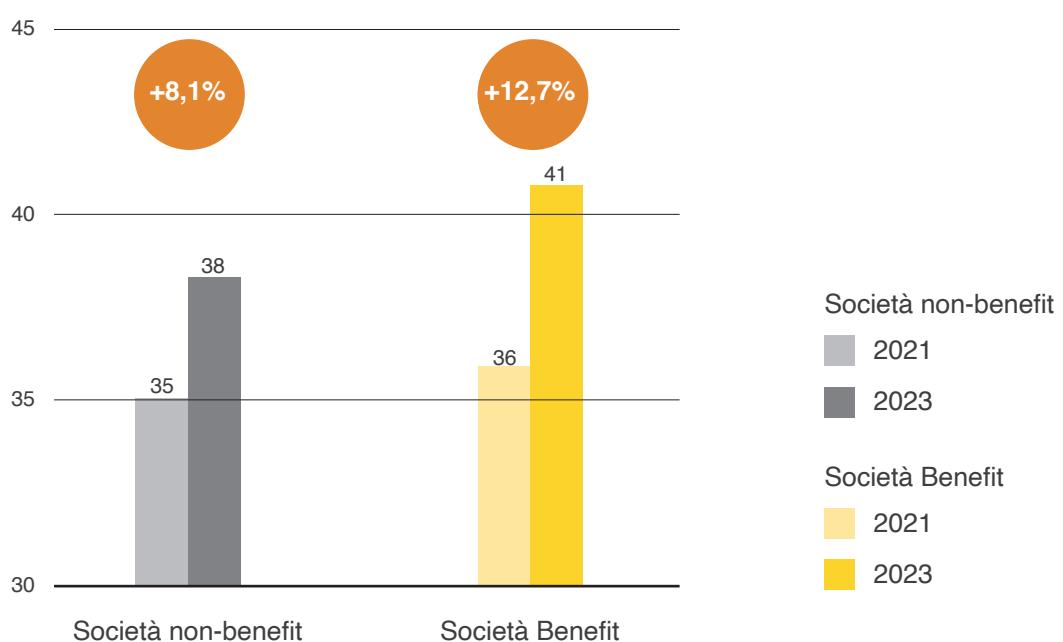
Rapportando il valore aggiunto e il costo del lavoro agli addetti emerge che i valori unitari di entrambi gli indicatori sono più elevati nelle Società Benefit. Tra queste aziende la mediana del valore aggiunto pro-capite è pari a 61mila euro, due mila euro in più rispetto alle non-benefit. Il differenziale sale a 3mila euro quando si considera il costo del lavoro per addetto.

È interessante osservare come tra il 2021 e il 2023 nelle Società Benefit, a differenza di quanto osservato nel campione di confronto, si sia registrato un aumento del costo del lavoro per addetto superiore a quello del valore aggiunto pro-capite. Ciò conferma la maggiore propensione delle Società Benefit a riconoscere aumenti salariali significativi e utili per aiutare i propri dipendenti ad affrontare l'elevata inflazione osservata in Italia nel biennio 2022-2023.

Valore aggiunto per addetto (migliaia di euro - mediane) - fig.25



Costo del lavoro per addetto (migliaia di euro - mediane) - fig.26



Nota: nei cerchi sono riportate le variazioni percentuali

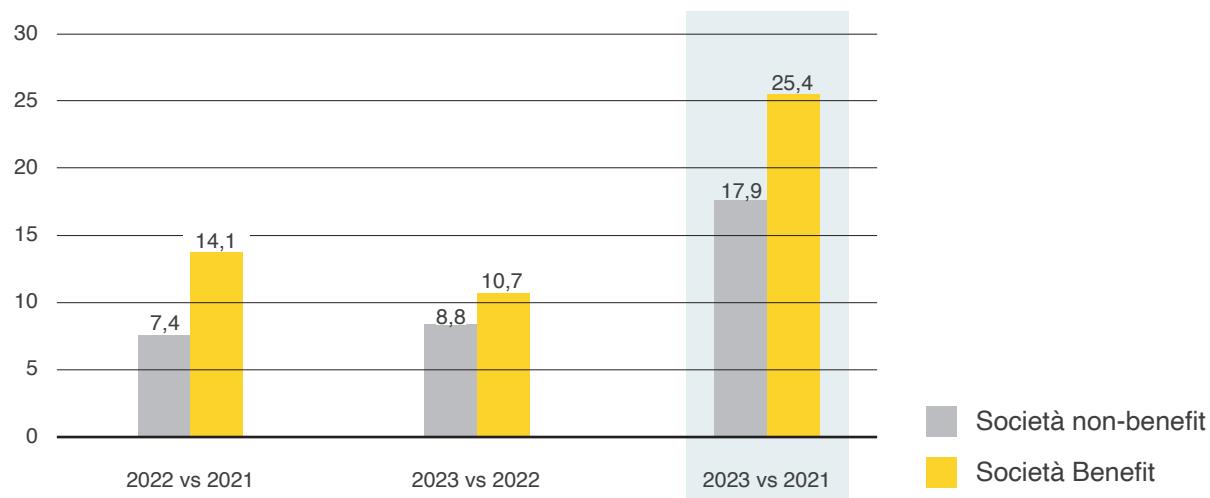
Andamento marginalità

La sintesi dell'evoluzione del valore aggiunto e del costo del lavoro è colta dall'andamento del margine operativo lordo, la differenza tra le due voci, che tra il 2021 e il 2023 cresce in mediana del 25,4% nelle Società Benefit e del 17,9% nelle non-benefit.

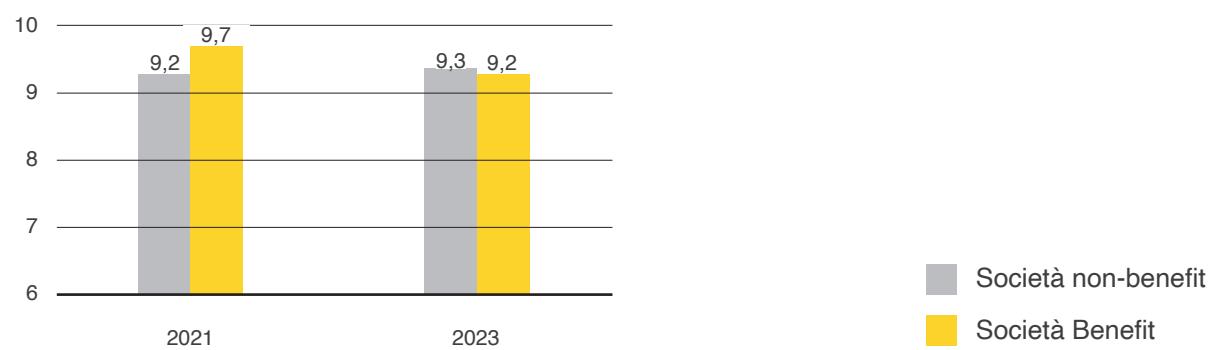
In termini relativi, l'Ebitda margin delle Società Benefit, che rapporta il margine operativo lordo al fatturato, ha subito un lieve ridimensionamento causato oltretutto dal forte aumento riconosciuto alla remunerazione dei dipendenti, anche dal forte balzo del fatturato per le Società Benefit maturato nel periodo, collocandosi al 9,2%, in linea con il risultato per le aziende non-benefit.

Variazione del margine operativo lordo a prezzi correnti (%; mediane) - fig.27

46



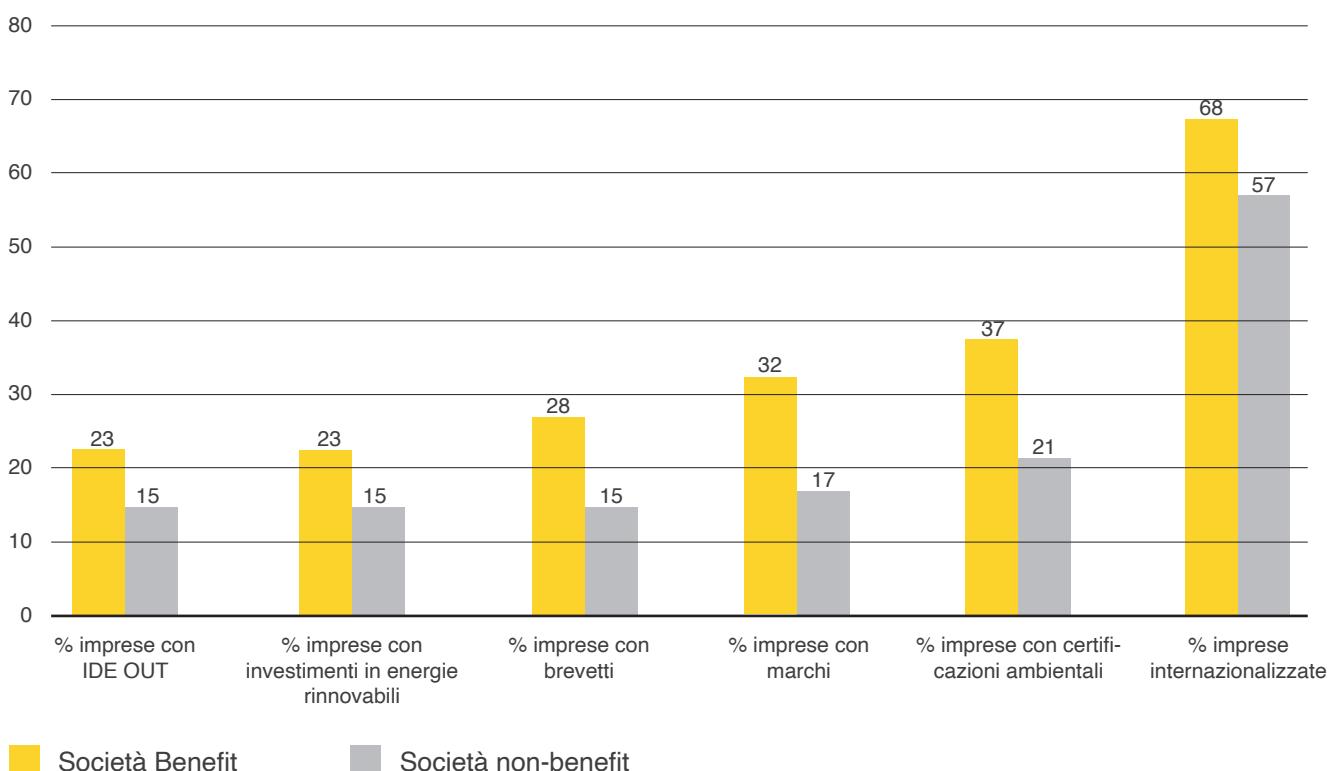
Ebitda margin (%; mediane) - fig.28



Leve strategiche

Come nella scorsa edizione, per cercare di approfondire quali sono le motivazioni che spiegano la maggiore redditività è stato analizzato il posizionamento strategico delle Società Benefit a confronto con le non-benefit. Questo approfondimento è riferito ai soli settori manifatturieri che sono maggiormente legati alle leve analizzate. Anche in questa edizione emerge che nel manifatturiero è più alta la percentuale di imprese con scelte di internazionalizzazione (espresse sia come attività di export, sia come presenza diretta con partecipate estere), presenza di marchi registrati a livello internazionale, brevetti, investimenti in rinnovabili e certificazioni ambientali.

Imprese manifatturiere: % di imprese per strategie adottate - fig.29



NOTA:

- I. Imprese con IDE OUT: imprese con investimenti diretti esteri;
- II. Imprese che risultano beneficiarie del contributo da parte del GSE per gli investimenti in energie rinnovabili;
- III. Imprese con brevetti: imprese con brevetti presentati all'Epo;
- IV. Imprese con marchi: imprese con marchi registrati a livello internazionale;
- V. Imprese con certificazioni ambientali: imprese con almeno una delle seguenti certificazioni registrate: UNI EN ISO 14001:2015,ISO 20121:2012,UNI EN ISO 14001:2004,UNI ISO 20121:2013,EN ISO14001:2015,ISO 14001:2004,ISO 14001:2004,UNI CEI EN ISO 50001:2011, certificazione EMAS o certificazione FSC;
- VI. Imprese internazionalizzate: imprese con attività di export e/o presenza di IDE OUT.

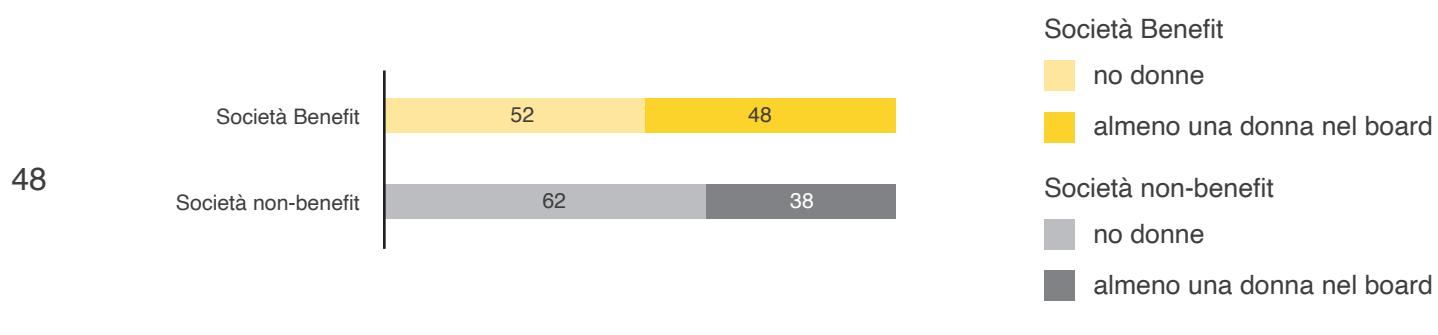
Analisi della composizione dei board

Un importante elemento di novità rispetto alla scorsa edizione, riguarda la descrizione del campione in funzione della composizione del consiglio di amministrazione per genere e classe di età. L'analisi è stata possibile incrociando la base dati Intesa Sanpaolo Integrated Database con i dati Cerved sulle caratteristiche anagrafiche dei componenti del board.

In particolare, le Società Benefit e quelle non-benefit sono state classificate per presenza di donne e per età dei membri del board.

Differenze significative emergono in termini di presenza di donne nel board: le Società Benefit mostrano una maggior propensione a inserire donne nei consigli di amministrazione con una quota del 48% di imprese con almeno una presenza femminile, a fronte del 38% per le non-benefit.

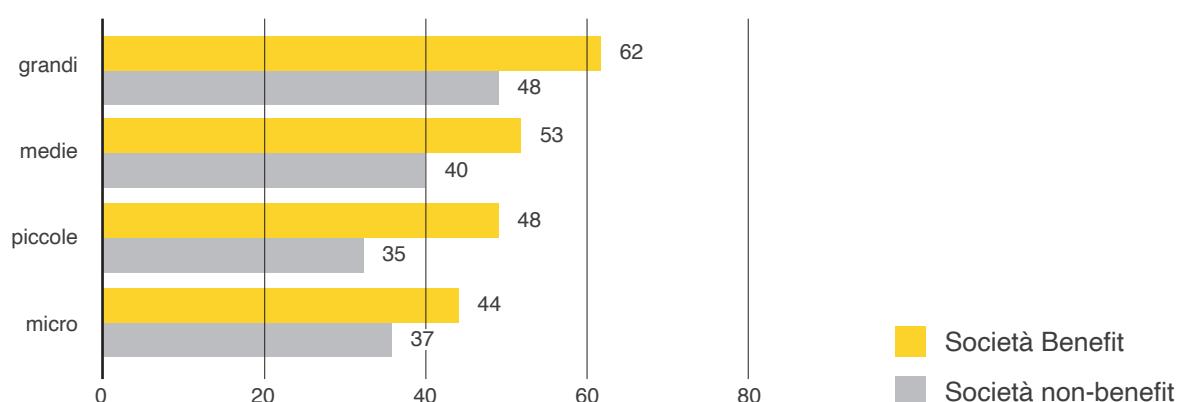
Distribuzione delle imprese per tipologia di board (2023; %) - fig.30

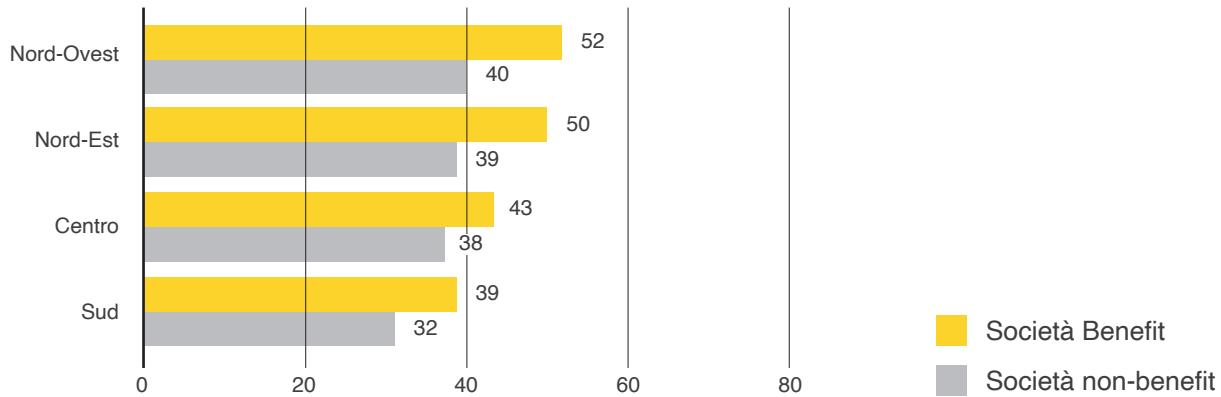


Questa differenza a favore delle Società Benefit riguarda tutte le classi dimensionali e tutte le aree geografiche. Spiccano, in particolare, le grandi imprese, dove la quota di Società Benefit con donne nel board è pari al 62%, quattordici punti percentuali in più rispetto al campione di confronto di pari dimensioni.

In evidenza poi le Società Benefit del Nord, che in almeno un caso su due vedono donne coinvolte nel consiglio di amministrazione.

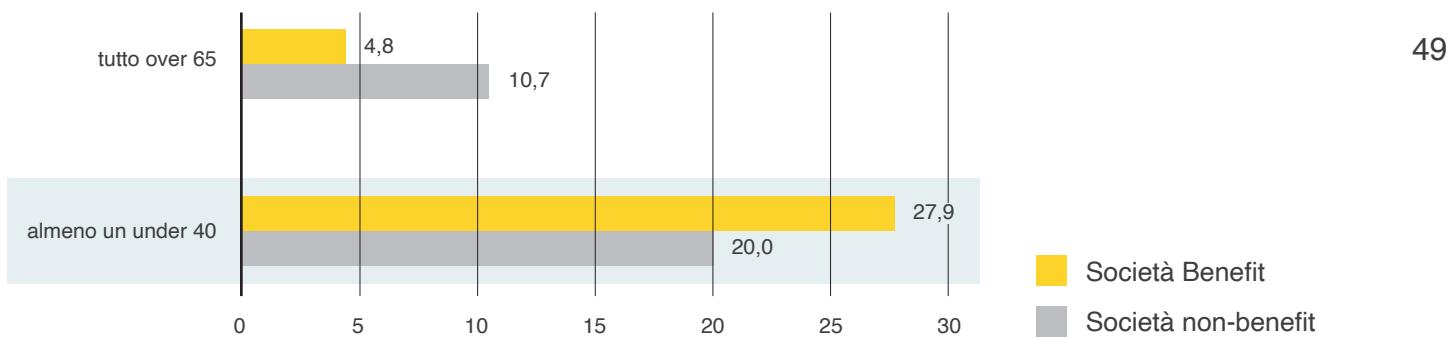
% imprese con almeno una donna nel board (2023; %) - fig.31 e 32



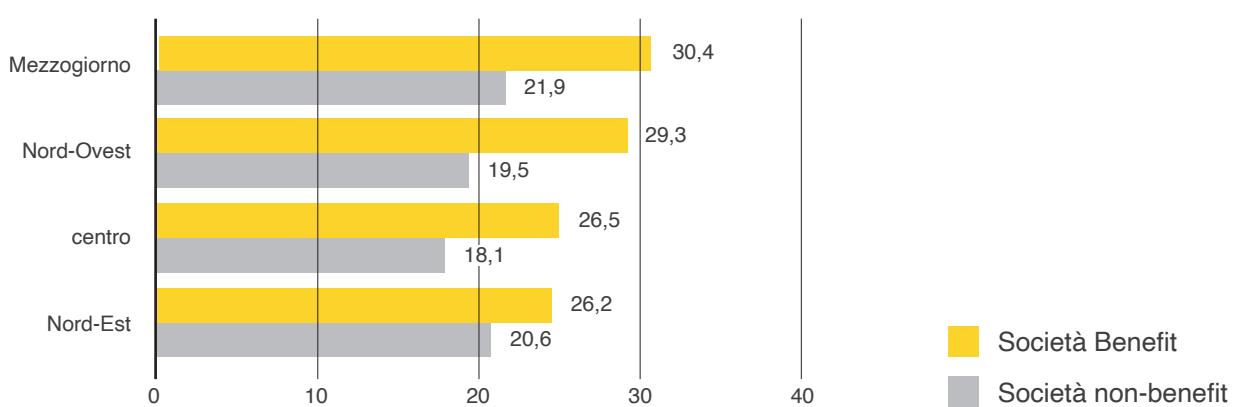


Inoltre, nei board delle Società Benefit è più probabile trovare dei giovani; infatti, nel 27,9% dei consigli di amministrazione delle Società Benefit è presente almeno un giovane under 40, con punte del 30,4% nel Mezzogiorno e del 29,3% nel Nord Ovest; nelle società non-benefit la presenza di under 40 scende al 20%.

Distribuzione delle imprese per tipologia di board (2023; %) - fig.33

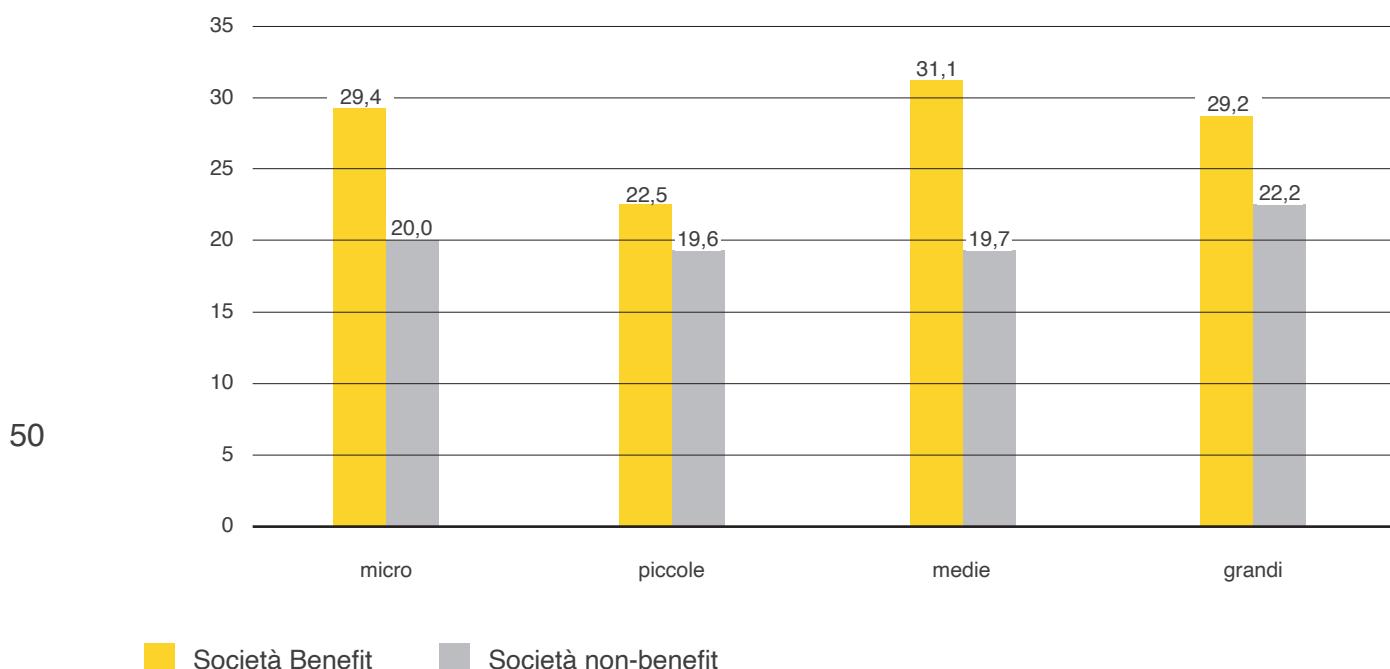


Quota di imprese con almeno un under 40 nel board per area geografica (2023; %) - fig.34



Questa tendenza si riscontra per tutte le classi dimensionali con differenze più rilevanti tra le micro e le medie imprese.

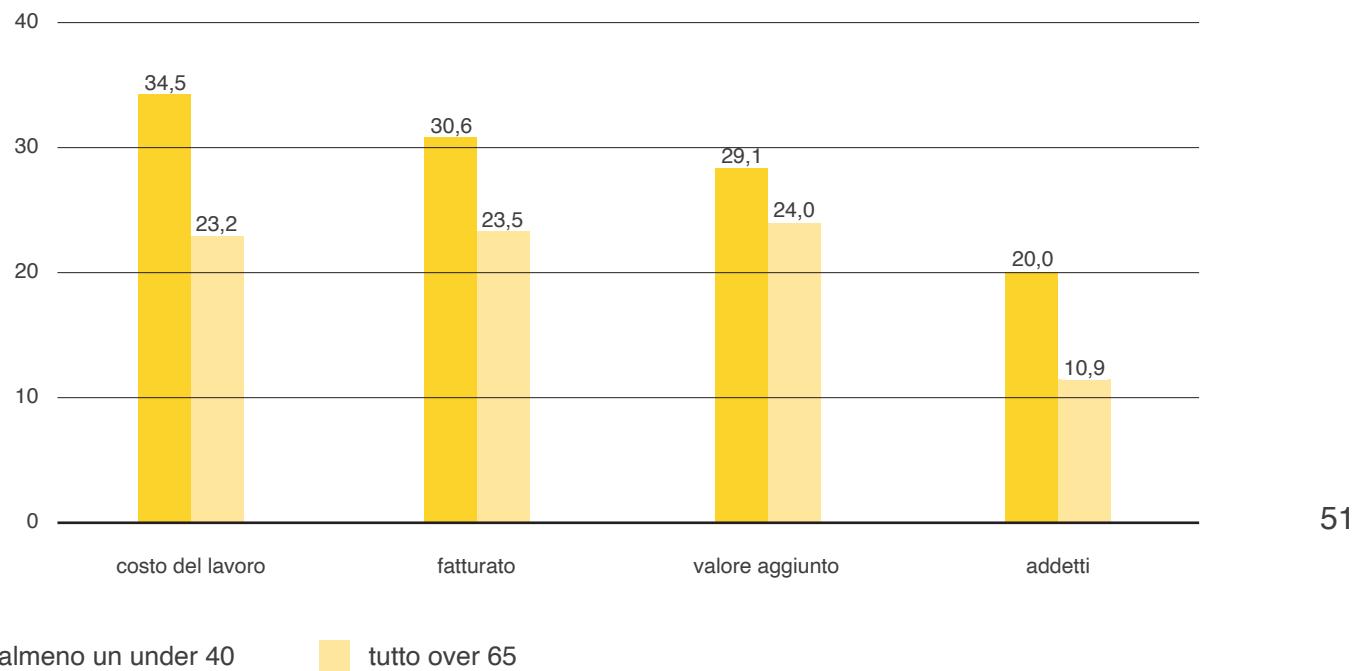
% imprese con almeno un under 40 nel board (2023; %) - fig.35



Le Società Benefit guidate da giovani mostrano una maggiore dinamicità (+30,6% la variazione mediana del fatturato tra il 2021 e il 2023) rispetto a quelle con board composto completamente da over sessantacinquenni (+23,5%).

Sono anche imprese con una maggiore propensione ad assumere nuovi addetti (+20% vs +11% la mediana), nonché a riconoscere aumenti salariali elevati (+34,5% vs +23,2%), addirittura superiori rispetto a quelli del valore aggiunto (+29,1% vs +24%). Sono quindi soprattutto le Società Benefit a guida giovanile quelle che hanno saputo e voluto riconoscere aumenti salariali maggiori, per valorizzare al meglio il proprio capitale umano e sostenerlo in un periodo di alta inflazione.

Sintesi dei principali risultati nel periodo 2021-2023 in base alla tipologia di board per classe di età nelle Società Benefit (variazioni %; mediane) - fig.36



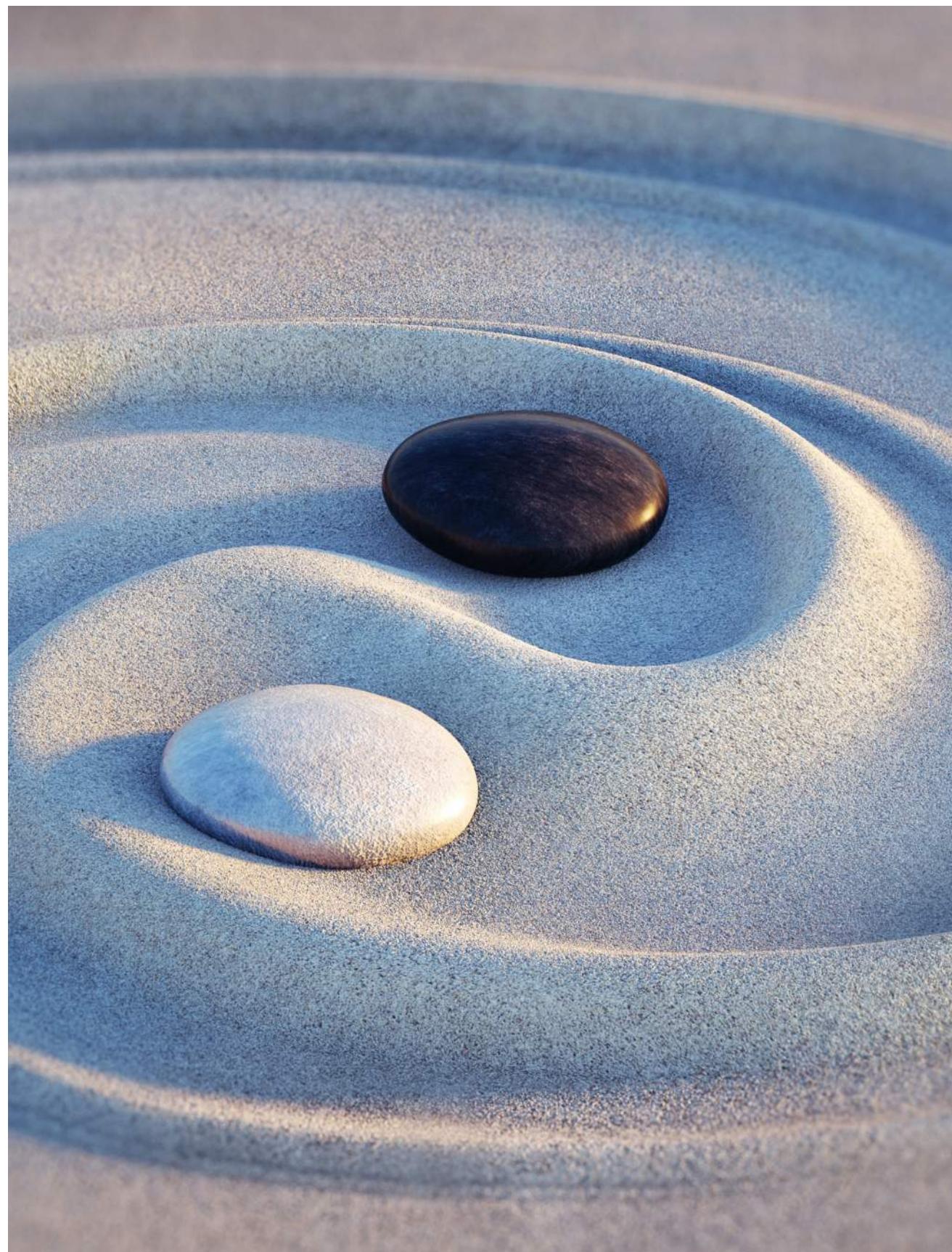
Nota metodologica

L'analisi dei risultati economico reddituali è stata sviluppata su un campione chiuso di Società Benefit a confronto con un insieme di aziende omogeneo per macrosettore e classe dimensionale.

Il periodo analizzato comprende il triennio 2021-2023. L'analisi è stata possibile incrociando il database anagrafico sviluppato dalla Camera di Commercio di Brindisi-Taranto e Infocamere con quello a disposizione di Intesa Sanpaolo (ISID - Intesa Sanpaolo Integrated Database).

Delle 4.353 Società Benefit censite al 30 settembre 2024 nel registro ufficiale, sono state considerate le imprese per le quali era disponibile il bilancio per il triennio 2021-2023 con un fatturato almeno pari a 100 mila euro nel 2021 e superiore a 30 mila euro nel 2022 e 2023, definendo così un campione di analisi composto da 1.501 società.

I risultati sono stati confrontati con un campione di riferimento estratto dalla base dati ISID e omogeneo rispetto al campione benefit per macrosettore e classe di fatturato. La stratificazione è stata di tipo casuale e il campione individuato è composto da oltre 17 mila imprese. Cerved è la fonte utilizzata per studiare la composizione dei board delle imprese; queste informazioni sono state successivamente categorizzate e integrate scegliendo le figure coerenti con le funzioni da analizzare e definendo le dimensioni di analisi relative al genere e all'età degli esponenti.





07

Conclusioni e prossimi passi

La Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025 conferma come queste imprese rappresentino un'espressione concreta e positiva di una evoluzione profonda e possibile nel panorama imprenditoriale, essendo capaci di integrare efficacemente gli obiettivi di profitto con l'impegno verso benefici comuni per la società e l'ambiente.

Un elemento particolarmente significativo emerso nella presente edizione riguarda l'efficacia delle Società Benefit nel sostegno all'occupazione e al reddito. In un periodo di grande incertezza e alta inflazione, le Società Benefit decidono di investire sulle persone, anche a discapito di parte delle loro marginalità, per valorizzare al meglio il proprio ca-

pitale umano e sostenerlo, aumentando significativamente sia il numero degli occupati che la loro remunerazione.

L'analisi indica inoltre un management più ricco di diversità per le Società Benefit, con i board che presentano profili più inclusivi in termini di presenza di donne e di giovani under 40. Ed è proprio la presenza di un management più giovane a guidare le Società Benefit verso una maggiore dinamicità rispetto alle non-benefit.

Tutti questi aspetti suggeriscono, da parte delle Società Benefit, l'adozione di modelli di comportamento caratteristici di una stakeholder economy, un



paradigma economico che oltre a generare profitto per gli shareholder, produce valore per tutti gli stakeholders.

Infine, l'approfondimento sulla distribuzione territoriale delle Società Benefit, una novità di questa edizione, indica una maggiore incidenza nelle aree del Nord Italia e in particolare in Lombardia, dove la più alta concentrazione di aziende grandi traina l'adozione del modello, che è anche molto probabilmente sostenuta da una maggiore propensione culturale all'innovazione. Nel corso dell'anno, all'interno della seconda parte della ricerca, approfondiremo proprio quali siano i driver e le barriere principali all'adozione, al fine di sviluppare strategie più

efficaci per promuovere il modello.

I risultati dell'analisi di quest'anno suggeriscono che il modello delle Società Benefit sta emergendo come un esempio virtuoso di creazione di valore condiviso, capace di generare un effetto positivo su interi settori e potenzialmente sull'intero sistema paese. L'approfondimento di questo modello e la sua promozione continueranno a essere centrali nel nostro lavoro di ricerca, in quanto rappresentano una leva strategica per accelerare la transizione verso paradigmi economici e sociali rigenerativi, indispensabili per affrontare le sfide cruciali del nostro tempo.





NEW

Parte 2

**Risultati
analisi finalità
specifiche
di beneficio
comune e
relazioni
d'impatto**



08

Executive summary - Parte 2

La seconda parte della Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025 include due argomenti distinti e tra loro collegati:

- l'aggiornamento dell'esame delle finalità specifiche di beneficio comune di tutte le Società Benefit iscritte nel Registro delle Imprese al 31/12/2024;
- l'analisi delle azioni descritte nelle Relazioni di Impatto delle Società Benefit di grandi dimensioni.

L'aggiornamento dell'analisi delle finalità è stato condotto introducendo un nuovo linguaggio interpretativo, il **SASB+ Impact**, un framework ampliato che integra la tradizionale tassonomia SASB con categorie specifiche derivate dalle finalità delle Società Benefit italiane e aggiorna il lessico per la descrizione delle categorie per allinearle a quello adottato spontaneamente dalle Società Benefit, orientato alla creazione di impatto positivo e basato sulle priorità valoriali dell'impresa.

L'adozione del SASB+ Impact ha migliorato la capacità di comparare, aggregare e interpretare i contenuti degli statuti, offrendo una rappresentazione più nitida delle priorità valoriali e dell'identità benefit del sistema produttivo italiano.

L'analisi ha preso avvio dalle **4.593 Società Benefit** risultanti iscritte alla data del 31/12/2024 nel database del Registro Imprese. A seguito della revisione qualitativa dei documenti statutari, **483 statuti (10%)** sono stati esclusi dalla ricerca per insufficiente qualità del testo o mancanza di riferimenti utili alla classificazione delle finalità. Il campione analizzato è quindi composto da **4.110 statuti**, dai quali sono state estratte **23.990 finalità specifiche di beneficio comune**.

L'analisi mostra una postura complessiva coerente con quanto emerso già nella precedente edizione della ricerca, ma con intensità più marcate.

Nell'area **Capitale Sociale** si concentra la quota più alta di finalità, riflettendo l'orientamento delle Società Benefit verso il rafforzamento del legame con comunità, stakeholder territoriali e sistemi educativi. Seguono **Capitale Umano**, dove cresce

l'impegno verso benessere, inclusione, parità di genere e formazione continua, e **Innovazione del Modello di Business**, che testimonia la crescente integrazione dei principi ESG nei processi decisionali e nella progettazione dell'offerta. L'area **Ambiente** mantiene un ruolo stabile, con finalità orientate a decarbonizzazione, tutela delle risorse naturali ed economia circolare. Chiude **Leadership & Governance**, ambito in cui le finalità risultano meno numerose ma più specifiche: diffusione del modello Benefit, rafforzamento dei sistemi di controllo, etica professionale e gestione del rischio.

Complessivamente, la distribuzione delle finalità conferma l'immagine di un sistema di imprese che interpreta la forma Benefit come leva per integrare purpose, sostenibilità e strategia, con un baricentro spostato sulle persone, sulle comunità e sulla qualità dell'impatto territoriale.

L'analisi delle Relazioni di Impatto rappresenta una delle principali **novità dell'edizione 2025** della Ricerca.

Per la prima volta, questo approfondimento consente di affiancare allo studio delle finalità statutarie l'esame sistematico dei progetti e delle iniziative che le imprese implementano concretamente ogni anno. È un approfondimento che arricchisce il quadro interpretativo, perché rende possibile valutare non solo ciò che le imprese promettono di fare, ma anche ciò che realmente fanno (attività strutturate, con budget, responsabilità, obiettivi e indicatori di risultato), rafforzando la capacità di misurare coerenza, maturità e credibilità del modello Benefit.

L'analisi è stata condotta su **99 Relazioni di Impatto** (su 109 imprese potenzialmente analizzabili), classificando **1.824 azioni** secondo il framework SASB+ Impact.

La scelta di concentrarsi sulle **Società Benefit di grandi dimensioni** deriva da esigenze metodologiche ed empiriche. Queste imprese dispongono di sistemi di governance evoluti, processi strutturati, funzioni dedicate alla sostenibilità, capacità di misurazione e rendicontazione, nonché un impatto più visibile sulla filiera e sul territorio.

Inoltre, svolgono una funzione di traino: dove sono presenti grandi imprese Benefit, cresce anche la diffusione del modello tra le imprese di minori dimensioni. Per questi motivi, le grandi imprese costituiscono un laboratorio privilegiato per osservare il rapporto tra finalità dichiarate e azioni implementate.

Il primo dato che emerge dall'analisi riguarda la **coerenza tra finalità e azioni**: la distribuzione percentuale delle azioni nelle cinque aree riflette in modo adeguato quella delle finalità, con scostamenti minimi. In Ambiente emergono soprattutto azioni su decarbonizzazione, efficienza operativa, gestione dell'energia e tutela degli ecosistemi. Nell'Innovazione del Modello di Business le imprese mostrano un forte orientamento alla circolarità, alla ricerca e sviluppo e alla resilienza strategica. Nel Capitale Sociale si registra una concentrazione molto elevata su comunità e benessere del cliente, mentre in Capitale Umano domina il tema del coinvolgimento delle persone, della formazione e dell'inclusione. In Leadership & Governance la quasi totalità delle azioni riguarda la **diffusione del modello Benefit**, confermando il ruolo di queste imprese come attori culturali, oltre che economici. Nel complesso, l'85% delle azioni risulta completato, un ulteriore segnale di allineamento tra dichiarazione e implementazione.

L'incrocio tra finalità, categorie SASB+ Impact e azioni contenute nelle Relazioni di Impatto ha portato alla costruzione della prima bozza del **Dizionario dell'Impatto delle Società Benefit**, uno strumento concettuale che organizza i contenuti in quattro livelli: temi di impatto (lemmi), categorie SASB+ Impact (categorie grammaticali), aree di riferimento (significati) e azioni realizzate (esempi d'uso).

Il Dizionario consente di generalizzare le azioni in temi di impatto, insiemi di iniziative-tipo utili per tutte le imprese, facilitando la progettazione di interventi coerenti, la definizione di priorità e la diffusione di una cultura dell'impatto più matura e condivisa. Si tratta di uno strumento in evoluzione, pensato per accompagnare la crescita del modello Benefit e per rendere più accessibile il percorso che conduce dalla finalità alla pratica manageriale.



09

Gli statuti delle Società Benefit sotto la lente

Linguaggio e
metodo di analisi

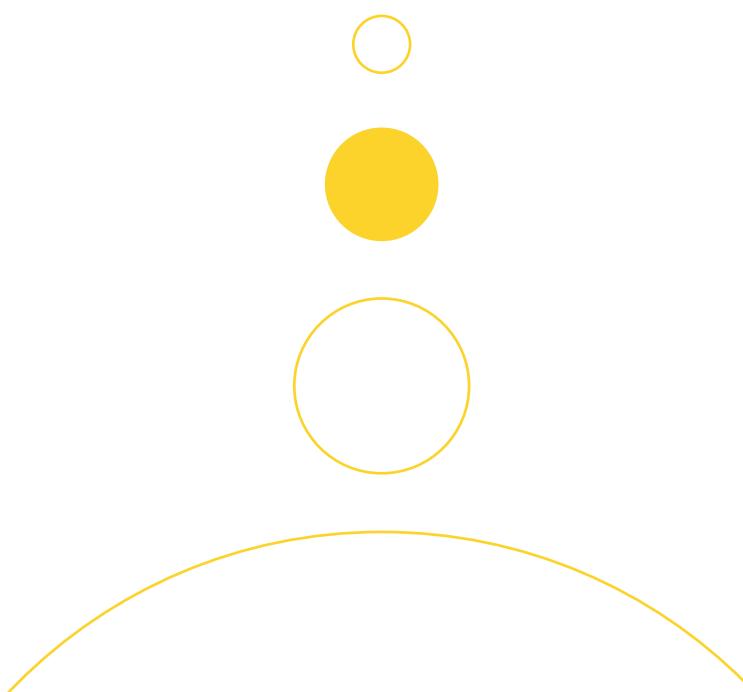
Gli statuti delle Società Benefit, sulla scia dell'articolo del testo di legge istitutivo, devono indicare quali sono le iniziative, le azioni e gli orientamenti che danno concretezza alla decisione di perseguire «una o più finalità di beneficio comune» al fine di operare «in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse».

Di fatto, si tratta di *dichiarazioni di impegno* che le Società Benefit decidono volontariamente di prendere e di *cristallizzare* nello statuto depositato per l'iscrizione camerale e, quindi, accessibili e visionabili.

Lo studio degli statuti è di natura quali-quantitativa e si sviluppa attraverso tre fasi:

- individuazione delle finalità specifiche di beneficio comune;
- categorizzazione delle finalità specifiche di beneficio comune;
- analisi di materialità delle finalità specifiche di beneficio comune.

Nei seguenti paragrafi (*Il nuovo linguaggio e Il metodo*), sono indicati la descrizione dello standard internazionale adottato per la categorizzazione e la verifica di materialità e la metodologia seguita per lo svolgimento dell'analisi.



Il nuovo linguaggio

I lavori di ricerca del 2024 hanno incluso uno studio di benchmark degli standard internazionali più accreditati per descrivere in modo completo e accurato il mondo delle Società Benefit.

Il team di ricerca ha identificato negli standard dell'organizzazione *Sustainability Accounting Standards Board* - SASB - il modello di eccellenza per classificare tutte le possibili questioni ambientali, sociali e di governance più rilevanti, applicabile in 77 diversi settori².

Lo standard SASB:

- è strutturato in 5 aree chiave che descrivono le dimensioni della sostenibilità: ambiente, capitale sociale, capitale umano, leadership e governance, innovazione del modello di business;
- elenca 26 categorie specifiche, che sono afferenti alle 5 aree chiave;
- indica quali categorie specifiche sono ritenute materiali per ognuna delle 77 industrie codificate.

SASB è nata nel 2011 come organizzazione indipendente e senza scopo di lucro per aiutare le aziende e gli investitori a sviluppare un linguaggio comune sugli impatti finanziari della sostenibilità. Per questo motivo, SASB ha un'impostazione più orientata alla valutazione dei rischi e delle opportunità che gli investitori devono considerare nello stimare il valore aziendale, che non all'espressione degli impatti positivi che le aziende benefit possono avere sugli stakeholder.

Un obiettivo importante della Ricerca Nazionale sulle Società Benefit è stato quindi quello di creare un nuovo **vocabolario dell'impatto** che permetta di descrivere al meglio il modello emergente e la sua evoluzione.

L'edizione 2024 della ricerca ha già costituito un primo passaggio con la creazione dello **Standard SASB+** che ha previsto l'aggiunta di 3 nuove categorie di impatto emergenti alle 26 categorie specifiche previste da SASB per permettere la completa categorizzazione delle finalità specifiche di beneficio comune adottate dalla Società Benefit italiane:

- Efficienza operativa | Gestione delle attività aziendali che mirano a migliorare la sostenibilità e l'efficienza operativa.
- Diffusione del modello benefit | Promozione e diffusione di sistemi sociali ed economici evoluti e a prova di futuro.
- Ricerca e sviluppo | Investimento in ricerca e sviluppo come chiave per il progresso e l'innovazione aziendale.

67

Pur riconoscendo l'eccellenza metodologica della struttura dello standard SASB nel perimetro della materialità finanziaria, nel corso dello svolgimento dell'analisi, il team di lavoro ha riscontrato un limite di aderenza rispetto al lessico e alla rappresentazione degli impegni di impatto volontari tipici delle Società Benefit, orientati alla creazione di valore per tutti gli stakeholder, l'ambiente, le comunità, le persone nella catena di fornitura e le lavoratrici e i lavoratori.

Per colmare questo divario, nel corso della Ricerca 2025 è stato creato il **SASB+ Impact**, mantenendo l'impianto delle categorie e delle relative materialità per settore, ma riformulando il linguaggio descrittivo per renderlo coerente con il modo in cui le Società Benefit esprimono gli impegni nei loro statuti, nelle relazioni d'impatto e nelle comunicazioni istituzionali.

² Link al Sustainable Industry Classification System® di SASB: <https://sasb.ifrs.org/find-your-industry/>

Il Corpus e la Pipeline Metodologica 2025

L'aggiornamento si è fondato su:

- 1.L'analisi del corpus 2024: la rianalisi linguistica e concettuale delle 18.618 finalità specifiche di beneficio comune studiate e categorizzate nel 2024.
- 2.L'estensione del corpus 2025: l'estensione del corpus analitico con ulteriori 5.000 finalità provenienti da circa 1.000 nuove Società Benefit costituite nel corso del 2024 (come da Registro Imprese del sistema camerale).
- 3.Una pipeline metodologica combinata: una classificazione assistita da strumenti di intelligenza artificiale (ChatGPT4o) e sistematizzazione con workflow in Python, seguita da verifica manuale delle assegnazioni.

Questa nuova impostazione ha consentito la ridefinizione di categorie con un linguaggio più aderente a quello adottato correntemente dalle Società Benefit italiane nella descrizione degli impegni espresi negli statuti attraverso le finalità specifiche di beneficio comune e degli impatti positivi descritti attraverso le azioni annuali nelle relazioni di impatto.

Per raffinare il primo passaggio di categorizzazione delle finalità effettuato con strumenti di intelligenza artificiale e quindi scrivere un *prompt efficace*, il team di lavoro ha prodotto una lista di tre *finalità modello* per ciascuna categoria, estrapolando e rielaborando le casistiche tipo dagli statuti analizzati e applicando il linguaggio derivato dalle formulazioni effettivamente utilizzate dalle aziende. Ulteriore cambio rispetto al metodo del 2024 è stata l'applicazione di un modello AI più evoluto (da ChatGPT 3.5 a ChatGPT 4o).

La qualità delle assegnazioni è stata sottoposta a controllo umano, con un'accuratezza superiore al 75% e un miglioramento netto rispetto al 2024 (dove l'accuratezza era stata intorno al 60%).

Implicazioni sui Risultati 2025

L'adozione del nuovo standard SASB+ Impact oltre che l'ingresso di nuove imprese nel perimetro delle Società Benefit nell'anno di analisi ha comportato delle variazioni nella distribuzione delle categorie rispetto ai dati presentati nel report 2024.

In particolare, si osserva uno spostamento verso quelle categorie che nella declinazione impact sono definite in modo più puntuale e dettagliato e accolgono finalità che nel 2024 erano distribuite in categorie più generiche come *Resilienza del modello di business* o *Efficienza operativa* che sono state anch'esse ridefinite più puntualmente e sono effettivamente calate nelle categorizzazioni del 2025.

Per esempio, una delle categorie con un numero più alto di assegnazioni rispetto al 2024 è *Coinvolgimento, diversità e inclusione* delle persone che nella riformulazione del 2025 è molto specifica nel catturare l'intento positivo delle Società Benefit nel valorizzare il potenziale di tutti, promuovere la diversità, l'equità salariale e la formazione per sviluppare una cultura aziendale inclusiva. Nel 2024, queste finalità e specialmente quelle legate alla formazione culturale, erano distribuite in altre categorie, mentre con la nuova definizione, più aderente al lessico delle Società Benefit, sono state consolidate qui.

Un'altra finalità cresciuta rispetto al 2024 è stata *Ricerca e sviluppo*, che nella nuova definizione raccolge in modo più preciso gli impegni per l'innovazione finalizzata all'impatto, catturando molte finalità prima sparse in altre categorie più generiche.

Tra le categorie che sono invece calate nel 2025 emerge *Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita*. La nuova definizione impact, infatti, è specificamente centrata sul design circolare del prodotto e non include finalità generiche su qualità del prodotto o sicurezza che sono state ora riclassificate più correttamente in *Benessere del cliente* o *Qualità e sicurezza del prodotto*.

Nella lista che segue, sono descritte le categorie dello standard **SASB+ Impact**, che integra il modello consolidato e riconosciuto a livello internazionale con le 3 nuove categorie individuate dal team di ricerca nel 2024 (contrassegnate con il simbolo +), e fornisce la nuova definizione sintetica più aderente al lessico delle Società Benefit.

INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

Resilienza del modello di business

- Incorporare considerazioni sociali, ambientali e politiche nella pianificazione strategica di lungo termine dell'azienda.
- Rispondere alle necessità di un'economia in una fase storica di cambiamento climatico.
- Sostenere la crescita e la creazione di nuovi mercati per popolazioni socio-economiche non servite o sot-soservite.
- Adattare il modello di business per cogliere opportunità derivanti dai cambiamenti ambientali e sociali in evoluzione.
- Adattare il modello di business per favorire la resilienza di fronte a cambiamenti ambientali e sociali.

Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali

- Ottimizzare i processi lungo le catene di approvvigionamento dei materiali (supply chain) per ridurre impronta ambientale e impatti su fattori ambientali/sociali.
- Utilizzare materiali riciclati e rinnovabili e ridurre l'uso di altri materiali attraverso la dematerializzazione dei processi.
- Selezionare, monitorare e interagire con i fornitori per ridurre l'impatto.

Impatti fisici dei cambiamenti climatici

- Valutare e intervenire per ridurre l'impatto del cambiamento climatico sull'operatività aziendale e sulla resilienza dei territori.
- Proteggere infrastrutture e proprietà da eventi climatici estremi per garantire continuità operativa.
- Mitigare costi assicurativi e interruzioni di fornitura dovuti a condizioni climatiche avverse.
- Sfruttare innovazioni infrastrutturali per adattarsi ai rischi fisici del clima.

69

Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita

- Integrare criteri di sostenibilità nel design del prodotto per ridurre uso di risorse e impatti ambientali.
- Progettare i prodotti per aumentare la durata, riparabilità e riciclo a fine vita, promuovendo modelli circolari.
- Ottimizzare il ciclo di vita del prodotto per minimizzare sprechi.
- Incorporare processi di gestione del fine vita.
- Stimolare innovazione verso design sostenibili.
- Riprogettare (redesign) i prodotti nell'ottica dell'economia circolare per facilitarne il riuso e la gestione a fine vita.

Ricerca e sviluppo (+)

- Investire in R&D per guidare innovazione aziendale.
- Espandere capacità di ricerca per anticipare esigenze di mercato.
- Sfruttare tecnologie emergenti per creare opportunità di crescita.
- Integrare obiettivi di sostenibilità nelle attività di R&D.
- Collaborare con partner accademici e industriali per accelerare sviluppo tecnologico.
- Fare formazione al personale su temi di innovazione e sostenibilità.

Gestione della catena di approvvigionamento

- Collaborare con le altre imprese della supply chain per limitare l'impatto ambientale e migliorare trasparenza e resilienza.
- Integrare criteri ESG nei processi di selezione e gestione dei fornitori nelle politiche di approvvigionamento.
- Sviluppare strategie di diversificazione per ridurre dipendenze su fornitori critici.
- Favorire processi di co-sviluppo e co-evoluzione con i fornitori per ridurre gli impatti esterni (ambientali e sociali).

AMBIENTE

Qualità dell'aria

- Monitorare e gestire emissioni di inquinanti atmosferici per ridurre l'impatto e tutelare salute e ambiente.
 - Implementare tecnologie e processi per ridurre emissioni dannose come ad esempio particolato, NO_x e SO_x.
 - Stabilire obiettivi di qualità dell'aria con misure di miglioramento continuo.
 - Garantire monitoraggio trasparente delle emissioni.
 - Promuovere best practice per prevenzione e controllo dell'inquinamento atmosferico.
-

Impatti ecologici

- Progettare strategie e azioni per mitigare impatti negativi su biodiversità e servizi ecosistemici.
 - Implementare misure di conservazione e ripristino degli habitat critici.
 - Avviare pratiche sostenibili per ridurre conversione del territorio e perdita di habitat.
 - Monitorare indicatori di salute ecosistemica e adattare strategie di gestione.
 - Promuovere protezione della biodiversità.
-

Gestione dell'energia

- Misurare e ottimizzare consumi energetici per massimizzare efficienza e ridurre le emissioni.
 - Aumentare quota di energia rinnovabile nelle fonti utilizzate.
 - Definire obiettivi di efficienza energetica e monitorare progressi ottenuti.
 - Implementare tecnologie per recupero energetico e riduzione dei consumi.
 - Promuovere iniziative di demand response e gestione intelligente dell'energia.
-

70

Emissioni di gas serra

- Quantificare emissioni GHG dirette e indirette e avviare azioni per limitarle.
 - Stabilire obiettivi di riduzione delle emissioni in linea con standard scientifici (e.g., SBTi).
 - Implementare strategie di decarbonizzazione e investimenti in tecnologie pulite.
 - Incentivare compensazioni volontarie e partecipazione a mercati del carbonio.
 - Comunicare progressi sul bilancio GHG.
 - Evolvere il proprio modello di business e operativo verso un'economia a zero emissioni di gas climalteranti, in linea con gli obiettivi di neutralità climatica.
-

Efficienza operativa (+)

- Migliorare efficienza dei processi produttivi.
 - Applicare 'lean processes' al fine di minimizzare i consumi e la produzione di rifiuti ed emissioni.
 - Applicare 'lean processes' al fine di minimizzare gli impatti ambientali su ecosistemi e biodiversità.
 - Implementare sistemi di monitoraggio e miglioramento continuo attraverso la definizione di target specifici.
-

Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi

- Adottare strategie sostenibili per minimizzare produzione di rifiuti e gestione di materiali pericolosi.
 - Adottare pratiche sicure ed ecocompatibili per materiali pericolosi.
 - Promuovere riciclo, riutilizzo e recupero dei materiali a fine vita.
 - Definire target di riduzione dei rifiuti e monitorare le performance.
 - Formare il personale sulle normative e best practice per i rifiuti pericolosi.
-

Gestione delle acque

- Adottare strategie e pratiche per gestire consumi idrici in modo efficiente per ridurre impatti su risorse locali.
 - Trattare e riutilizzare acque reflue per minimizzare scarichi ambientali.
 - Ottimizzare l'impiego dell'acqua per ridurre il prelievo in aree ad alto stress idrico.
 - Monitorare qualità dell'acqua e garantire conformità normativa.
 - Collaborare con comunità e autorità per una gestione sostenibile delle risorse idriche.
-

CAPITALE UMANO

Coinvolgimento, diversità e inclusione delle persone

- Favorire coinvolgimento dei dipendenti tramite comunicazione e adozione di pratiche evolute di gestione del personale.
- Promuovere diversità e inclusione nelle pratiche di gestione del personale, in tutte le fasi (assunzione e sviluppo, organizzazione del lavoro, misurazione della prestazione, retribuzione, welfare).
- Definire politiche per favorire l'equità salariale e il riconoscimento del merito.
- Incentivare le politiche di formazione dei dipendenti per sviluppare un cultura aziendale inclusiva e favorire le pari opportunità.
- Creare ambienti di lavoro inclusivi per massimizzare le opportunità e valorizzare il potenziale di tutti.
- Fare formazione al personale su temi di diversity and inclusion e sviluppo del massimo potenziale (escludere formazione verso stakeholder esterni all'azienda e considerare solo quella verso i dipendenti).

Salute e sicurezza delle persone

- Garantire standard di salute e sicurezza sul lavoro per prevenire incidenti.
- Fare formazione al personale su temi di health and safety (escludere formazione verso stakeholder esterni all'azienda e considerare solo quella verso i dipendenti).
- Definire pratiche gestionali per ridurre tassi di infortuni e malattie e creare un ambiente di lavoro sicuro.
- Coinvolgere lavoratori in iniziative di sicurezza e salute.
- Adottare tecnologie e procedure per gestione proattiva delle emergenze.

Pratiche di lavoro

- Assicurare condizioni di lavoro equa e rispetto dei diritti umani.
- Implementare politiche di lavoro dignitoso e giusta remunerazione.
- Monitorare che lungo la supply chain la gestione delle pratiche di lavoro sia conforme alle normative e al lavoro dignitoso.
- Favorire dialogo con rappresentanti dei lavoratori per migliorare la qualità del lavoro.

LEADERSHIP & GOVERNANCE

Etica professionale

- Promuovere integrità aziendale e trasparenza nello svolgimento delle attività.
- Implementare politiche anticorruzione.
- Monitorare e segnalare pratiche scorrette o conflitti di interesse.
- Definire linee guida etiche e codici di condotta condivisi per adeguare gli standard ai cambi culturali e superare eventuali pregiudizi.
- Coinvolgere stakeholder in iniziative di responsabilità etica.

Gestione etica della concorrenza

- Operare in modo leale nei confronti dei competitor e agire in modo conforme alle normative in tema di competitività.
- Monitorare pratiche di mercato per evitare abuso di posizione.
- Comportarsi in modo da promuovere concorrenza sana.
- Definire codici di condotta per agire in modo etico con concorrenti e partner.
- Collaborare con autorità per garantire compliance antitrust.

Gestione del rischio di incidenti critici

72

- Preparare piani di risposta a incidenti critici e emergenze.
- Effettuare esercitazioni e valutazioni periodiche di preparazione.
- Stabilire protocolli di comunicazione e coordinamento in crisi.
- Integrare soluzioni tecnologiche per monitoraggio e allerta precoce.

Diffusione del modello benefit (+)

- Promuovere diffusione di sistemi sociali ed economici evoluti e sostenibili che considerino i bisogni di tutti i portatori di interesse.
- Coinvolgere dipendenti in advocacy e formazione ai dipendenti sul Modello Benefit.
- Promuovere esternamente all'azienda il modello B Corp e Società Benefit e altre pratiche di governance rigenerativa.
- Sostenere iniziative di advocacy rivolte agli stakeholder esterni all'azienda per promuovere pratiche benefit.

Gestione del contesto legale e normativo

- Monitorare evoluzione normativa e adeguare processi aziendali per essere conformi.
- Implementare sistemi di gestione per garantire conformità legale.
- Formare il personale su requisiti e norme di settore.
- Valutare impatti legali in fasi di pianificazione strategica.
- Collaborare con autorità per promuovere modifiche normative virtuose.

Gestione del rischio sistematico

- Identificare e valutare rischi sistematici connessi alle attività aziendali.
- Integrare strategie di mitigazione dei rischi sistematici nel modello di business.
- Sviluppare piani di continuità operativa per shock di ampia scala.
- Collaborare con stakeholder per rafforzare la resilienza del sistema.
- Monitorare indicatori di vulnerabilità sistemica in tempo reale.

CAPITALE SOCIALE

Accesso a prodotti e servizi

- Progettare prodotti e servizi per renderli accessibili e a prezzi equi per favorire le comunità svantaggiate.
- Implementare strategie tariffarie flessibili per aumentare copertura di mercato.
- Adattare il proprio sistema di offerta di prodotti e servizi per favorire un maggiore accesso ad essi.
- Promuovere iniziative di educazione e formazione a supporto per i clienti per stili di consumo più consapevoli.

Privacy del cliente

- Proteggere i dati personali dei clienti attraverso privacy by design.
- Implementare policy trasparenti su raccolta, utilizzo e condivisione dati.
- Consentire controllo e accesso da parte degli utenti alle proprie informazioni.
- Monitorare compliance a leggi sulla protezione dei dati.
- Formare i dipendenti su best practice di data governance.

Benessere del cliente

- Progettare prodotti e servizi che migliorino il benessere dei clienti.
- Agire per ridurre gli impatti negativi sulla salute dei consumatori derivanti dall'uso di prodotti e servizi.
- Fornire educazione e supporto ai clienti per un utilizzo responsabile di prodotti e servizi.
- Monitorare la soddisfazione dei clienti e agire per migliorarla.
- Integrare criteri di benessere del cliente nello sviluppo del prodotto.

73

Sicurezza dei dati

- Agire per favorire la diffusione di sistemi di sicurezza informatica a tutela della popolazione.
- Effettuare test e audit regolari delle difese informatiche.
- Definire e aggiornare protocolli di risposta a incidenti di sicurezza.
- Formare i dipendenti su pratiche sicure di gestione dei dati.
- Collaborare con esperti esterni per rafforzare la sicurezza.

Relazioni con la comunità

- Progettare strategie e azioni per tutelare diritti umani degli stakeholder esterni all'azienda.
- Coinvolgere comunità locali (stakeholder esterni all'azienda) in dialoghi e partnership.
- Avviare azioni che aumentino il grado di consapevolezza dei diritti umani e promuoverne il rispetto.
- Supportare e monitorare progetti di impatto positivo per la comunità (stakeholder esterni all'azienda).

Qualità e sicurezza del prodotto

- Stabilire standard di qualità e sicurezza per tutti i prodotti e servizi.
- Prendere impegni per potenziare i controlli qualità e la gestione della sicurezza del prodotto.
- Effettuare test di sicurezza e monitoraggio post-vendita.
- Gestire prontamente richiami e azioni correttive.

Pratiche di vendita e labeling

- Garantire trasparenza e veridicità nelle pratiche di vendita.
- Fornire etichette chiare e informazioni complete e veritieri su ingredienti, potenziali rischi e utilizzo.
- Implementare policy per prevenire pubblicità fuorviante, ingannevole o aggressiva.
- Promuovere pratiche di marketing etico, non aggressivo e inclusivo.
- Monitorare feedback dei clienti per migliorare la comunicazione verso le persone che usano prodotti e servizi.

Riconoscendo che gli impatti significativi sull'economia, sull'ambiente e sulle persone possono variare notevolmente tra i diversi settori industriali, il framework SASB applica il concetto di materialità in modo specifico per ogni singolo settore.

Questo approccio assicura che i **temi materiali** identificati, ovvero quelli che incidono in modo più rilevante, siano strettamente pertinenti alle attività, ai rischi e alle opportunità peculiari di ciascun settore industriale.

Rispetto ai temi materiali e nel contesto del framework **SASB+**, il team di ricerca ha valutato di considerare le 3 categorie emergenti di impatto nel modo seguente:

- *Efficienza operativa e Diffusione del modello benefit:* sono state assegnate come materiali per tutti i settori, poiché sono pertinenti e rilevanti per qualsiasi azienda, indipendentemente dal settore in cui opera. L'efficienza operativa è cruciale per la sostenibilità economica e ambientale, mentre la diffusione del modello benefit riflette l'importanza crescente di integrare obiettivi sociali e ambientali nelle strategie aziendali;
- *Ricerca e sviluppo:* è stata considerata rilevante per un sottoinsieme specifico di settori ad esclusione di servizi professionali (che non siano servizi di supporto alla ricerca), servizi commerciali, ristorazione, noleggi, dove la ricerca e sviluppo è relativamente meno pertinente e ha un impatto minore.



Il metodo

Come illustrato nel paragrafo precedente, l'analisi ha previsto:

- la categorizzazione delle finalità specifiche di beneficio comune delle Società Benefit italiane al 31 dicembre 2023 secondo la classificazione SASB+ Impact;
- la valutazione della materialità rispetto a quella definita da SASB+ Impact.

Il processo analitico

L'analisi sugli statuti è stata strutturata attraverso diversi passaggi, integrando varie metodologie.

Preparazione del database per l'analisi

- **Unificazione delle informazioni:** le informazioni rilevanti dei singoli statuti sono state estratte e inserite in un unico database;
- **Inserimento degli identificatori delle finalità di beneficio comune:** le finalità sono state identificate all'interno dei campi *Oggetto Sociale*, e una stringa univoca è stata inserita prima di ognuna di esse;
- **Suddivisione delle finalità in singole righe:** ogni finalità è stata isolata all'interno del database per permetterne la categorizzazione e l'analisi.

Categorizzazione delle finalità secondo il framework SASB+

- **Assegnazione della categoria:** utilizzando un algoritmo che permette di effettuare una call a OpenAI (nello specifico, GPT4o) per ognuna delle finalità, è stata effettuata una prima ipotesi di categorizzazione delle finalità rispetto al framework SASB+ Impact;
- **Revisione delle assegnazioni di categoria:** le assegnazioni di categoria ipotizzate tramite AI sono state controllate manualmente dal team di ricerca per garantirne l'accuratezza.

Valutazione della Materialità

- **Assegnazione della materialità:** ogni finalità è stata valutata rispetto alla sua rilevanza per il settore specifico basandosi sul framework SASB+ Impact.

I dettagli dell'analisi

Il processo analitico sopra descritto è stato suddiviso in sette passaggi principali, ciascuno con obiettivi specifici e strumenti utilizzati per raggiungere tali obiettivi.

Preparazione del Database per l'Analisi

- **Unificazione delle informazioni:** Il primo passo ha comportato l'unificazione delle informazioni rilevanti ricavate dai singoli file XML, ciascuno contenente le informazioni relative a una Società Benefit. Queste informazioni sono state consolidate in un unico database Excel utilizzando uno script Python. Le informazioni contenute nel database sono quelle relative ai dettagli chiave come l'oggetto sociale, la ragione sociale, la partita IVA, il codice ATECO, il settore economico e la classe dimensionale (addetti e fatturato);
- **Inserimento degli identificatori delle finalità di beneficio comune:** Successivamente, è stata effettuata la lettura a campione degli oggetti sociali per identificare le 40 frasi più frequenti di introduzione delle finalità specifiche di beneficio comune (ad esempio, "...e altresì la società persegue le seguenti finalità di beneficio comune."). Una volta identificate le frasi di introduzione più frequenti (le cosiddette espressioni regolari), tutto il testo precedente a tali frasi è stato eliminato utilizzando uno script Python. Laddove le finalità non sono introdotte da una delle frasi più frequenti, il lavoro è stato effettuato manualmente dal team di ricerca. Successivamente, è stato inserito un identificatore univoco prima di ogni finalità all'interno del campo *Oggetto Sociale*. La fase di identificazione delle frasi più frequenti e di inserimento dell'identificatore univoco è stata

- svolta manualmente, mentre il taglio del testo è stato automatizzato utilizzando Python;
- **Suddivisione delle finalità in singole righe (rappresentazione numerica del testo):** Per permetterne la categorizzazione e l'analisi, ogni finalità è stata separata in righe distinte all'interno del database Excel, utilizzando uno script Python.

Categorizzazione delle finalità secondo il framework SASB+ Impact

- **Assegnazione della categoria:** in questo step, è stata effettuata una prima ipotesi di classificazione delle finalità utilizzando uno strumento di AI Generativa. Nello specifico, il modello GPT4o di OpenAI è stato utilizzato per associare ogni finalità a una categoria SASB+ Impact, fornendo una prima classificazione automatizzata. In particolare, è stato utilizzato uno script Python che, in modo iterativo, effettua una call per ogni finalità tramite API a OpenAI e ne copia la risposta all'interno del database. Questo script implementa un processo avanzato di classificazione del testo, noto come Retrieval-Augmented Generation (RAG), per assegnare automaticamente a ciascuna "finalità" la categoria di sostenibilità SASB+ Impact più pertinente. Il metodo non si affida semplicemente all'intelligenza artificiale in modo isolato, ma la "aumenta" con conoscenze specifiche per migliorarne l'accuratezza e la coerenza. Prima di iniziare la classificazione, lo script esegue una fase di preparazione cruciale: crea due "indici di recupero" intelligenti. Il primo analizza e indicizza l'intero corpus delle descrizioni ufficiali SASB integrate con le modifiche introdotte nella creazione del linguaggio SASB + Impact (come

descritto nel paragrafo *Il nuovo linguaggio*), mentre il secondo fa lo stesso con un file di esempi di addestramento (finalità modello già classificate). Entrambi gli indici utilizzano embeddings vettoriali, che trasformano il testo in rappresentazioni numeriche, permettendo ricerche quasi istantanee basate sulla somiglianza semantica. Quando deve classificare una nuova finalità, il sistema calcola il suo embedding e lo usa per interrogare simultaneamente entrambi gli indici. Da un lato, recupera i frammenti di definizione SASB più rilevanti (il contesto); dall'altro, estrae gli esempi di classificazione storici più simili (la guida). Infine, costruisce un prompt complesso per il modello AI (LLM), fornendogli non solo il testo da classificare, ma anche il contesto e gli esempi recuperati. Questo costringe l'IA a basare la sua decisione su definizioni ufficiali e precedenti coerenti, piuttosto che sulla sua conoscenza generale.

- **Revisione delle assegnazioni di categoria:** la categorizzazione ipotizzata dall'AI è stata poi rivista manualmente con l'intervento del team di ricerca, garantendo che le categorie assegnate fossero accurate e riflettessero correttamente le finalità descritte negli statuti³.

Valutazione della Materialità

- **Assegnazione della materialità:** ogni finalità è stata valutata rispetto alla sua rilevanza per il settore specifico secondo il metodo SASB. L'indice di materialità (organizzato secondo una variabile dicotomica "Sì/No" a seconda che la finalità sia o meno materiale per il settore dell'azienda considerata secondo il framework SASB+ Impact) è stato assegnato utilizzando Excel.

³ Al team di ricerca che ha analizzato gli statuti delle Società Benefit hanno partecipato Marta Ferrantini e Sarah Squizzato, laureande del corso di laurea magistrale in Management for Sustainable Firms, Università di Padova.



10

Gli statuti delle Società Benefit in Italia: un quadro d'insieme

Al 31/12/2024, risultavano iscritte nel database del Registro Imprese **4.593** Società Benefit di cui la ricerca ha analizzato tutti gli statuti.

Dall'analisi preliminare è emersa la non utilizzabilità ai fini della ricerca di **483** statuti (10%) perchè il file presente nel database era corrotto o presentava un'anagrafica incompleta o non erano presenti le finalità specifiche di beneficio comune, in aggiunta alla finalità generale delle Società Benefit, che rappresentano l'oggetto principale dello studio.

Pertanto, la ricerca è stata condotta sui rimanenti **4.110** statuti con anagrafica completa e con l'indicazione di almeno una finalità specifica di beneficio comune.

L'analisi di ogni singolo statuto ha portato all'individuazione di **23.990** finalità specifiche di beneficio comune, con una distribuzione media di **5,8** finalità per Società Benefit con una moda di 4 finalità seguita di poco da 3 e 5 finalità per Società Benefit, come rappresentate nel grafico seguente.

4.593

Società Benefit iscritte
nel database del Registro Imprese

4.110

Società Benefit su cui
è stata condotta la ricerca

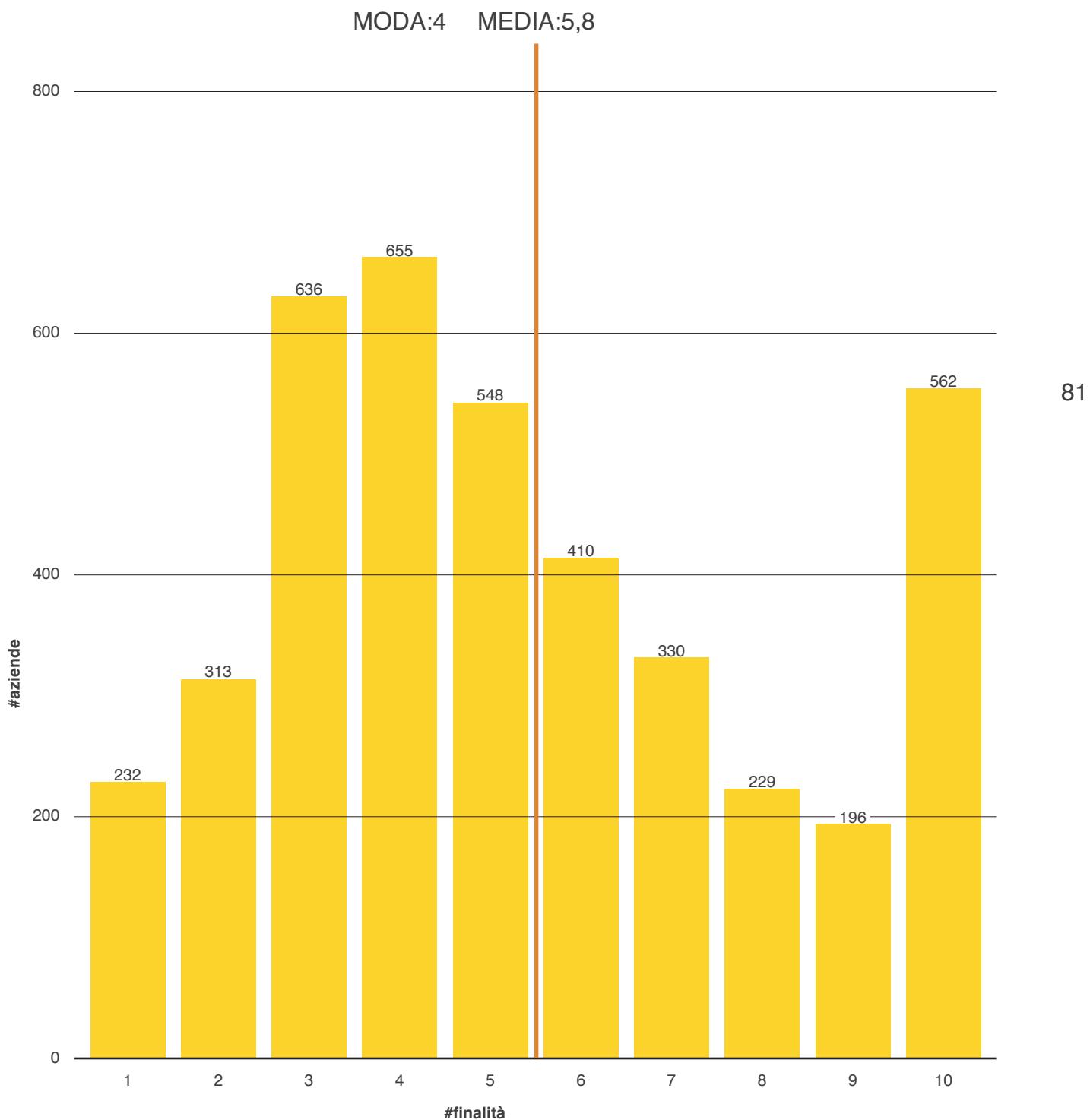
23.990

Le finalità specifiche di
beneficio comune individuate

5,8

Distribuzione media delle finalità per
Società Benefit

Numero di finalità specifiche di beneficio comune per Società Benefit - fig.1





11

L'Italia del beneficio comune: come si fa impatto?

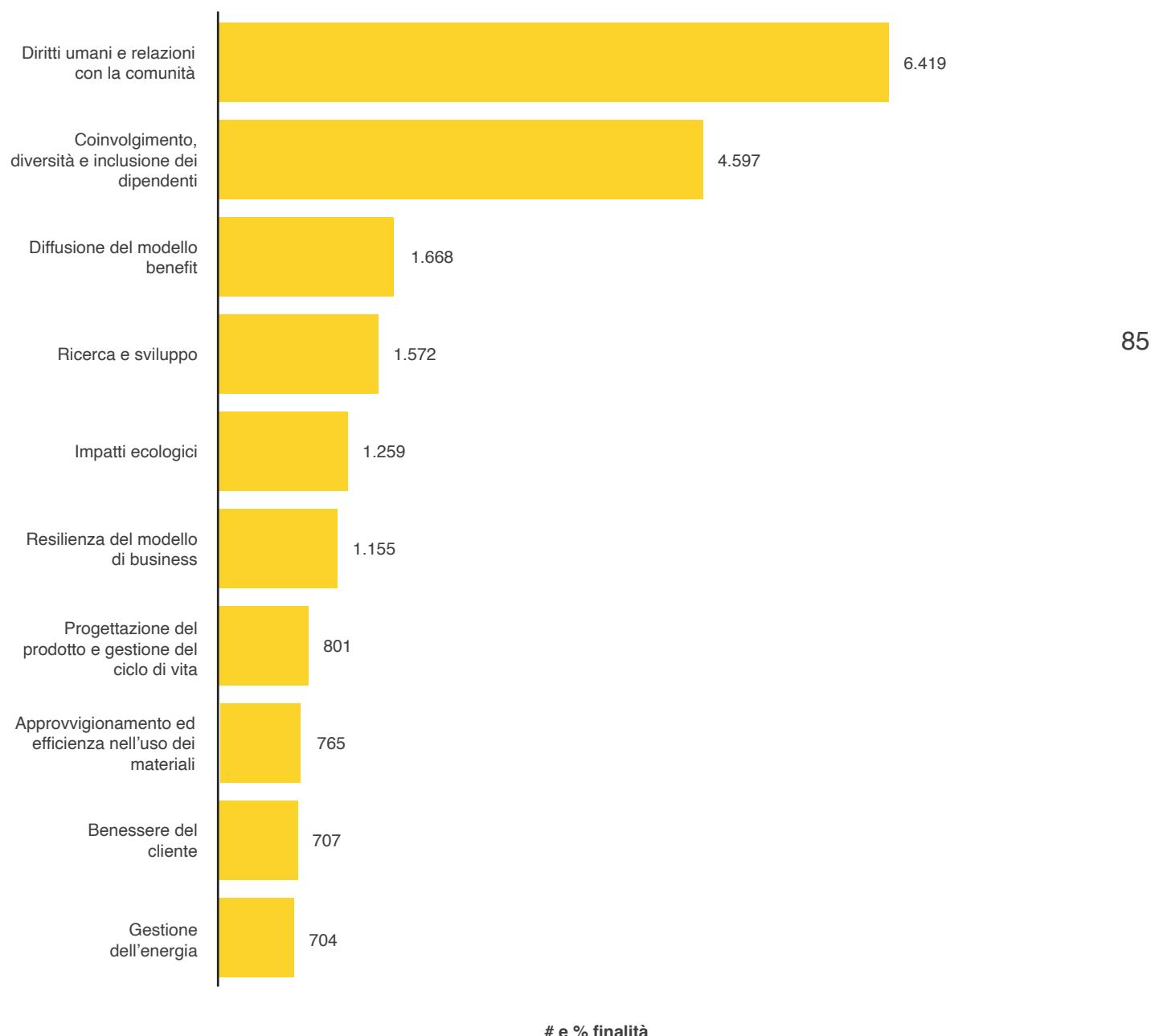
La top 10 delle finalità specifiche di beneficio comune

Il ranking delle categorie delle finalità specifiche di beneficio comune è lo *specchio* dell'orientamento imprenditoriale delle Società Benefit (le categorie indicate con un + sono quelle *emergenti* dall'analisi e non presenti nello standard originario SASB, si veda l'introduzione metodologica nel paragrafo *Il nuovo linguaggio*) e offre un interessante spaccato di come le aziende decidano di impegnarsi a esprimere il proprio impatto positivo su tutti gli stakeholder.

A lato è riportato l'aggiornamento delle prime 10 categorie (aggiornamento al 31/12/2024):

- 1 Diritti umani e relazioni con la comunità | 6.419, 26,8%**: è la forma contemporanea con cui si esprime la responsabilità sociale delle imprese italiane e la loro convivenza virtuosa e responsabile con territori e comunità;
- 2 Coinvolgimento, diversità e inclusione delle persone | 4.597, 19,2%**: indica le leve da azionare per gestire oggi il lavoro in tutte le sue sfaccettature: economiche, relazionali e simboliche;
- 3 Diffusione del modello benefit (+) | 1.668, 7,0%**: la volontà di impegnarsi per favorire la diffusione di approcci imprenditoriali orientati alla massimizzazione degli impatti positivi su tutti gli stakeholder e modelli sociali ed economici evoluti e a prova di futuro;
- 4 Ricerca e sviluppo | 1.572, 6,6%**: l'impegno a investire in Ricerca e Sviluppo anche con partner esterni per guidare l'innovazione, anticipare il mercato e sfruttare nuove tecnologie;
- 5 Impatti ecologici | 1.259, 5,2%**: rappresenta, per alcuni settori, l'impegno che orienta le scelte strategiche e dal quale derivano tutte le gestionali;
- 6 Resilienza del modello di business | 1.155, 4,8%**: l'intenzione di intervenire sui processi interni dai quali dipende la concreta possibilità di generare impatti positivi durevoli su tutti gli stakeholder;
- 7 Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita | 801, 3,3%**: la considerazione delle interdipendenze tra tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto che vanno dalla ideazione e progettazione e arrivano al fine vita del prodotto stesso per minimizzarne gli impatti associati;
- 8 Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali | 765, 3,2%**: l'impegno a valorizzare le risorse finite impiegate nei processi aziendali e di andare oltre i cancelli aziendali per la valutazione e la gestione operativa dei propri impatti secondo una filosofia scope 3 che sempre più è anche richiesta di legge;
- 9 Benessere del cliente | 707, 2,9%**: l'impegno a migliorare il benessere dei clienti progettando prodotti e servizi che ne tutelino la salute e riducano gli impatti negativi;
- 10 Gestione dell'energia | 704, 2,9%**: impegno a massimizzare l'efficienza energetica misurando e ottimizzando i consumi, definendo obiettivi e implementando tecnologie di recupero mentre si incrementa l'uso di energie rinnovabili e si promuove una gestione energetica intelligente.

Frequenza assoluta e incidenza percentuale delle Top 10 categorie delle finalità specifiche di beneficio comune - fig.2

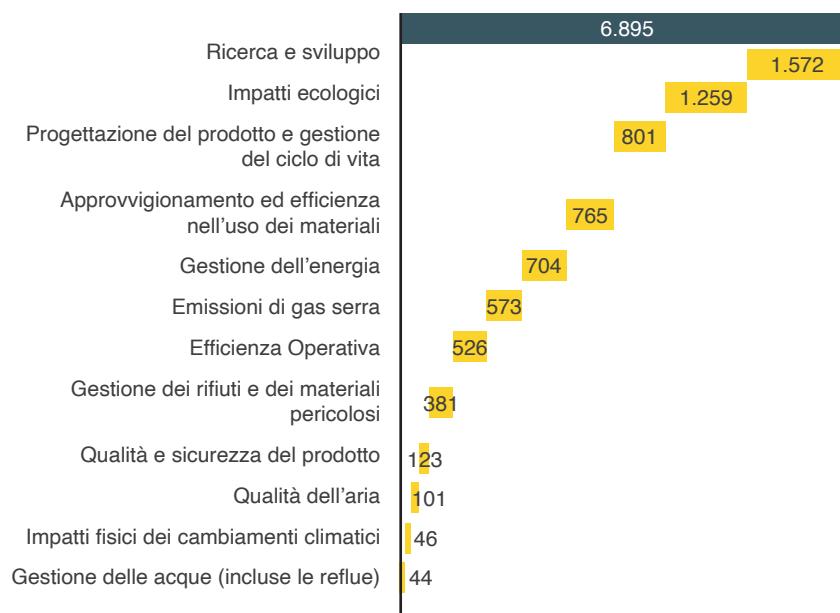


Raggruppando le categorie delle finalità secondo l'approccio comune di analisi ESG, dividendo quindi le categorie secondo gli assi di impatto Environmental (ambientale), Social (sociale) e Governance, si conferma nell'aggiornamento dell'analisi un'attenzione particolare delle Società Benefit alle attività che generano un impatto sociale positivo, seguite da quelle nell'asse ambiente e infine governance. Ciò conferma l'attaccamento alla comunità e al territorio delle imprese Società Benefit italiane. La più bassa tendenza ad eleggere impegni nell'asse ambientale può dipendere dal fatto che la maggioranza delle Società Benefit sono presenti nei settori dei servizi, ambito in cui gli impatti ambientali sono meno controllabili in modo diretto.

Distribuzione delle finalità specifiche di beneficio comune nelle aree ESG - fig.3

86

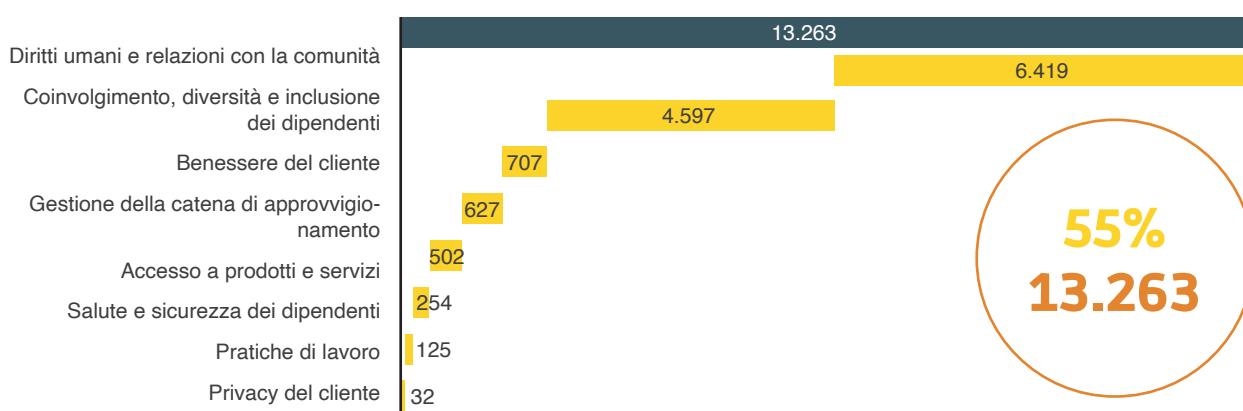
Environmental



29%
6.895

55%
13.263

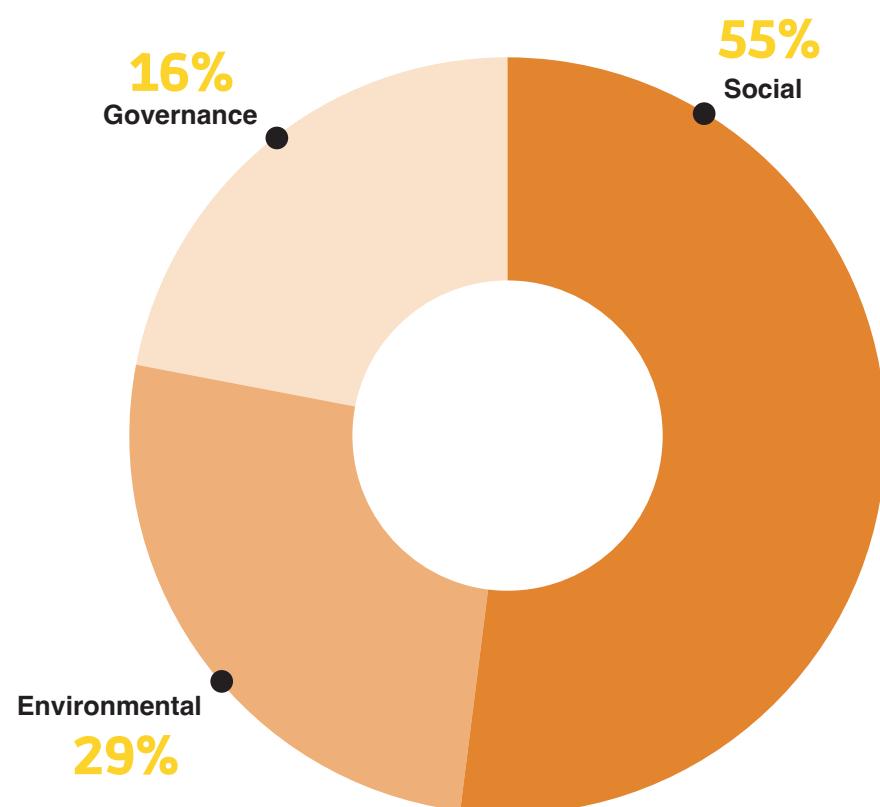
Social



Governance

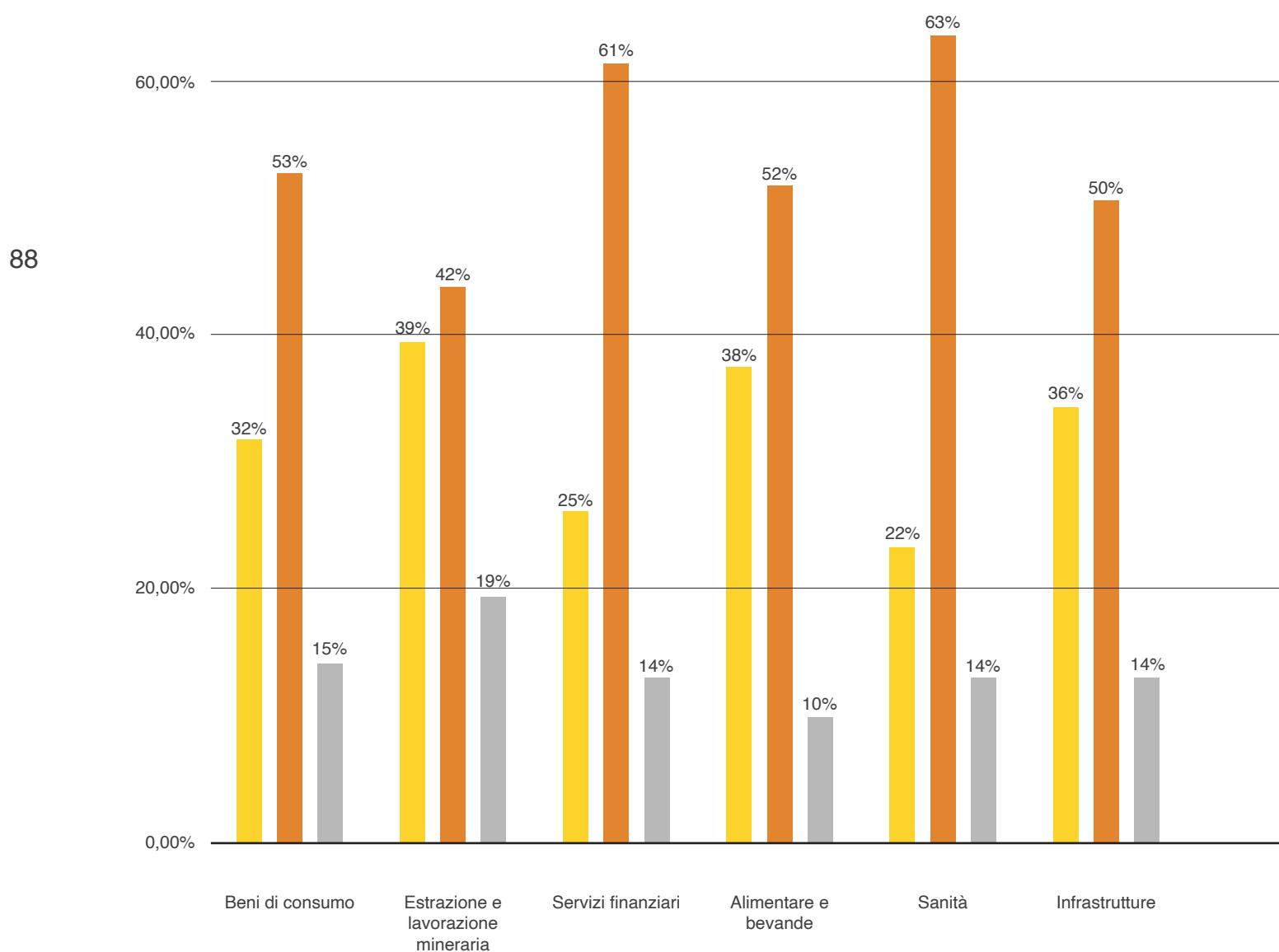
Diffusione del modello benefit	3.832
Resilienza del modello di business	1.155
Etica professionale	549
Gestione del contesto legale e normativo	169
Pratiche di vendita e labeling dei prodotti	156
Gestione del rischio sistematico	49
Sicurezza dei dati	38
Gestione del rischio di incidenti critici	32
Gestione etica della concorrenza	16

16%
3.832

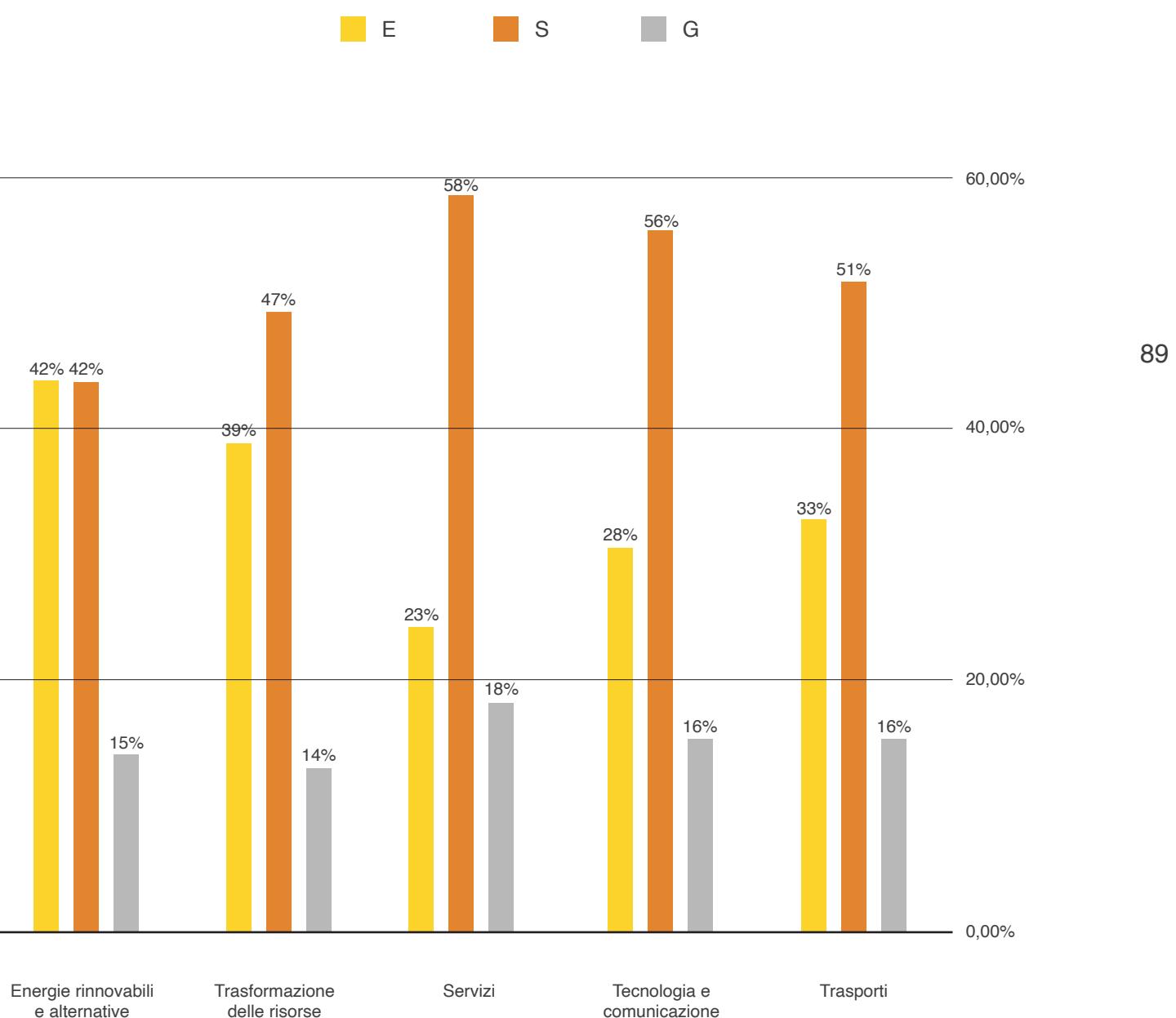


Questa interpretazione è confermata analizzando la distribuzione ESG per macrosettore, da cui emerge una propensione alla selezione delle finalità di impatto ambientale per le aziende dei settori più hard di trasformazione delle materie prime, prodotti, infrastrutture e trasporti, mentre più bassa per i servizi, i settori salute, finanza e comunicazione.

Distribuzione delle finalità specifiche di beneficio comune nelle aree ESG per macrosettore (valori percentuali)⁴ - fig.4



⁴ I settori SASB (e.g. "Servizi Professionali e Commerciali") sono stati associati alle Società Benefit sulla base del codice ATECO di primo livello a due cifre di queste (e.g. "78") e poi aggregati in macrosettori (e.g., "servizi"). Alcuni settori sono poco rappresentati (come il settore "estrattivo e minerario").





12

La postura delle Società Benefit

Appartenenza.
Consapevolezza.
Equità.

Approfondendo l'analisi della distribuzione delle categorie delle finalità specifiche di beneficio comune per Area SASB, emerge la **postura** delle Società Benefit italiane, che si caratterizza:

- per il forte **senso di appartenenza**, che si concretizza in una marcata vocazione all'azione verso i territori e le comunità locali, per una parte ereditata dal Novecento e interpretata con il linguaggio contemporaneo e per altra parte espressione del nuovo stile imprenditoriale del XXI secolo;
- per la diffusa **consapevolezza organizzativa**, che *per fare il bene comune, prima di tutto bisogna saper far bene*, ovvero che non bastano la buona volontà e il buon senso, ma è necessario intervenire con competenza e rigore nei processi organizzativi rilevanti, dai quali dipende l'impatto (positivo) che l'impresa può avere su ambiente, società e mercati;
- per l'evidente **orientamento all'equità**, che si esprime attraverso principi, azioni e strumenti guidati dall'idea di creare un ambiente di lavoro equo, nel quale le persone possono esprimere al meglio attitudini e competenze, anche grazie alla qualità delle relazioni e del clima organizzativo.

Più in dettaglio, l'allocazione delle 23.990 finalità specifiche di beneficio comune alle Aree SASB (Capitale Sociale, Innovazione del modello di business, Capitale Umano, Ambiente, Leadership & Governance) indica che:

- il 33,3% (7.977 finalità) è centrato sul **Capitale Sociale**, da intendersi come portafoglio di azioni che genera un beneficio diretto o indiretto sul variegato sistema degli *stakeholder* e sulle comunità di riferimento;
- il 20,7% (4.976 finalità) riguarda le politiche di gestione del **Capitale Umano** e incide in modo diretto sull'organizzazione del lavoro, sui processi di formazione e sviluppo, sui modelli di welfare aziendale che indicano in modo non equivoco cosa vuol dire concretamente considerare il capitale umano una vera risorsa aziendale;
- il 20,7% (4.966 finalità) ha a che fare con impegni relativi al ridisegno dei processi gestionali interni, dei processi lungo la catena di fornitura, delle logiche di progettazione di prodotti e servizi e la Ricerca e Sviluppo, che nel loro insieme sono esempi di **Innovazione del Modello di Busi-**

ness e modificano le caratteristiche della strategia e della gestione aziendali;

- il 15,0% (3.588 finalità) è codificato nell'Area **Ambiente** che comprende tutte le pratiche orientate alla minimizzazione degli impatti aziendali sull'ambiente considerando tutti gli *input* e gli *output*, la gestione efficiente delle risorse;
- il 10,6% (2.483 finalità) rientra nell'area **Leadership & Governance** e riguarda le pratiche di gestione aziendale (del rischio, la sicurezza, i conflitti di interesse) e in primis la diffusione del modello benefit: questo primo gruppo di Società Benefit si sente pioniere di un nuovo modo di fare impresa e si impegna nella promozione del nuovo modello in cui crede, che cambia radicalmente il modo di intendere la governance aziendale e la mette formalmente al servizio del beneficio comune per tutti gli stakeholder

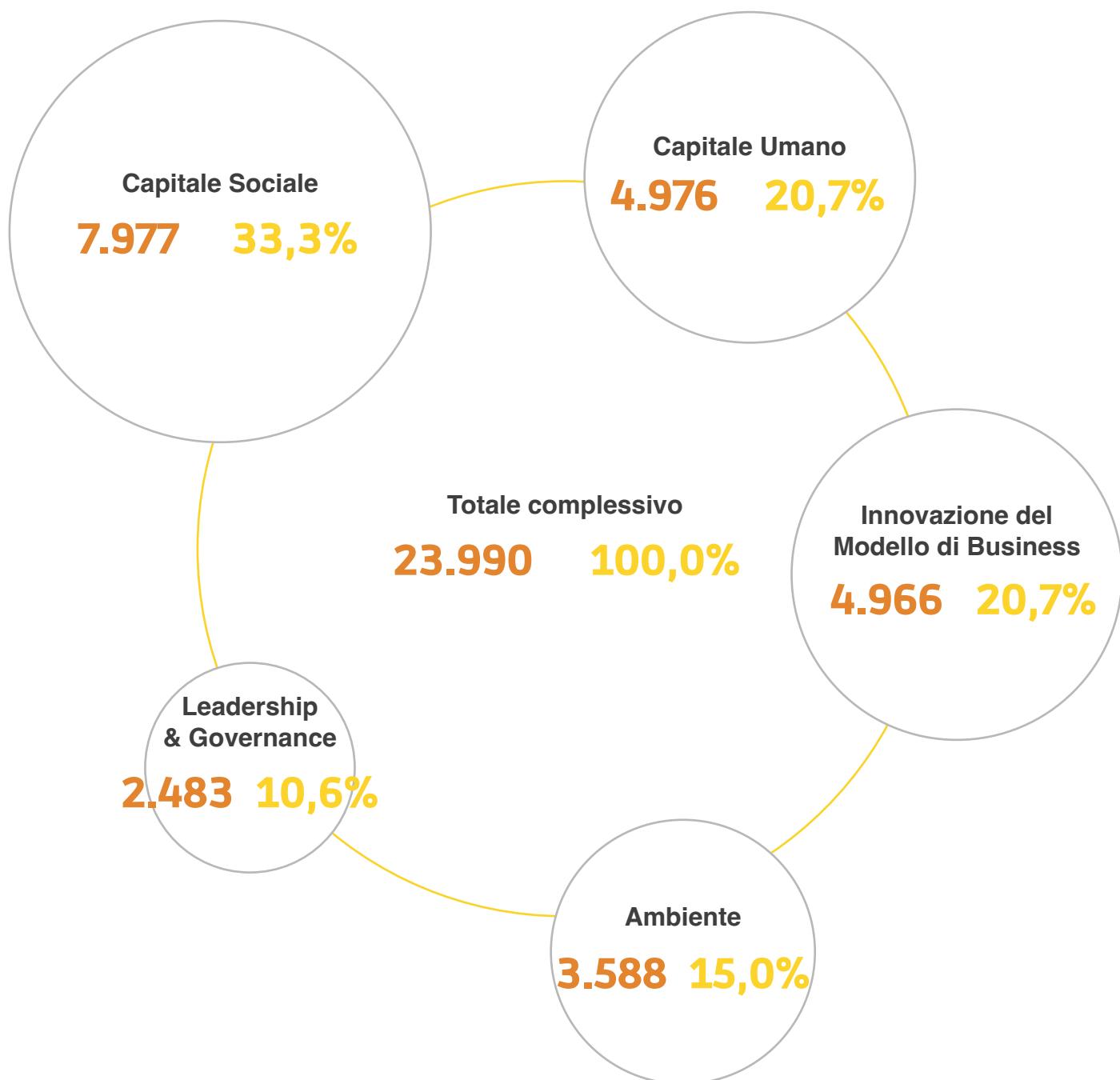
La frequenza delle finalità di beneficio comune afferenti all'Area **Ambiente** è più bassa rispetto a quella nelle aree Capitale Sociale e Umano. Per interpretare il dato, è opportuno tenere in considerazione il fatto che il 40% delle Società Benefit analizzate appartiene al settore dei servizi professionali e commerciali e il 18% si occupa di software e servizi IT. In questi contesti è più difficile prendere *impegni credibili* per ridurre le emissioni, per ottimizzare la gestione dei rifiuti e l'utilizzo delle risorse naturali, per razionalizzare le fonti di energia, quindi per minimizzare il proprio impatto diretto sull'ambiente.

L'approfondimento per macro-settore evidenzia infatti marcate differenze. In alcuni casi, c'è una maggiore focalizzazione su finalità specifiche di beneficio comune direttamente collegate all'impatto ambientale. Nei seguenti macro-settori, le finalità che ricadono in area ambiente hanno una frequenza superiore rispetto alla media (15%):

- 34% nel settore Energie rinnovabili;
- 20% nel settore Trasformazione delle risorse;
- 22% nel settore Alimentare e Bevande;
- 21% nel settore Trasporti.

In altri settori, le finalità specifiche afferenti a questa area sono sotto la media generale. È il caso delle imprese di Servizi, dove l'Area **Ambiente** raccoglie il 9,2% delle finalità specifiche.

Frequenza delle finalità nelle diverse aree (# e %) - fig.5



Focus sulle aree di impatto

Si è già detto che la distribuzione delle finalità specifiche di beneficio comune per Area SASB+ Impact definisce la **postura** delle Società Benefit italiane, mentre il ranking delle singole finalità è lo **specchio** dell'orientamento al benefit.

Ma quali sono i driver che ispirano gli impegni? Per rispondere a questa domanda, sono state create delle **Wordcloud⁵** per Area a partire dalle descrizioni delle finalità specifiche di beneficio comune. Il sottoparagrafo *Le parole riporta le wordcloud e la loro descrizione.*

E in quali **azioni e comportamenti** si concretizzano tali impegni? Per analizzare questo tema, nel sottoparagrafo *Le azioni e i comportamenti*, le categorie SASB+ Impact sono state indicate in ordine decrescente di frequenza, da cui emergono in modo implicito le priorità.

⁵ Le wordcloud rappresentano le parole con una dimensione che è proporzionale alla sua frequenza nel testo. Per la visualizzazione è stata utilizzata la libreria WordCloud di Python.





WordCloud per l'area Capitale Sociale - fig.6



Area Capitale Sociale

Le parole

La wordcloud di questa area evidenzia i seguenti *driver*:

- La crescita dei territori e l'attenzione verso le comunità: l'impegno delle Società Benefit verso l'esterno si esprime con termini ispirati all'idea olivettiana di uno stretto legame tra *Impresa* e *Comunità*, che crea senso di appartenenza e alimenta quello di responsabilità e, per certi aspetti, di *give back*.
- Il sostegno allo sviluppo sociale e alla cultura in tutte le sue forme: per le Società Benefit, la cultura è un tessuto connettivo che genera valore fuori e dentro l'impresa che va sostenuta in modo mirato.

96

Nel complesso, sono imprese che si interpretano come parte integrante delle Comunità e che con *intenzionalità* si adoperano per attivare relazioni collaborative e cooperative per generare *benefici* effetti sul territorio in cui operano.

Le azioni e i comportamenti

Le finalità specifiche di beneficio comune adottate in questa Area sono indicate nella seguente tabella.

La frequenza delle finalità specifiche di beneficio comune adottate in Area Capitale Sociale - fig.7

Le finalità specifiche di beneficio comune	Frequenza (valore assoluto)	Frequenza (valore percentuale)
Diritti umani e relazioni con la comunità	6.419	80%
Benessere del cliente	707	9%
Accesso a prodotti e servizi	502	6%
Pratiche di vendita e labeling dei prodotti	156	2%
Qualità e sicurezza del prodotto	123	2%
Sicurezza dei dati	38	0%
Privacy del cliente	32	0%
Totale	7.977	100%

WordCloud per l'area Innovazione del Modello di Business - fig.8



Area Innovazione del Modello di Business

Le parole

La wordcloud di questa area evidenzia i seguenti *driver*:

- L'impegno nella **sostenibilità**, la *stella polare* che orienta tutte le decisioni e definisce le nuove metriche di performance economica, ambientale e sociale.
- Un atteggiamento di **sviluppo proattivo** verso il cambiamento degli approcci gestionali, in tutte le loro componenti, considerati come leva per generare miglioramenti e impatti positivi per l'impresa e gli stakeholder esterni.
- Il focus sulla **ricerca** e sviluppo e sul **prodotto**, come espressione dell'innovazione e del concet-

Le azioni e i comportamenti

Le finalità specifiche di beneficio comune adottate in questa Area sono indicate nella seguente tabella.

La frequenza delle finalità specifiche di beneficio comune adottate in Area Innovazione del Modello di Business - fig.9

Le finalità specifiche di beneficio comune	Frequenza (valore assoluto)	Frequenza (valore percentuale)
Ricerca e sviluppo	1.572	32%
Resilienza del modello di business	1.155	23%
Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita	801	16%
Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali	765	15%
Gestione della catena di approvvigionamento	627	13%
Impatti fisici dei cambiamenti climatici	46	1%
Totale	4.966	100%

to del *fare* (la vocazione manifatturiera del nostro Paese), del *saper fare bene* (l'eccellenza della manifattura italiana) e del *voler fare meglio*, non solo per sostenere la competitività dell'impresa ma anche per assecondare i principi dello sviluppo sostenibile.

• L'attenzione all'**ambiente**, la consapevolezza che, in assenza di un *Planet B*, esiste un legame indissolubile tra la tutela ambientale e la durabilità delle imprese, che devono incorporare le istanze ambientali nei loro modelli di business e avviare azioni imprenditoriali in grado di trovare il giusto bilanciamento tra queste due entità tra loro indissolubilmente legate.

WordCloud per l'area Capitale Umano - fig.10



Area Capitale Umano

Le parole

La wordcloud di questa area evidenzia i seguenti *driver*:

- Il riconoscimento del **lavoro** delle persone come elemento fondativo dell'essere impresa responsabile; rappresenta il *fil rouge* che si intravede nelle Società Benefit italiane e la sua rilevanza si esplicita con l'assunzione di impegni per politiche di gestione delle risorse umane ispirate alla equità e alla creazione di un ambiente organizzativo idoneo alla piena realizzazione e allo sviluppo di ogni collaboratore e collaboratrice.
- L'attenzione alle **persone** che si esprime con la disponibilità dell'impresa a elevare lo sviluppo del

capitale umano al rango di dovere per l'impresa stessa e di diritto per ogni persona che partecipa al raggiungimento degli obiettivi aziendali. La combinazione tra questi due principi rende concreto il concetto che «la squadra è il valore dell'impresa».

- L'impegno verso il **benessere** che rappresenta l'idea secondo cui ogni persona si realizza al meglio nel corso del proprio percorso lavorativo sia svolgendo un lavoro sicuro e adeguato al proprio profilo, sia bilanciando sfera professionale e personale, sia curando la dimensione psicologica.

98

Le azioni e i comportamenti

Le finalità specifiche di beneficio comune adottate in questa Area sono indicate nella seguente tabella.

La frequenza delle finalità specifiche di beneficio comune adottate in Area Capitale Umano - fig.11

Le finalità specifiche di beneficio comune	Frequenza (valore assoluto)	Frequenza (valore percentuale)
Coinvolgimento, diversità e inclusione dei dipendenti	4.597	92%
Salute e sicurezza dei dipendenti	254	5%
Pratiche di lavoro	125	3%
Total	4.976	100%

WordCloud per l'area Ambiente - fig.12



Area Ambiente

Le parole

La wordcloud di questa area evidenzia i seguenti driver:

- L'attenzione all'**ambiente** e di un uso consapevole delle **risorse** e dell'**energia** che manifesta la consapevolezza della loro limitatezza e della necessità di un loro impiego responsabile per garantire anche alle future generazioni il diritto di poterle usare. Esprime in modo chiaro l'adesione delle Società Benefit al nuovo dettato dell'art. 9 della Costituzione italiana dell'11 febbraio 2022: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della

Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni [...».

- Focus sulla **riduzione** che rappresenta l'adesione incondizionata alle logiche circolari e rigenerative delle risorse naturali, al fine di ridurre il consumo di nuove risorse e facendosi carico della gestione del fine vita dei prodotti.
- L'abbattimento delle **emissioni**, indice di consapevolezza che il cambiamento climatico riguarda tutti e che ogni impresa è chiamata a contribuire positivamente su questo fronte, rivedendo le proprie strategie e le attività operative.

Le azioni e i comportamenti

Le finalità specifiche di beneficio comune adottate in questa Area sono indicate nella seguente tabella.

La frequenza delle finalità specifiche di beneficio comune adottate in Area Ambiente - fig.13

Le finalità specifiche di beneficio comune	Frequenza (valore assoluto)	Frequenza (valore percentuale)
Impatti ecologici	1259	35%
Gestione dell'energia	704	20%
Emissioni di gas serra	573	16%
Efficienza Operativa	526	15%
Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi	381	11%
Qualità dell'aria	101	3%
Gestione delle acque (incluse le reflue)	44	1%
Totali	3588	100%

WordCloud per l'area Leadership & Governance - fig.14



Area Leadership & Governance

Le parole

La wordcloud di questa area evidenzia i seguenti *driver*:

- L'impegno per la **diffusione** di un **modello** imprenditoriale orientato al beneficio comune come espressione di un approccio economico sempre più rigenerativo e sempre meno estrattivo: la forma giuridica Società Benefit è apparsa meno di dieci anni fa nell'ordinamento italiano e le imprese che l'hanno adottata si sentono un'autentica avanguardia socio-economica, tanto da impegnarsi formalmente per promuovere il nuovo orientamento.
- La riorganizzazione aziendale per la promozio-

ne di **sistemi economici** a prova di futuro e del rispetto in tutte le sue forme, che riconosce il dovere di una impresa di dotarsi delle conoscenze e dei meccanismi organizzativi per affrontare i rischi connessi alla realizzazione degli obiettivi aziendali, di condividerne l'esistenza e la portata e di comunicare verso l'esterno in che modo vengono gestiti; include la promessa volontaria nei confronti degli stakeholder del contesto competitivo di prendere decisioni e adottare comportamenti rispettosi e basati su riconosciuti principi di etica del lavoro e del business.

100

Le azioni e i comportamenti

Le finalità specifiche di beneficio comune adottate in questa Area sono indicate nella seguente tabella.

La frequenza delle finalità specifiche di beneficio comune adottate in Area Leadership & Governance - fig.15

Le finalità specifiche di beneficio comune	Frequenza (valore assoluto)	Frequenza (valore percentuale)
Diffusione del modello benefit	1.668	67%
Etica professionale	549	22%
Gestione del contesto legale e normativo	169	7%
Gestione del rischio sistematico	49	2%
Gestione del rischio di incidenti critici	32	1%
Gestione etica della concorrenza	16	1%
Totale	2.483	100%





13

Le finalità materiali

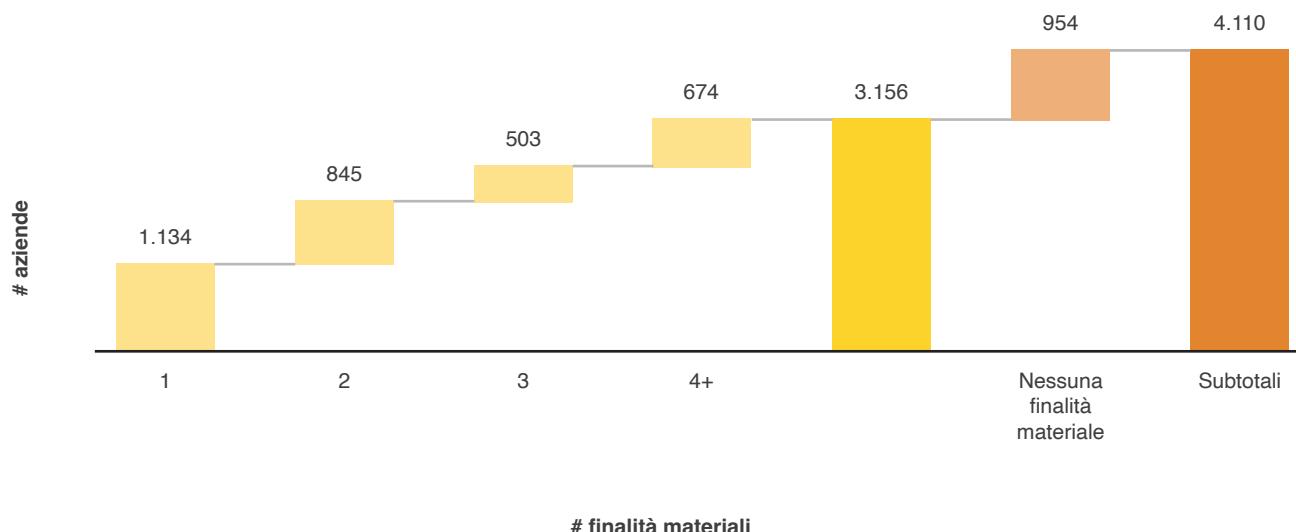
Tutte le finalità specifiche di beneficio comune adottate dalle 4.110 Società Benefit italiane sono state valutate rispetto alla loro materialità, cioè alla rilevanza per il settore specifico basandosi sul framework SASB+ Impact.

Adottando finalità specifiche di beneficio comune materiali, quindi orientate agli aspetti più critici del settore di riferimento, le aziende possono aumentare il loro potenziale impatto e interpretare così nel modo corretto il vero spirito della legge sulle Società Benefit.

L'analisi ha evidenziato che 3.156 aziende su 4.110, il 77,0%, hanno adottato **almeno una finalità specifica di beneficio comune materiale** rispetto agli standard SASB+ Impact. Sebbene non esistano dei benchmark di riferimento, questo dato dimostra una certa consapevolezza tra le Società Benefit su quali siano i fattori critici del settore in cui operano. Come mostrato nel grafico di seguito, alcune aziende hanno adottato più di una finalità materiale, mostrando un livello di impegno e consapevolezza ancora più marcato.

104

Materialità delle finalità specifiche di beneficio comune - fig.16



Di fatto, emerge che la grande maggioranza delle Società Benefit, attraverso il mandato degli azionisti esplicitato formalmente nello statuto, ha deciso di affrontare con sistematicità e trasparenza i temi materiali del loro specifico settore di riferimento con l'obiettivo di massimizzare l'impatto positivo su tutti gli stakeholder e di ridurre l'esposizione al rischio finanziario.

Per completare il loro impegno, le Società Benefit affiancano queste finalità materiali secondo lo standard SASB+ Impact con altre finalità che ritengono rilevanti per il loro particolare contesto e applicano a queste la stessa sistematicità e rigore includendole nel loro oggetto sociale.

Le aziende, infatti, interpretano la materialità anche in modo soggettivo e tendono a integrare le finalità materiali con altre finalità, spesso legate alla vocazione storica dell'azienda, alle necessità del territorio specifico in cui operano o di gruppi sociali alle quali sono particolarmente legate. A titolo di esempio possono includere considerazioni legate a:

- i propri stakeholder di riferimento, che possono essere diversi rispetto a quelli del settore generale: per esempio un'azienda IT che promuove in modo intenzionale la diversità e inclusione dei propri dipendenti anche se opera in un settore in cui la gestione del capitale umano non è ritenuta critica;

- temi specifici influenzati dal contesto geografico o ambientale, dalle dinamiche di mercato e occupazionali, dalle necessità delle comunità locali, che possono ritenere rilevanti indipendentemente dal settore di appartenenza: per esempio un'azienda di servizi che opera in un contesto di particolare inquinamento da polveri sottili e decide di focalizzarsi sul supporto alle organizzazioni che si occupano di monitorare e abbattere il particolato;
- una vocazione specifica dell'impresa che può essere strettamente legata al suo modello di business o che rientra tra finalità storiche a cui tradizionalmente l'impresa ha assegnato priorità in virtù della sua dimensione o situazione societaria: per esempio, un'azienda del settore metallurgico che decide di focalizzarsi sulla costruzione di scuole e ospedali per bambini.

Questo è coerente con quanto emerso dall'analisi della distribuzione delle categorie delle finalità descritta in precedenza.

All'interno di questo scenario generale, l'analisi per dimensione sembra suggerire come le aziende con più di 50 addetti (le medie e le grandi aziende) abbiano un livello di conoscenza delle dinamiche del proprio settore più marcato e abbiano quindi adottato una % più alta di finalità materiali secondo lo standard SASB+ Impact.

105

Finalità materiali e dimensione aziendale - fig.17

Dimensione	N aziende con almeno 1 finalità materiale	N aziende tot	%
Micro: fino a 9 addetti	2.233	2.988	75%
Piccola: da 10 a 49 addetti	586	727	81%
Media: da 50 a 249 addetti	258	300	86%
Grande: almeno 250 addetti	79	95	83%
Totale	3.156	4.110	



14

Non (si) conclude

**Presente e
futuro delle
Società
Benefit in
Italia**

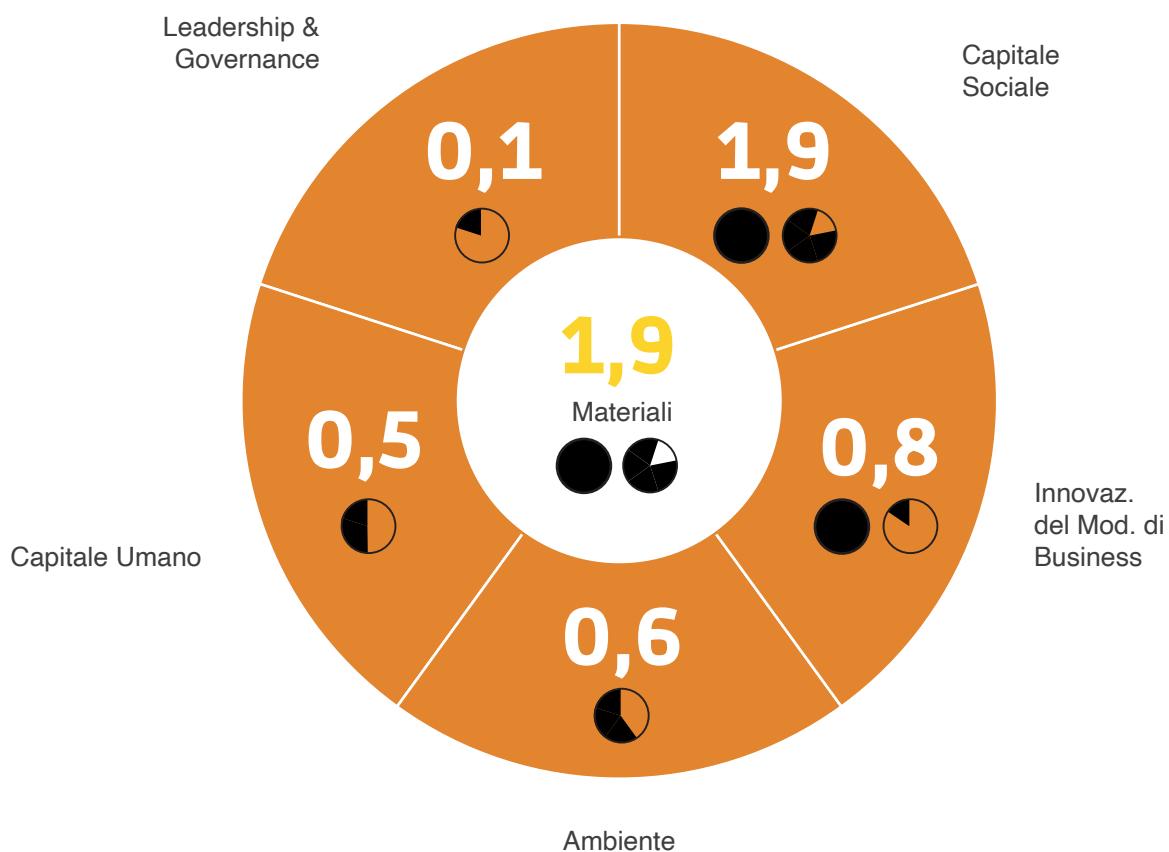


Il presente report illustra l'aggiornamento dell'analisi delle finalità specifiche di beneficio comune indicate negli statuti delle Società Benefit italiane operative al 31/12/2024, con una crescita di 913 aziende rispetto all'anno precedente. Lo studio ha previsto l'estrazione e la categorizzazione di 23.990 finalità per fotografare *cosa si impegnano a fare* queste imprese per perseguire quel beneficio comune che hanno volontariamente deciso di inserire come elemento costitutivo dell'impresa stessa.

La distribuzione media delle finalità specifiche di beneficio comune adottate dalle 3.197 Società Benefit italiane può essere quindi rappresentata in modo schematico come dal seguente grafico; delle 5,8 medie totali, 1,9 sono materiali e delle rimanenti 3,9:

- 1,9 ricadono nell'area Capitale Sociale
- 0,8 nell'area Innovazione del Modello di Business
- 0,6 nell'area Ambiente
- 0,5 nell'area Capitale Umano
- 0,1 nell'area Leadership & Governance.

Rappresentazione schematica della distribuzione media delle finalità specifiche di beneficio comune - fig.18



109

LEGENDA: Ciascuna delle cinque porzioni del grafico rappresenta una delle macro-categorie di finalità di beneficio comune del framework SASB + Impact. Il cerchio centrale racchiude le finalità di beneficio comune materiali.

Ciascuna finalità specifica di beneficio comune è rappresentata come una *Harvey ball* (ad esempio una *Harvey ball* riempita al 100% accompagnata da una *Harvey ball* riempita all'80% sta a significare che la media delle finalità nella macro-categoria considerata è pari a 1,8, mentre una *Harvey ball* riempita al 40% sta a significare che la media delle finalità nella macro-categoria considerata è pari a 0,4).

Questa analisi conferma un forte senso di appartenenza delle Società Benefit alla comunità locale e al territorio in cui sono inserite, che riprendendo il motto olivettiano si può tradurre anche con il principio che «L'impresa è Comunità».

Allegato 1

LA DESCRIZIONE DELLE 3 FINALITÀ MODELLO PER CATEGORIA SASB+ IMPACT

CATEGORIA SASB+ ITA	FINALITÀ 1	FINALITÀ 2	FINALITÀ 3
Resilienza del modello di business	Per garantire la prosperità a lungo termine in un'economia in transizione, l'azienda si impegna a integrare l'analisi di scenario climatico in ogni decisione strategica, diversificando il proprio portafoglio per rispondere proattivamente ai rischi e alle opportunità derivanti dal cambiamento climatico.	Credendo in una crescita inclusiva, la società ha l'obiettivo di sviluppare nuovi mercati a impatto sociale, adattando il proprio modello di business per creare e distribuire soluzioni accessibili che rispondano ai bisogni primari di popolazioni socio-economiche sottoservite.	Con il fine di rafforzare la nostra capacità di adattamento, ci impegniamo a rivedere annualmente il nostro piano strategico, incorporando indicatori di sostenibilità che guidino gli investimenti verso modelli di business intrinsecamente più resilienti e rigenerativi.
110 Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali	Ci impegniamo a sostituire progressivamente i materiali ad alto impatto con alternative sostenibili e rigenerative, comunicando in modo trasparente i benefici ambientali ai nostri clienti.	Per ridurre l'impronta ambientale della nostra catena di approvvigionamento, ci impegniamo a mappare e monitorare gli impatti dei nostri fornitori strategici, collaborando con loro per definire e raggiungere specifici target di riduzione.	Al fine di minimizzare l'uso di risorse naturali, la società si impegna a implementare processi di dematerializzazione, investendo in soluzioni digitali che riducano la necessità di materiali fisici nei nostri servizi e operazioni interne.
Impatti fisici dei cambiamenti climatici	Per garantire la continuità operativa dei nostri asset strategici, la società si impegna a mappare la vulnerabilità fisica delle proprie infrastrutture agli eventi climatici estremi, investendo in soluzioni di adattamento per proteggerle e renderle più resilienti.	Con il fine di mitigare i costi operativi e le interruzioni di fornitura, ci impegniamo a diversificare la nostra catena logistica, privilegian- do partner e rotte a minore esposizione ai rischi fisici del cambiamento climatico.	Crediamo nella resilienza dei territori in cui operiamo; per questo, ci impegniamo a sfruttare le innovazioni infrastrutturali per proteggere non solo i nostri impianti ma anche le comunità circostanti, collaborando con enti locali a progetti di adattamento climatico.
Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita	Per promuovere modelli di consumo circolari, l'azienda si impegna a integrare la valutazione del ciclo di vita (LCA) in ogni fase di progettazione, al fine di minimizzare gli sprechi e l'impatto ambientale del prodotto.	Con l'obiettivo di estendere la vita utile dei nostri prodotti, ci impegniamo a progettarli per essere facilmente riparabili, garantendo la disponibilità di parti di ricambio e fornendo ai clienti guide chiare per la manutenzione e la riparazione.	Con l'obiettivo di promuovere l'economia circolare, ci impegniamo a ridisegnare i nostri prodotti principali per facilitarne il disassemblaggio e il recupero a fine vita, attraverso l'adozione di materiali mono-componente e riciclati.

Ricerca e sviluppo (+)	Per guidare la transizione del nostro settore, ci impegniamo a dedicare una quota crescente del nostro budget di R&S a progetti che integrino esplicitamente obiettivi di sostenibilità, come la riduzione delle emissioni o lo sviluppo di soluzioni circolari.	Poiché crediamo nella collaborazione, la società si impegna a stringere partnership strategiche con università e centri di ricerca per accelerare lo sviluppo tecnologico su tematiche ambientali e sociali prioritarie per il nostro business.	Con il fine di anticipare le esigenze future del mercato, la società si impegna a formare il proprio personale R&S sulle tecnologie emergenti e sui principi di eodesign, per creare una cultura dell'innovazione intrinsecamente sostenibile.
Gestione della catena di approvvigionamento	Per migliorare la trasparenza e la resilienza della filiera, l'azienda si impegna a sviluppare programmi di co-sviluppo con i fornitori chiave, finalizzati alla riduzione condivisa degli impatti ambientali e al miglioramento delle condizioni di lavoro.	Al fine di garantire un approvvigionamento responsabile, ci impegniamo a integrare clausole ESG vincolanti nei contratti con tutti i nuovi fornitori, effettuando audit periodici per verificarne il rispetto e supportandoli in un percorso di miglioramento.	Consapevoli della nostra dipendenza da alcuni fornitori critici, la società si impegna a sviluppare strategie di diversificazione geografica e a supportare la crescita di fornitori locali, per aumentare la resilienza della supply chain e generare valore per il territorio.
Qualità dell'aria	Per tutelare la salute delle comunità in cui operiamo, ci impegniamo a implementare tecnologie di abbattimento delle emissioni di NOx, SOx e particolato nei nostri impianti produttivi, con l'obiettivo di ridurre le concentrazioni in aria al di sotto dei limiti raccomandati dall'OMS.	Con il fine di garantire la massima trasparenza, la società si impegna a installare sistemi di monitoraggio in continuo delle emissioni e a rendere i dati pubblicamente accessibili, comunicando chiaramente i progressi verso i nostri obiettivi di qualità dell'aria.	Crediamo nella prevenzione; per questo, promuoviamo l'adozione di best practice per il controllo dell'inquinamento atmosferico presso i nostri principali partner logistici, incentivando l'uso di flotte a basse emissioni per il trasporto delle nostre merci.
Impatti ecologici	Al fine di proteggere la biodiversità, l'azienda si impegna a non operare in aree protette o ad alto valore ecologico e a implementare misure di conservazione e ripristino degli habitat critici nelle immediate vicinanze dei nostri siti produttivi.	Per ridurre il nostro impatto sull'uso del suolo, ci impegniamo a privilegiare la riqualificazione di siti industriali dismessi per le nostre nuove operazioni, evitando la conversione di terreni agricoli o naturali e promuovendo soluzioni basate sulla natura.	Riteniamo fondamentale preservare i servizi ecosistemici; per questo, ci impegniamo a monitorare specifici indicatori di salute ecosistemica (es. qualità dell'acqua, presenza di specie impollinatrici) e ad adattare le nostre pratiche operative per garantirne la tutela.

	Gestione dell'energia	Per massimizzare la nostra efficienza, ci impegniamo a realizzare audit energetici regolari su tutti i nostri siti e a implementare le tecnologie di recupero del calore e di gestione intelligente dell'energia per ridurre i consumi a parità di prodotto.	Con l'obiettivo di accelerare la transizione verso le rinnovabili, la società si impegna ad aumentare la quota di energia pulita auto-prodotta, installando impianti fotovoltaici sui tetti di tutti i nostri stabilimenti e uffici.	Crediamo in un consumo energetico responsabile; per questo, definiamo obiettivi annuali di efficienza energetica per ogni reparto e monitoriamo i progressi, incentivando i dipendenti a contribuire attivamente alla riduzione degli sprechi.
112	Emissioni di gas serra	In linea con l'Accordo di Parigi, l'azienda si impegna a definire e validare i propri obiettivi di riduzione delle emissioni attraverso la Science Based Targets initiative (SBTi), per garantire un percorso di decarbonizzazione allineato con la scienza del clima.	Per evolvere verso un'economia a zero emissioni, la società si impegna a elettrificare i propri processi produttivi e la propria flotta aziendale, investendo in tecnologie pulite per abbattere le emissioni dirette (Scope 1) e indirette da consumi energetici (Scope 2).	Consapevoli dell'importanza delle emissioni di filiera (Scope 3), ci impegniamo a coinvolgere i nostri principali fornitori in programmi di decarbonizzazione, supportandoli nella misurazione e gestione della loro impronta carbonica.
	Efficienza operativa (+)	Con il fine di minimizzare i consumi e la produzione di scarti, l'azienda si impegna ad applicare i principi dei 'lean processes' a tutte le proprie linee produttive, mappando gli sprechi e implementando azioni di miglioramento continuo.	Per ottimizzare l'uso delle risorse, implementiamo un sistema di monitoraggio in tempo reale dei consumi di energia, acqua e materie prime, definendo target specifici di efficienza per ogni ciclo produttivo e incentivando il personale al loro raggiungimento.	Crediamo che l'efficienza operativa debba ridurre anche gli impatti ambientali esterni; per questo, ci impegniamo a rivedere i nostri processi per minimizzare l'inquinamento acustico, luminoso e le vibrazioni che possono danneggiare gli ecosistemi e la fauna locale.
	Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi	Con l'obiettivo "zero rifiuti in discarica", la società si impegna a promuovere pratiche di riciclo, riutilizzo e recupero per tutti i materiali a fine vita, tracciando i flussi di scarto e collaborando con partner certificati per la loro valorizzazione.	Per garantire la massima sicurezza, ci impegniamo ad adottare pratiche sicure ed ecocompatibili per la gestione dei materiali pericolosi, dalla loro ricezione allo smaltimento finale, formando adeguatamente tutto il personale coinvolto.	Crediamo nella prevenzione alla fonte; per questo, ci impegniamo a definire target quantitativi di riduzione della produzione di rifiuti per ogni linea di prodotto e a monitorare costantemente le nostre performance, investendo in tecnologie di produzione più pulita.

Gestione delle acque	Per ridurre il nostro prelievo idrico in aree a stress idrico, ci impegniamo a implementare tecnologie di riciclo e riutilizzo delle acque reflue all'interno dei nostri processi produttivi, diminuendo la dipendenza da fonti di acqua dolce.	Con il fine di tutelare gli ecosistemi acquatici locali, la società si impegna a installare sistemi di trattamento delle acque reflue all'avanguardia, per garantire che i nostri scarichi rispettino parametri di qualità più stringenti di quelli richiesti dalla legge.	Crediamo nella gestione condivisa delle risorse; per questo, collaboriamo con le autorità e le comunità locali per promuovere una gestione sostenibile dei bacini idrici, partecipando a progetti che migliorino la qualità e la disponibilità dell'acqua per tutti.
Coinvolgimento, diversità e inclusione delle persone	Per promuovere un ambiente di lavoro equo, l'azienda si impegna a condurre analisi annuali sull'equità salariale a parità di mansioni e a definire un piano d'azione trasparente per eliminare qualsiasi divario di genere o di altra natura.	Con il fine di valorizzare il potenziale di ogni persona, la società si impegna a offrire programmi di formazione continua e sviluppo delle competenze, promuovendo percorsi di carriera interni basati sul merito e garantendo pari opportunità di crescita a tutti.	Crediamo in una cultura inclusiva; per questo, ci impegniamo a promuovere attivamente la diversità nei nostri team di lavoro in tutte le sue forme, attraverso pratiche di assunzione non discriminatorie e la creazione di gruppi di supporto interni.
Salute e sicurezza delle persone	La salute e sicurezza delle nostre persone sono la nostra priorità; per questo, ci impegniamo a definire pratiche gestionali per ridurre il tasso di infortuni e malattie professionali, con l'obiettivo di raggiungere e mantenere il traguardo di "zero infortuni gravi".	Con il fine di creare una cultura della sicurezza diffusa, la società coinvolge attivamente i lavoratori e i loro rappresentanti in iniziative di valutazione dei rischi e definizione delle misure di prevenzione, promuovendo la segnalazione proattiva dei quasi-incidenti.	Crediamo nella formazione come strumento di prevenzione; per questo, ci impegniamo a erogare formazione continua e specifica sui rischi legati alla mansione a tutti i dipendenti, assicurandoci che le procedure di emergenza siano conosciute e testate regolarmente.
Pratiche di lavoro	Per garantire il rispetto dei diritti umani, l'azienda si impegna ad assicurare a tutti i dipendenti condizioni di lavoro dignitose e una remunerazione equa, che sia sempre superiore al minimo legale e in linea con gli standard di vita locali.	Con l'obiettivo di promuovere il lavoro dignitoso lungo tutta la nostra supply chain, ci impegniamo a inserire clausole specifiche sul rispetto dei diritti dei lavoratori nei contratti con i fornitori e a condurre audit sociali per verificarne l'effettiva applicazione.	Crediamo nel valore del dialogo sociale; per questo, la società si impegna a favorire un confronto costruttivo con i sindacati e i rappresentanti dei lavoratori, per migliorare continuamente la qualità del lavoro e il benessere organizzativo.

	<p>Etica professionale</p> <p>Per promuovere la massima integrità, l'azienda si impegna a implementare una politica di "tolleranza zero" verso la corruzione, formando tutti i dipendenti e i partner commerciali su pratiche anti-corrittive e monitorando le transazioni a rischio.</p>	<p>Con il fine di garantire trasparenza e correttezza, la società adotta un codice di condotta che definisce chiare linee guida etiche, e mette a disposizione di tutti gli stakeholder canali di segnalazione (whistleblowing) sicuri e confidenziali per pratiche scorrette.</p>	<p>Poiché crediamo che l'etica debba evolvere, ci impegniamo a coinvolgere i nostri stakeholder in dialoghi periodici per aggiornare i nostri standard, superare eventuali pregiudizi e garantire che il nostro agire sia sempre allineato ai più alti valori culturali e sociali.</p>
114	<p>Gestione etica della concorrenza</p> <p>Crediamo in una concorrenza leale come motore di innovazione; per questo, l'azienda si impegna a operare sempre in modo conforme alle normative antitrust, evitando qualsiasi accordo o pratica che possa limitare la sana competizione sul mercato.</p>	<p>Per garantire un comportamento etico con concorrenti e partner, la società definisce un codice di condotta specifico per la forza vendita e per chi gestisce le relazioni commerciali, monitorando attivamente per prevenire abusi di posizione o pratiche sleali.</p>	<p>Con il fine di promuovere un mercato sano, collaboriamo in modo trasparente con le autorità garanti della concorrenza, assicurando la piena conformità alle normative e contribuendo a definire standard di settore che favoriscano la lealtà e la trasparenza.</p>
	<p>Gestione del rischio di incidenti critici</p> <p>Per garantire la sicurezza dei nostri dipendenti e la continuità operativa, l'azienda si impegna a effettuare esercitazioni periodiche e valutazioni di preparazione, testando i nostri piani di risposta a incidenti critici come incendi, disastri naturali o attacchi informatici.</p>	<p>Con l'obiettivo di gestire efficacemente le emergenze, stabiliamo protocolli di comunicazione chiari e gerarchie di comando, per assicurare un coordinamento rapido tra le squadre di intervento interne e gli enti di soccorso esterni.</p>	<p>Crediamo nella prevenzione attraverso la tecnologia; per questo, integriamo soluzioni di monitoraggio e allerta precoce per i rischi più rilevanti (es. sismici, idrogeologici), per attivare tempestivamente le procedure di messa in sicurezza.</p>
	<p>Diffusione del modello benefit (+)</p> <p>Per accelerare la transizione verso un'economia più equa e sostenibile, l'azienda si impegna a promuovere attivamente il modello B Corp e Società Benefit presso i propri stakeholder esterni, organizzando eventi e condividendo materiali informativi per ispirare altre imprese.</p>	<p>Poiché riteniamo che il cambiamento parta dall'interno, coinvolgiamo i nostri dipendenti in percorsi di formazione sul Modello Benefit, rendendoli ambasciatori consapevoli dei valori e degli impegni dell'azienda.</p>	<p>Con l'obiettivo di influenzare positivamente il contesto normativo e culturale, sosteniamo iniziative di advocacy rivolte a istituzioni e associazioni di categoria, per promuovere l'adozione di pratiche di governance rigenerativa a livello di sistema.</p>

Gestione del contesto legale e normativo	Per operare sempre nella piena conformità, l'azienda si impegna a implementare un sistema di gestione integrato per monitorare costantemente l'evoluzione normativa applicabile alle nostre attività e ad adeguare i processi aziendali in modo tempestivo e documentato.	Riteniamo la competenza un fattore chiave; per questo, eroghiamo formazione periodica e obbligatoria a tutto il personale sui requisiti legali e sulle norme di settore rilevanti per la loro mansione, con particolare attenzione alle aree a maggior rischio (es. ambiente, sicurezza).	Con l'obiettivo di essere un attore propositivo, collaboriamo con le autorità e le associazioni di settore per promuovere modifiche normative virtuose, condividendo la nostra esperienza per contribuire a un quadro legislativo che favorisca la sostenibilità.
Gestione del rischio sistematico	Consapevoli del nostro ruolo nel sistema economico, ci impegniamo a integrare strategie di mitigazione dei rischi sistematici (es. crisi finanziarie, pandemie, instabilità geopolitica) nel nostro modello di business, diversificando mercati e filiere.	Per rafforzare la resilienza del sistema in cui operiamo, sviluppiamo piani di continuità operativa specifici per shock di ampia scala, collaborando con i nostri stakeholder chiave (clienti, fornitori, istituzioni) per garantire risposte coordinate e solidali.	Con il fine di anticipare le vulnerabilità, monitoriamo costantemente indicatori macroeconomici e sociali, utilizzando queste analisi per valutare l'impatto potenziale dei rischi sistematici sulla nostra azienda e sulla comunità, e adattare le nostre strategie di conseguenza.
Accesso a prodotti e servizi	Per favorire un maggiore accesso ai nostri servizi, l'azienda si impegna a progettare e offrire soluzioni a prezzi equi e con modelli tariffari flessibili (es. pagamenti rateali, tariffe sociali) per le comunità svantaggiate e i consumatori a basso reddito.	Crediamo che l'accesso debba essere curato sia a livello fisico che digitale; per questo, ci impegniamo ad adattare i nostri punti vendita e le nostre piattaforme web per renderli pienamente accessibili a persone con disabilità o con limitate competenze digitali.	Con l'obiettivo di promuovere un consumo più consapevole, affianchiamo alla nostra offerta iniziative di educazione finanziaria e supporto ai clienti, per aiutarli a utilizzare i nostri prodotti e servizi in modo responsabile e sostenibile per il loro benessere.
Privacy del cliente	La fiducia dei nostri clienti è la nostra priorità; per questo, ci impegniamo a implementare policy trasparenti e facilmente comprensibili sulla raccolta e l'utilizzo dei dati, garantendo che i clienti possano esercitare un controllo effettivo sulle proprie informazioni personali.	Per garantire la protezione dei dati fin dalla progettazione (privacy by design), integriamo valutazioni di impatto sulla privacy in ogni nuovo progetto o sviluppo di prodotto, minimizzando la raccolta di dati a quanto strettamente necessario e garantendone una gestione strettamente controllata.	Riteniamo la consapevolezza fondamentale; per questo, formiamo costantemente tutti i dipendenti che trattano dati dei clienti sulle normative vigenti (es. GDPR) e sulle migliori pratiche di data governance, per prevenire violazioni e usi impropri.

	Benessere del cliente	Con il fine di migliorare il benessere dei nostri clienti, ci impegniamo a progettare prodotti e servizi che abbiano un impatto positivo sulla loro salute fisica e mentale, eliminando ingredienti o caratteristiche potenzialmente dannose e promuovendo stili di vita sani.	La nostra responsabilità è fornire un supporto continuo; per questo, offriamo ai clienti canali di assistenza e formazione per garantire un utilizzo corretto e responsabile dei nostri prodotti, riducendo i rischi di impatti negativi sulla loro sicurezza e benessere.	Crediamo in un miglioramento guidato dai clienti; per questo, monitoriamo costantemente la loro soddisfazione e il loro benessere percepito, utilizzando i feedback per guidare lo sviluppo della nostra offerta futura.
116	Sicurezza dei dati	Per proteggere i dati dei nostri clienti e partner da minacce informatiche, l'azienda si impegna a effettuare test di penetrazione e audit di sicurezza regolari sulle proprie infrastrutture IT, aggiornando costantemente i protocolli di difesa e di risposta agli incidenti.	Riteniamo che la sicurezza sia una responsabilità di tutti; per questo, eroghiamo formazione obbligatoria a tutti i dipendenti sulle pratiche sicure di gestione dei dati e sulle minacce informatiche (es. phishing), per creare una solida prima linea di difesa umana.	Con l'obiettivo di contribuire a un ambiente digitale più sicuro, collaboriamo con esperti esterni e altre aziende del settore per dividere informazioni sulle minacce e rafforzare collettivamente le pratiche di sicurezza a tutela di tutta la popolazione.
	Relazioni con la comunità	Poiché crediamo nel rispetto della dignità umana, ci impegniamo a condurre una due diligence sui diritti umani lungo tutta la nostra catena del valore, per identificare, prevenire e mitigare gli impatti negativi delle nostre operazioni sugli stakeholder esterni.	Con il fine di essere un partner per lo sviluppo locale, coinvolgiamo le comunità in dialoghi strutturati e partnership di lungo termine, supportando progetti ad alto impatto sociale scelti in modo partecipativo per rispondere ai bisogni reali del territorio.	Per promuovere una maggiore consapevolezza, avviamo azioni di formazione e sensibilizzazione sui diritti umani rivolti ai nostri dipendenti e fornitori, con particolare attenzione ai contesti operativi a maggior rischio di violazioni.
	Qualità e sicurezza del prodotto	Per garantire la massima qualità e sicurezza dei nostri prodotti, adottiamo i più alti standard attualmente applicati sul mercato e ci impegniamo continuamente a potenziare i controlli in ogni fase, dalla selezione delle materie prime al monitoraggio post-vendita.	Con l'obiettivo di una trasparenza totale, gestiamo prontamente eventuali richiami di prodotto, comunicando in modo chiaro e tempestivo le ragioni e le azioni correttive da intraprendere, e facilitando al massimo il processo per i clienti.	Crediamo nel miglioramento continuo dei nostri prodotti; per questo, effettuiamo test di sicurezza rigorosi, anche in condizioni di stress, su tutti i nostri prodotti prima del lancio, e utilizziamo i feedback dei clienti per identificare aree di potenziamento della qualità e della sicurezza.

Pratiche di vendita e labeling	<p>Impegno nella trasparenza come fondamento della fiducia attraverso la condizione di informazioni sul prodotto che siano chiare, complete e veritieri e che illustrino non solo gli ingredienti e le modalità d'uso, ma anche l'origine delle materie prime e l'impatto sociale e ambientale del prodotto.</p>	<p>Per garantire pratiche di marketing etiche, implementiamo policy interne che prevengono la pubblicità ingannevole o aggressiva e promuovono una comunicazione inclusiva, che non faccia leva su stereotipi o vulnerabilità dei consumatori.</p>	<p>L'ascolto del cliente è per noi uno strumento di miglioramento; per questo, monitoriamo attivamente i feedback per migliorare la chiarezza delle informazioni che condividiamo sui nostri prodotti e la correttezza delle nostre pratiche di vendita, assicurando che le persone possano fare scelte di acquisto pienamente informate e consapevoli.</p>
--------------------------------	--	--	---



15

Una chiave di lettura delle relazioni di impatto

La parte della Ricerca Nazionale sulle Società Benefit riportata in questa sezione del report include una prima analisi sulle *azioni* descritte nelle *Relazioni di Impatto* delle Società Benefit di grandi dimensioni.

Le finalità di beneficio comune iscritte negli statuti non sono un elenco di *buone intenzioni* né un semplice *manifesto*. Per loro natura, sono impegni stabili, che definiscono il perimetro etico e strategico dell'impresa e ne orientano la postura nel generare impatto.

Senza forzature, possono essere chiamate *Principi fondamentali della Società Benefit*.

Come i *Principi Fondamentali* della Costituzione italiana, le *finalità di beneficio comune* fissano valori e orientamenti che non dipendono dal ciclo economico o dalla contingenza di business, ma rappresentano la bussola che consente di *interpretare* le sfide del presente, *governare* le transizioni, *preservare* la continuità e *costruire* una *legacy* ispirata all'impatto nelle sue diverse articolazioni, come già indicato nella parte iniziale di questo report.

Si tratta di impegni che:

- da un lato, restano stabili nel tempo: in una Costituzione forniscono il riferimento per la convivenza civile; in una Società Benefit indicano la rotta per comportamenti, scelte e priorità che danno

sostanza alla promessa di beneficio comune;

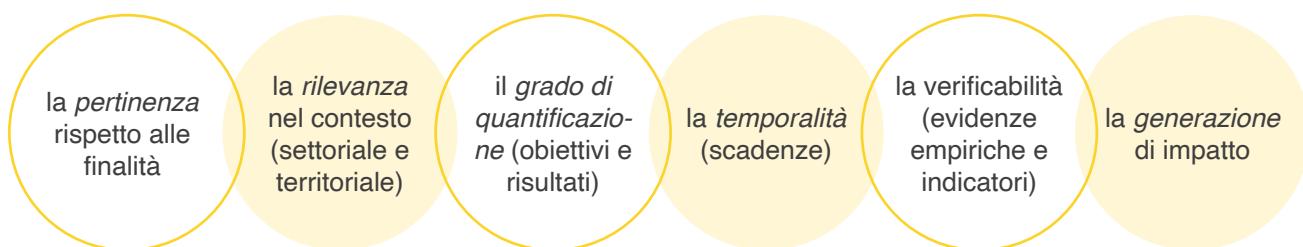
- dall'altro, si traducono in progetti, piani di intervento e misure operative attraverso cui si realizzano gli impegni stessi: nell'ordinamento repubblicano, i *Principi Fondamentali* trovano attuazione nelle norme via emanate e negli assetti istituzionali che ne garantiscono la tenuta nel tempo, mentre nelle Società Benefit le finalità statutarie diventano *azioni* per generare impatto.

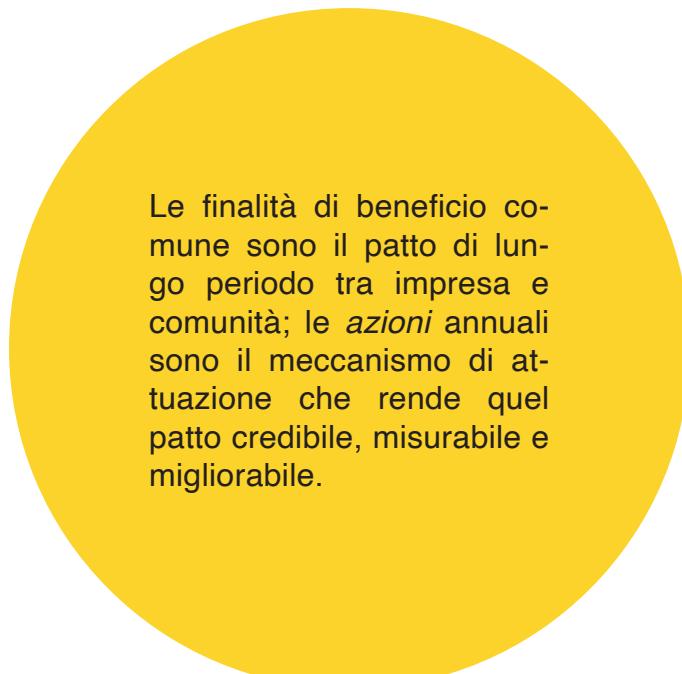
Le *azioni* sono insiemi di attività strutturate con un orizzonte temporale determinato, spesso annuale, con risorse dedicate, responsabilità definite e indicatori di impatto.

In altri termini: i *Principi* consentono la coerenza di lungo periodo, mentre le *azioni* conducono ai processi di implementazione di breve termine.

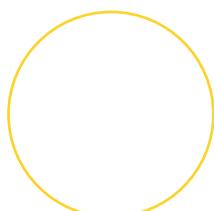
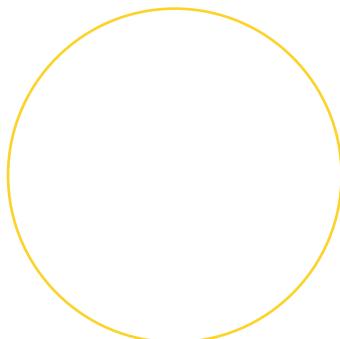
La *Relazione di Impatto* è il documento che ogni anno le Società Benefit sono tenute a redigere per dare evidenza delle connessioni tra le finalità di beneficio comune dichiarate nello statuto, le *azioni* realizzate e gli effetti generati su stakeholder, comunità e ambiente. La loro analisi è un passaggio essenziale nel percorso di ricerca e, più in generale, per valutare la *robustezza* delle imprese italiane che ha intrapreso la via dell'imprenditorialità sostenibile e responsabile trasformandosi in Società Benefit.

Il focus sulle *azioni* intraprese permette di misurare:





Le finalità di beneficio comune sono il patto di lungo periodo tra impresa e comunità; le *azioni* annuali sono il meccanismo di attuazione che rende quel patto credibile, misurabile e migliorabile.



Data la diversa natura temporale, è fisiologico che le *azioni* avviate in un singolo periodo coprano solo una parte delle finalità di beneficio comune: se coincidessero completamente, infatti, le finalità si esaurirebbero nel breve periodo, contraddicendo la loro funzione strategica. Alla luce di queste considerazioni, può non esservi una piena sovrapposizione tra l'insieme delle *azioni* implementate nel corso di un anno e lo spettro delle finalità indicate nello statuto.

121

Tre motivi spiegano la fisiologica sovrapposizione parziale tra finalità di beneficio comune e *azioni*.

Primo

la *logica di portafoglio*: un'impresa non esegue tutto, sempre e ovunque, ma seleziona alcune leve ad alto impatto atteso (per materialità, urgenza o fattibilità), posticipandone altre.

Secondo

l'*orizzonte temporale*: molte finalità richiedono sequenze pluriennali (prima si preparano, poi si implementano e poi, eventualmente, si consolidano) e quindi in un singolo anno si vedono solo alcune parti del percorso.

Terzo

l'*apprendimento*: le *azioni* hanno una componente di sperimentazione, soprattutto nell'ambito dell'*impatto*, che rappresenta un modus operandi emergente nel sistema economico italiano. Quando si sperimenta, spesso si parte con *progetti pilota*, che vengono testati, corretti, e talvolta abbandonati se non producono outcome adeguati, per poi procedere con un affinamento delle modalità di implementazione, come succede per qualsiasi altra iniziativa manageriale.

A ciò si deve aggiungere la *dipendenza* dal contesto, territoriale e competitivo, in cui la Società Benefit opera. In un ambiente in rapida, e a volte erratica, evoluzione si possono verificare cambi normativi, disponibilità di partner, maturità della filiera, condizioni territoriali che a *parità* di finalità di beneficio comune reclamano la *ridefinizione* del portafoglio di azioni da implementare.

Per questi motivi, la valutazione non deve cercare una simmetria perfetta *uno-a-uno* tra finalità e *azioni* nel breve periodo, bensì verificare:



- **coerenza di rotta: le *azioni* sono coerenti rispetto alle finalità?**
- **proporzionalità e materialità: le *azioni* sono rilevanti per il contesto?**
- **progressione nel tempo: esiste una traiettoria che collega gli interventi annuali agli obiettivi di lungo periodo?**

È come dire che l'esaustività annuale è meno rilevante della credibilità del percorso, che si evince dalla capacità dell'impresa di trasformare finalità stabili in un flusso di *azioni* pertinenti, misurabili e cumulativamente trasformative e rigenerative.

Distinguere stabilità dei Principi e ciclicità delle *azioni* operative è la condizione per riconoscere e sostenere quelle Società Benefit che trasformano la dichiarazione in pratica, la visione in risultati, i propositi in impatto.

Dalla pratica alla teoria, e ritorno

Approfondire il legame tra finalità di beneficio comune negli statuti e *azioni* annuali nelle *Relazioni di Impatto* significa, in sostanza, studiare la relazione tra la formulazione della strategia e la sua esecuzione.

Come ricordano Kaplan e Norton in *Execution Premium*, è l'esecuzione a fare la differenza: la creazione di valore avviene quando i principi sono tradotti in programmi con obiettivi misurabili, milestone e responsabilità definite.

Nel caso delle Società Benefit, questo nesso si vede nella cascata che va dalla finalità statutaria alle iniziative annuali, fino ai risultati osservabili delle *azioni*.

È sull'esecuzione che si gioca la qualità della *postura benefit*: allineamento tra obiettivi e piani, ruoli chiari, indicatori pertinenti, meccanismi di revisione e apprendimento continuo, evitando l'effetto-vetrina.

In più, come dicono anche Kaplan e Norton, collegare sistematicamente finalità e *azioni* consente di chiudere il *ciclo di gestione* (pianifica, esegui, misura, apprendi), distinguendo ciò che ha *impatto* da ciò che è solo dichiarativo.



16

Le imprese
volano di
impatto

L'analisi delle *azioni* che danno esecuzione alle finalità di beneficio comune richiede un ulteriore passaggio di metodo: spiegare perché in questa fase della ricerca sia stato scelto di focalizzare l'analisi sulle Società Benefit di grande dimensione.

La ragione è empirica e, al tempo stesso, organizzativa.

Dalla prima edizione dell'indagine (2024 e inizio 2025) era emerso che le grandi imprese svolgono una funzione di *traino* territoriale: dove sono più presenti, cresce anche la densità delle Società Benefit. Questo nesso era stato dimostrato nella fig. 16 (*Correlazione fra incidenza delle Società Benefit e incidenza delle grandi imprese per regione*) del report "Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2024 - PARTE 1 - Risultati analisi descrittiva e di redditività" e, oltre ad essere statisticamente significativo era anche il segnale di un ambiente in cui risorse, competenze e standard gestionali favoriscono la traduzione dei principi in prassi diffuse e adottate per *imitazione* dalle altre imprese.

Questo fenomeno è ampiamente noto nella letteratura organizzativa, prende il nome di *isomorfismo mimetico* e descrive la tendenza delle organizzazioni, in condizioni di incertezza (obiettivi ambigui, tecnologie e pratiche emergenti, pressioni ambientali), a imitare strutture e pratiche di imprese percepite come di riferimento o successo.

Si tratta di un approccio che riduce rischi e costi di esplorazione per le realtà che non hanno *risorse manageriale ed economiche* per incorporare modelli nuovi e percepiti come *virtuosi* agli occhi di stakeholder e comunità. Si manifesta copiando policy, procedure, indicatori di prestazione o impatto, ruoli e assetti di governance e porta a una crescente omogeneizzazione del contesto. Applicato al studio delle Società Benefit, questo significa che le imprese minori di un certo territorio possono essere indotte a rispecchiare o imitare le *azioni* delle grandi Società Benefit (spesso capo-filiera), accelerando la diffusione di standard e pratiche di impatto.

In termini gestionali, tutto ciò trasforma l'innovazione di pochi in *apprendimento collettivo*.

Avviare lo studio sistematico delle *Relazioni di*

Impatto partendo dalle Società Benefit di grandi dimensioni è la scelta più efficace per far emergere progetti, piani di intervento, misure operative e *azioni* per generare impatto definite da realtà che dispongono di assetti organizzativi che rendono le *azioni più visibili*, misurabili e verificabili: ruoli dedicati (ESG/impact management), processi formalizzati (policy, procedure, budget), sistemi di controllo (KPI, milestone) e, spesso, meccanismi che portano a considerare affidabili dati, processi e risultati dichiarati nelle *Relazioni di Impatto* siano corretti, tracciabili e completi.

In altre parole, quando si passa dalla dichiarazione delle finalità di beneficio comune alla esecuzione delle *azioni* per generare impatto, la grande impresa offre un *laboratorio* più leggibile e diventa un punto di osservazione che migliora la qualità e l'affidabilità della valutazione.

Questa scelta ha anche implicazioni di politica industriale, nell'ottica delle *azioni* che possono supportare la diffusione del modello Società Benefit.

Se si accetta l'idea che una parte dell'innovazione organizzativa si diffonda per imitazione (per prossimità, per filiera, per appartenenza associativa), allora isolare i casi in cui c'è un migliore allineamento tra i principi di fondo e le *azioni* consente di consolidare i meccanismi imitativi virtuosi già citati.

C'è poi la dimensione intersetoriale e di filiera.

Molte grandi Società Benefit sono capo-filiera: coordinano fornitori, partner logistici, distributori, service provider. In questi ecosistemi, conoscere quali *azioni* mettono in campo per realizzare le finalità di beneficio comune non serve solo a misurare la loro performance, ma offre alle imprese della catena un dispositivo di *rispecchiamento*.

Le grandi imprese che guidano filiere possono fungere da *modello di riferimento*, in quanto rendono visibile il percorso che collega lo statuto alla pratica, riducono l'incertezza su costi e benefici, mostrano come impostare indicatori e soglie, aprono la strada a forme di collaborazione con enti locali, scuole, università, terzo settore e, più in generale massimizzano le esternalità positive lungo la catena del valore.

In termini di impatto, prendere spunto dalle *imprese-volano* potrà favorire processi di apprendimento collettivo, che rendono più rapido e solido la diffusione di orientamenti imprenditoriali e manageriali pienamente ispirati alla sostenibilità.

Concentrarsi sulle grandi imprese, quindi, ci permette di raggiungere tre obiettivi:

1

validare il metodo su casi in cui l'esecuzione è abbastanza strutturata da essere letta senza ambiguità;

2

attivare apprendimento collettivo, in quanto le evidenze diventano esempi trasferibili, che le realtà più piccole possono adottare con costi di transizione ridotti;

3

mobilitare la filiera, visto che la capo-filiera traduce le finalità in capitoli, clausole, piani condivisi e, così facendo, spinge l'intero ecosistema verso standard più elevati di responsabilità e trasparenza.

127

La decisione di studiare le *Relazioni di Impatto* a partire dalle grandi imprese è il primo step di un percorso pluriennale che ha l'ambizione di definire approcci e strumenti per supportare l'adozione consapevole del modello benefit in tutte le classi dimensionali:

prima si mette a fuoco come le imprese più strutturate chiudono il cerchio tra finalità di beneficio comune e *azioni*;

poi si trasferiscono protocolli e strumenti alle imprese minori, coinvolgendo associazioni, camere di commercio, reti territoriali.

Le Società Benefit di grande dimensione che traducono le finalità di beneficio comune in *azioni* verificabili e trasferibili, generando un effetto cumulativo che attiva, accelera e diffonde il beneficio lungo filiere e territori verranno chiamate *Imprese-volano di impatto*.



17

Dalle finalità
di beneficio
comune alle
azioni di
impatto

L'analisi che segue considera il segmento delle Società Benefit di grandi dimensioni iscritte nel registro imprese del sistema camerale alla fine del 2024: 109 imprese.

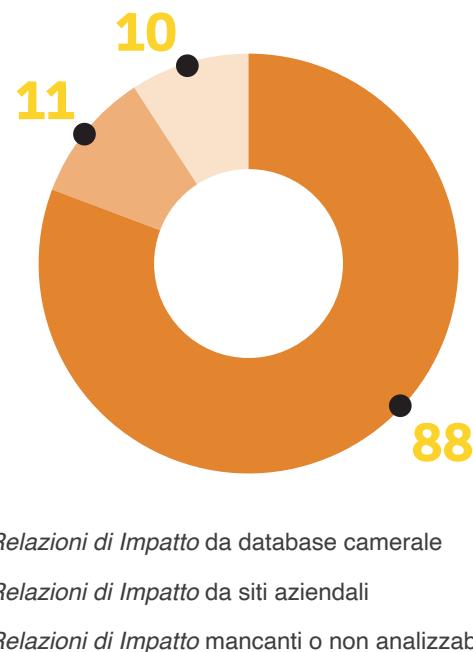
Lo studio si focalizza, tuttavia, su 99 *Relazioni di Impatto*:

- 88 estratte dal database del sistema camerale;
- 11 scaricate dai siti aziendali.

Per 10 Società Benefit di grandi dimensioni, non sono state rintracciate le *Relazioni di Impatto* o, se presenti, non è stato possibile ricavare il set di *azioni* realizzate in modo strutturato.

130

Numerosità delle Relazioni di Impatto
- fig.19



La postura delle 99 grandi *imprese-volano* di impatto

Il primo dato che emerge dall'analisi delle 99 *imprese-volano* è la loro diversa *postura* rispetto all'insieme delle Società Benefit italiane: un orientamento più marcato verso le aree *Ambiente e Capitale Umano* a livello delle finalità specifiche di beneficio comune.

In dettaglio, queste imprese:

- presentano una maggiore accentuazione dell'impegno ambientale (18%) rispetto alla media di tutte le Società Benefit (15%);
- indicano impegni più ampi verso le persone (24% rispetto al 21% in tutta la popolazione).

Parallelamente, il peso dell'area *Leadership & Governance* è meno marcato (7% tra le *imprese-volano* a fronte del 10% per tutte le Società Benefit).

È un risultato che non sorprende, ma che conferma

alcune dinamiche strutturali delle imprese di maggiori dimensioni e il loro ruolo nel sistema produttivo.

Primo.

Le grandi imprese hanno un impatto ambientale più esteso, più visibile e più diretto. Operano con catene del valore articolate, processi produttivi complessi, volumi operativi elevati. Si tratta di elementi che amplificano la loro impronta ecologica e che accrescono le aspettative normative, sociali e reputazionali nei loro confronti. Per tali ragioni è verosimile che, quando scelgono di diventare Società Benefit, incorporino nello statuto un impegno esplicito verso la tutela dell'ambiente, la riduzione delle emissioni e l'adozione di modelli circolari. Sono imprese che dispongono di risorse tecniche, organizzative e finanziarie per tradurre questi impegni in piani strutturali e che hanno maturato la consapevolezza che la sostenibilità non è un vincolo, ma una condizione

per la loro durabilità. In questo senso, l'attenzione verso l'ambiente è la conseguenza diretta del loro peso specifico nel sistema economico.

Secondo.

La centralità del *Capitale Umano* riflette la consapevolezza che la competizione per attrarre e trattenerne personale qualificato è sempre più intensa e che la *qualità del lavoro* è diventata un driver fondamentale per le scelte delle persone. In un contesto di crescenti aspettative su welfare, flessibilità, conciliazione vita-lavoro e sviluppo professionale, assumere impegni statutari sul benessere, sull'equità e sulla crescita delle persone significa assumere una chiara *postura* sul mercato del lavoro sia esterno (per intercettare sensibilità sempre più diffuse, soprattutto tra le generazioni più giovani) sia interno (per trattenere e motivare le persone già presenti).

Terzo.

La minore enfasi sull'area *Leadership & Governance* da parte delle *imprese-volano* non va interpretata come una rinuncia, ma come il riflesso della loro presumibile maggiore maturità organizzativa. Si tratta di imprese che possiedono già sistemi di governance avanzati, processi formalizzati, funzioni

di controllo e organi societari pienamente operativi. Per loro, la forma giuridica Società Benefit non porta all'adozione di nuovi meccanismi operativi, ma è lo strumento per integrare i nuovi orientamenti valoriali nelle strutture che esistono già. Per le imprese più piccole, invece, la trasformazione in Società Benefit è anche un percorso di rafforzamento di strutture e processi interni, che richiede di dichiarare esplicitamente impegni su governance e leadership responsabile.

Nel complesso, la postura delle *imprese-volano* segnala un passaggio evolutivo: le grandi imprese interpretano la forma Società Benefit come un perimetro strategico per intervenire sulle aree dove possono generare il massimo impatto (ridurre la pressione sull'ambiente e valorizzare il capitale umano) mentre danno per acquisiti i fondamenti di governance.

131

È una traiettoria che le colloca in una posizione di avanguardia, capace di orientare il resto del sistema verso un modello di impresa sostenibile, rigenerativa e sempre più attenta al proprio ruolo nel futuro economico e sociale del Paese.

Finalità di beneficio comune per area SASB: Grandi Società Benefit vs. tutte le Società Benefit - fig.20

Aree SASB	99 Grandi Società Benefit	Tutte Società Benefit
Ambiente	18%	15%
Innovazione del Modello di Business	21%	21%
Capitale Sociale	30%	30%
Capitale Umano	24%	21%
Leadership & Governance	7%	10%
Total complessivo	100%	100%

Dalle finalità di beneficio comune alle azioni per generare impatto nelle 99 grandi imprese volano

Il confronto tra la distribuzione percentuale delle finalità e quella delle *azioni* mostra scostamenti minimi (fig. 21) suggerendo una certa coerenza tra le finalità di beneficio comune dichiarate negli statuti e le *azioni* effettivamente realizzate dalle grandi imprese.



Grandi Società Benefit: confronto tra finalità di beneficio comune e azioni per generare impatto - fig.21

Aree SASB	Finalità di Beneficio Comune negli statuti		Azioni rilevate nelle Relazioni di Impatto	
	Valore Assoluto	%	Valore Assoluto	%
Ambiente	104	18%	345	19%
Innovazione del Modello di Business	122	21%	387	22%
Capitale Sociale	168	30%	492	28%
Capitale Umano	138	24%	443	25%
Leadership & Governance	37	7%	123	7%
Total complessivo	569	100%	1.790	100%



Come interpretare questa sovrapposizione?

La prima considerazione riguarda la *responsabilità*.

Le grandi imprese sono consapevoli del proprio ruolo e della propria visibilità nel sistema economico: adottare la forma Benefit implica assumersi l'onere di *rendere conto* non solo a stakeholder istituzionali, ma anche alle comunità, ai territori, alle persone che partecipano alla vita aziendale e all'ambiente in cui l'impresa opera. La sovrapposizione tra finalità e *azioni* è la dimostrazione di un comportamento responsabile: negli statuti si indicano aree di impegno sulle quali si intende veramente impegnarsi e che poi vengono operativamente implementati.

In secondo luogo, questa coerenza conferma un secondo punto che avevamo già discusso: le grandi imprese dispongono di *strutture organizzative*, *sistemi gestionali* e risorse che consentono di trasformare più rapidamente gli impegni statutari in pratiche operative.

Hanno funzioni risorse umane spesso strutturate, sistemi di gestione ambientale certificati, processi formalizzati di stakeholder engagement, competenze tecniche e manageriali che facilitano l'integrazione delle logiche ESG nei processi aziendali. In altre parole, partono da una base di governance solida che permette loro di essere più veloci nell'implementare *azioni* coerenti con gli obiettivi Benefit.

Un terzo elemento riguarda la *credibilità del modello di impresa rigenerativa*.

Le 99 imprese-volano rappresentano l'avanguardia del movimento Benefit in Italia. Dimostrare che tra impegni e realizzazioni non ci sono scarti significativi contribuisce a rafforzare la legittimazione del modello presso istituzioni, associazioni di categoria, investitori e talenti. Una Società Benefit che mantiene le promesse è un'impresa che costruisce fiducia e che attrae, quasi naturalmente, collaboratori e stakeholder sensibili alla qualità dell'impatto generato.

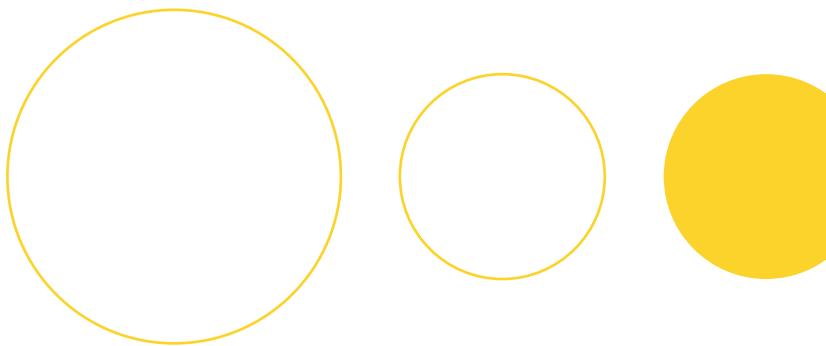
C'è poi un aspetto culturale, perché la coerenza tra finalità e *azioni* testimonia una *maturità valoriale*.

Per queste imprese, diventare Benefit non è stato un atto isolato, ma l'espressione di un percorso evolutivo già avviato. Molte di loro avevano già una tradizione consolidata di attenzione verso ambiente, persone e comunità; la trasformazione giuridica ha dato forma, ordine e riconoscibilità a un orientamento strategico preesistente e contribuisce a spiegare perché le *azioni* siano così vicine alle finalità.

Infine, questa capacità di mantenere le promesse conferma la scelta metodologica indicata in apertura di questa sezione partire dalle grandi imprese per comprendere le traiettorie evolutive e i meccanismi di funzionamento del modello Benefit.

Le grandi imprese sono un laboratorio privilegiato: mostrano come gli impegni possano essere integrati nei sistemi di governance e trasformati in *azioni* coerenti, offrendo una traccia che può orientare anche le piccole e medie imprese del Paese.

In sintesi, la postura delle *imprese-volano* evidenzia che la forma Benefit, quando adottata con consapevolezza e responsabilità, produce comportamenti concreti, coerenti e misurabili. Ed è proprio questa coerenza che permette al modello di diffondersi e consolidarsi come nuova frontiera dell'impresa sostenibile e rigenerativa.





18

Dalle *azioni*
ai *temi* di
impatto

L'analisi delle *azioni* implementate dalle 99 imprese-volano consente di entrare nel merito del processo attraverso il quale gli impegni statutari vengono tradotti in pratica manageriale.

In altre parole, tale approfondimento permette di collegare *Purpose* e *Strategia* con *Organizzazione* e *Gestione* attraverso l'insieme di progetti, piani di intervento, misure operative e *azioni* che definiscono attività strutturate con un certo orizzonte temporale.

Le *azioni* sono state ricondotte alle 29 Categorie SASB+ Impact (già descritte nella prima parte del presente Report) e sono state rielaborate per estrarre i *temi di impatto*, una serie di *azioni-tipo* che rappresentano lo spettro di possibili *azioni* che le aziende possono adottare per produrre un impatto positivo in quella specifica categoria.

136

Cosa sono e come sono stati individuati i Temi di Impatto

L'estrazione delle *azioni* dalle *Relazioni di Impatto* e la definizione dei temi è stata completata con un processo articolato che ha previsto l'utilizzo ibrido di intelligenza artificiale e controllo manuale.

È stato creato uno script che analizza automaticamente la directory contenente le *Relazioni di Impatto* in formato PDF delle 99 Società Benefit di grandi dimensioni.

Lo script esegue le seguenti operazioni.

Scansione ed elaborazione.

Analizza la directory specificata, identifica tutti i file PDF ed estrae il contenuto testuale da ciascuno di essi.

Analisi tramite IA (OpenAI).

Sfrutta l'intelligenza artificiale di OpenAI attraverso un processo strutturato in due fasi:

- **Fase 1 (Identificazione obiettivi):** Invia una porzione del testo all'IA per identificare e catalogare le finalità di beneficio comune dichiarate dall'azienda.
- **Fase 2 (Estrazione azioni):** Per ciascuna finalità identificata, interroga nuovamente l'IA per estrarre le *azioni concrete*, i progetti e i relativi gradi di raggiungimento (inclusi dati quantitativi come percentuali) associati a quell'obiettivo.

Aggregazione e reportistica.

Raccoglie tutti i dati estratti (identificando l'entità, ad esempio tramite Partita IVA, dal nome del file), li organizza e li consolida in un **unico file Excel strutturato**. Tale file è stato poi controllato e integrato manualmente per accertarsi che le estrazioni fossero state effettuate correttamente. Il livello di accuratezza dell'estrazione automatica è stato di circa il 40%. Tale valore non elevato è causato principalmente dall'alto grado di difformità tra le relazioni (spesso impaginate in modo esteticamente raffinato ma poco leggibile a macchina, e.g. per l'elevato numero di fotografie o grafiche).

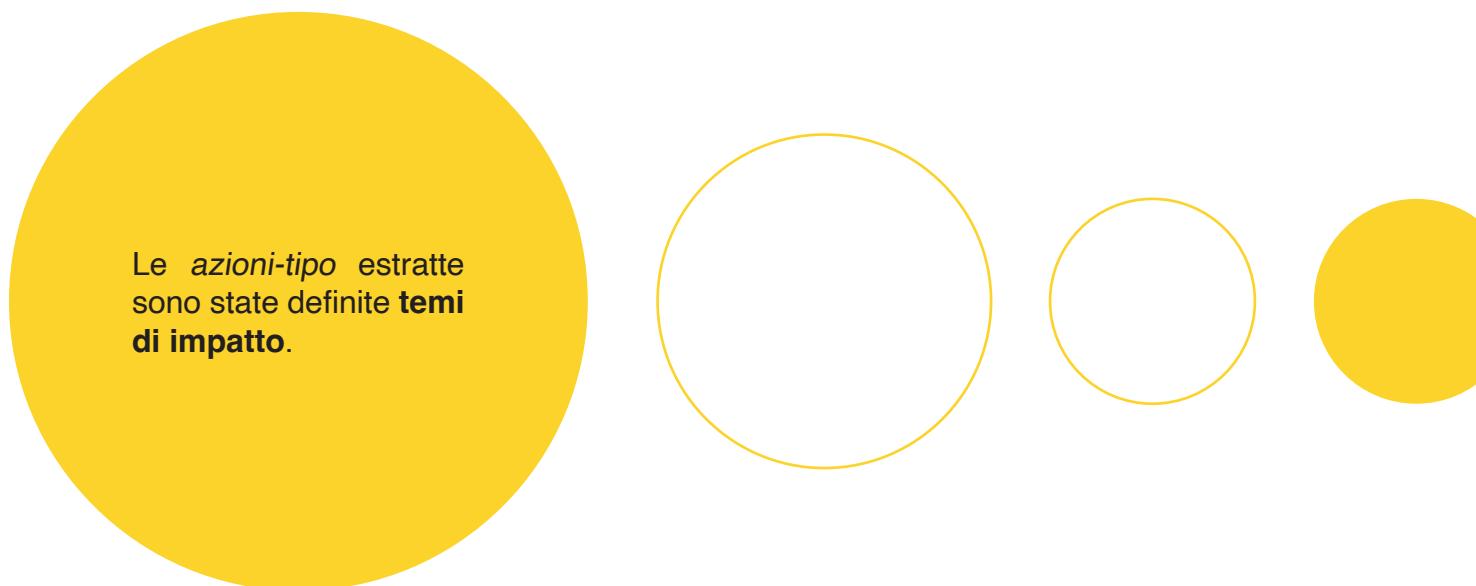
Le *azioni* presenti nel file controllato manualmente sono state quindi ricondotte alle categorie SASB+ Impact usando la finalità di beneficio comune come chiave identificativa. Quindi, il sistema ha raggruppato tutte le descrizioni delle *azioni* afferenti alla medesima categoria SASB.

Su questo dataset aggregato per categoria, sono state applicate tecniche di clustering semantico per identificare i pattern tematici e le iniziative più ricorrenti. Dai cluster più densi e informativi, il modello procede alla fase di sintesi e astrazione, generando delle *azioni-tipo* che rappresentano le tematiche prevalenti.

Questo processo di generazione è vincolato da regole di riscrittura stringenti, che impongono l'e-

liminazione sistematica di qualsiasi dato quantitativo (cifre, percentuali, KPI), riferimento temporale (date, anni, scadenze) e dettaglio specifico (nomi di aziende o tecnologie), privilegiando formulazioni generali e l'uso di verbi d'azione al presente e garantisce l'allineamento alle definizioni teoriche delle categorie SASB+ Impact.

L'output finale consiste in un file strutturato che organizza le *azioni-tipo* astratte per ciascuna categoria SASB+ Impact analizzata, garantendo la diversità delle *azioni* e segnalando eventuali categorie con bassa copertura di dati.



Azioni e temi di impatto: la prima bozza del Dizionario dell'Impatto delle Società Benefit

Come è strutturato il Dizionario

Il commento integrato delle *azioni* e dei *temi di impatto* offre una interpretazione originale dei contenuti delle *Relazioni di Impatto* e soddisfa due distinte esigenze.

La prima si ricava dalle *azioni* e si riferisce alla comprensione delle *priorità*.

Ci sono imprese che realizzano una o più *azioni* focalizzate su una sola delle 6 aree SASB+ Impact, mentre altre distribuiscono le *azioni* tra una o più delle 29 categorie SASB+ Impact afferenti a più aree. Non è possibile dire a priori se un approccio sia preferibile all'altro, ma dalle categorie nelle quali si concentra il numero maggiore di *azioni* si traggono chiare indicazioni su quali sono gli ambiti ritenuti più urgenti o coerenti con la *postura* dell'impresa. In altre parole, emergono le *priorità* che guidano le grandi imprese analizzate nella scelta degli ambiti su cui concentrare le *azioni* per generare il maggiore impatto e rafforzare la coerenza tra orientamento strategico, organizzazione e gestione.

La seconda emerge dai *temi di impatto* e riguarda la *generalizzabilità* delle *azioni-tipo*.

Il processo di estrazione e riclassificazione delle azioni descritto in precedenza consente di derivare una serie di *azioni-tipo* (definite **temi di impatto**), che rappresentano un quadro di riferimento potenzialmente utile per tutte le imprese che intendono definire progetti, piani di intervento e misure operative in grado di tradurre le finalità di beneficio comune in attività strutturate con un orizzonte temporale chiaro. La loro natura sintetica isola i principi che ispirano gli interventi senza vincolare l'interpretazione a contesti specifici.

Per interpretare in modo sistematico la relazione tra *temi di impatto*, categorie, aree e *azioni*, può essere adottata una metafora linguistica che assimila la struttura dell'impatto a quella di un dizionario e

consente di rappresentare con più immediatezza la gerarchia dei contenuti e il rapporto tra *dimensione potenziale* (cioè che la Società Benefit l'impresa promette di fare) e dimensione realizzata (cioè che la Società Benefit fa).

Temi di impatto come lemmi

Nel dizionario il lemma è la voce principale, l'unità di base su cui si costruisce l'intera definizione. In questo studio, i **temi di impatto** svolgono la stessa funzione: costituiscono l'elemento primario del linguaggio dell'impatto. Sono le *parole chiave* che esprimono ciò che progetti, piani di intervento e iniziative-tipo. In questo studio sono stati individuati circa 130 lemmi.

Categorie SASB+ Impact come categorie grammaticali

Ogni lemma è accompagnato da una categoria grammaticale che ne chiarisce la natura (sostantivo, verbo, aggettivo). Le descrizioni delle **29 categorie SASB+ Impact** specificano la natura del *tema di impatto*, ne orientano l'interpretazione, rappresentano il ruolo semantico del tema nel modello di impatto dell'impresa, servono a collocare correttamente il *tema di impatto* all'interno del sistema.

Aree SASB+ Impact come significati

Un lemma può avere più significati, che dipendono dal contesto d'uso. Le **5 aree SASB+ Impact** funzionano in modo analogo, perché definiscono le diverse *accezioni* con cui un *tema di impatto* può essere interpretato e declinato. Le aree precisano *in quale senso* l'impresa implementa un tema.

Azioni come esempi d'uso

Nel dizionario, gli esempi d'uso mostrano come la parola viene applicata nella realtà linguistica. Le **1.824 azioni** svolgono la stessa funzione, in quanto rappresentano le manifestazioni concrete del *tema di impatto*. Sono evidenze osservabili, che permettono di collegare i significati (aree) e la natura dei temi (categorie) a comportamenti organizzativi specifici. Come gli esempi d'uso, le azioni rendono

operativi i contenuti astratti e consentono di valutare coerenza, intensità e direzionalità dell'impegno dell'impresa.

Nei punti successivi viene redatta la prima bozza del **Dizionario dell'Impatto delle Società Benefit**, procedendo con un ordine che non rispecchia la struttura tipica di un dizionario linguistico, ma che agevola la comprensione del contenuto:

- Aree (significati)
- Categorie (categorie grammaticali)
- Temi di impatto (lemmi)
- Azioni (esempi d'uso)

È importante notare che *temi di impatto* a volte risultano tra loro in parte sovrapposti, come del resto lo sono le categorie a cui abbiamo ricondotto le finalità specifiche di beneficio comune. Si tratta infatti di uno strumento concettuale *in fieri* che per sua natura non deve essere inteso come rigido, ma di ispirazione per tutte le aziende che vogliono cogliere dei suggerimenti nel loro percorso Benefit. Questo repertorio iniziale di azioni-tipo rappresenta quindi una base di lavoro per rafforzare la qualità dei processi di pianificazione e per promuovere una cultura dell'impatto più consapevole e condivisa.

Area Ambiente

L'analisi delle *azioni* implementate nell'area Ambiente evidenzia un profilo di intervento che esprime la responsabilità ambientale delle imprese di grandi dimensioni.

139

Categoria Emissioni di gas serra

Il primo elemento che emerge è la netta prevalenza della categoria **Emissioni di gas serra** (120 azioni), che conferma la consapevolezza diffusa del ruolo strategico della decarbonizzazione. Le imprese-volano sembrano attribuire priorità alla quantificazione delle emissioni, alla definizione di target di riduzione e all'integrazione di strategie di decarbonizzazione nei processi produttivi e logistici. La centralità di questa categoria riflette sia la pressione regolatoria nazionale e internazionale sia l'evoluzione degli standard globali, che considerano la riduzione delle emissioni come discriminante strategica per la competitività.

Temi di impatto - Emissioni di gas serra

- Misurare, monitorare e certificare la Carbon Footprint aziendale (Scope 1, 2 e 3).
- Definire obiettivi di riduzione delle emissioni, inclusi target Net Zero e SBTi.
- Acquistare energia elettrica proveniente esclusivamente da fonti rinnovabili certificate.
- Promuovere la mobilità sostenibile attraverso l'elettrificazione della flotta aziendale, l'installazione di infrastrutture di ricarica e incentivando l'uso di biciclette.
- Implementare progetti di compensazione come adozione di una foresta o piantumazione di alberi.
- Ottimizzazione delle tratte e il mix dei sistemi di trasporto in collaborazione con i partner logistici più evoluti per ridurre le emissioni e l'impatto ambientale.
- Intervenire sui processi aziendali per ridurre le emissioni indirette (es. smart working, soluzioni pa-perless, economia circolare) per ridurre i consumi e le emissioni.

Azioni - Emissioni di gas serra

- Riduzione del 38% dell'intensità delle emissioni in kg CO₂/m² entro 2 anni.
- Piantumazione di ulteriori 5.000 alberi, cirmoli e abeti, con CO₂ totale sequestrata per anno di 155 t/anno.

Categoria Impatti ecologici

Al secondo posto si colloca la categoria **Impatti ecologici** (90 azioni), che conferma una sensibilità crescente verso la tutela della biodiversità e dei servizi ecosistemici. Le imprese intervengono su conservazione degli habitat, mitigazione della perdita di biodiversità e sviluppo di strategie di protezione degli ecosistemi nei territori in cui operano. L'attenzione agli impatti ecologici suggerisce un ampliamento della prospettiva ambientale: non solo il controllo degli output (come le emissioni), ma anche la gestione degli impatti più ampi sull'equilibrio naturale.

Temi di impatto - Impatti ecologici

- Promuovere pratiche agricole sostenibili e l'adozione di certificazioni per il benessere animale negli allevamenti.
- Monitorare e gestire in modo responsabile le risorse naturali, come l'acqua e il suolo, e gli effluenti.
- Sostenere progetti di tutela della biodiversità, come la piantumazione di alberi e la protezione degli impollinatori.
- Misurare i rischi e le dipendenze sui sistemi naturali dell'azienda lungo tutta la catena di fornitura.
- Acquistare materie prime da fonti sostenibili certificate (ad e. carta certificata FSC).
- Ottenere e mantenere certificazioni ambientali (es. ISO 14001) e implementare sistemi di gestione dei prodotti chimici per minimizzare l'inquinamento ambientale.
- Selezionare materiali di packaging compostabile per minimizzare la dispersione di plastica nell'ambiente.
- Sviluppare bioprodotti e soluzioni (es. bioplastiche, pacciamatura) biodegradabili e compostabili per ridurre l'inquinamento.

Azioni - Impatti ecologici

- 100% delle stalle conferenti hanno raggiunto un livello di benessere animale tale da consentire la Certificazione secondo lo Standard DTP 122.
- Rigenerazione del terreno in stato d'abbandono limitrofo all'area produttiva appena acquistato con messa a dimora di 50 alberi secondo principi di permacultura.

Categoria Efficienza operativa

La categoria **Efficienza operativa** (47 azioni) occupa il terzo posto e segnala l'importanza dell'ottimizzazione dei processi come leva per ridurre consumi, rifiuti ed emissioni. Le imprese introducono sistemi di miglioramento continuo e monitoraggio dei processi, con un approccio che integra benefici ambientali e competitività economica. L'efficienza operativa rappresenta una frontiera tipicamente industriale, che combina innovazione di processo e sostenibilità.

Temi di impatto - Efficienza operativa

- Migliorare l'efficienza energetica dei processi produttivi e ridurre i consumi.
- Favorire la trasformazione digitale come strumento per l'ottimizzazione dell'uso delle risorse.
- Implementare soluzioni di packaging sostenibile e ridurre l'uso della plastica.
- Adottare pratiche di economia circolare per la gestione dei rifiuti e degli scarti.
- Mantenere e implementare sistemi di gestione certificati (es. ISO) per l'energia e l'ambiente.

Azioni - Efficienza operativa

- Attivazione del sistema di riciclo degli scarti alimentari in compost per promuovere un ciclo virtuoso di gestione dei rifiuti.
- Installazione di infissi con vetrocamere negli uffici aziendali, riducendo la dispersione di calore e migliorando l'isolamento termico.

Categorie Gestione dell'energia e Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi

Seguono **Gestione dell'energia** (33 azioni) e **Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi** (23 azioni), categorie che intercettano pratiche consolidate ma ancora fondamentali. La prima riguarda l'ottimizzazione dei consumi e l'incremento della quota di energie rinnovabili; la seconda coinvolge politiche di riduzione, riciclo e gestione responsabile dei materiali critici. Entrambe riflettono percorsi consolidati di sostenibilità, diffusi proprio perché strutturalmente integrabili nei sistemi di gestione aziendale.

Temi di impatto - Gestione dell'energia

- Erogare sessioni formative sulla sostenibilità e la gestione delle risorse energetiche.
- Investire nell'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili, in particolare impianti fotovoltaici ed eolici.
- Adottare sistemi di gestione dell'energia e condurre audit energetici.
- Implementare interventi di efficientamento energetico nelle sedi, come illuminazione a LED e sostituzione di impianti obsoleti.
- Definire una politica energetica aziendale e mantenere le certificazioni (es. ISO).
- Adottare sistemi di gestione integrata (SGI) ed eseguire audit energetici per monitorare e ridurre i consumi.

Azioni - Gestione dell'energia

- Esecuzione di audit energetici (Tipcheck) per la valutazione dell'efficienza degli isolamenti termici.
- Attivazione dell'impianto e utilizzo di energia autoprodotta nei processi produttivi (131.669 kWh autoprodotti).

141

Temi di impatto - Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi

- Incrementare la percentuale di rifiuti avviati a recupero e riciclo, riducendo il conferimento in discarica.
- Attivare partnership e progetti per la riduzione degli sprechi alimentari.
- Revisione dei processi e sostituzione di materiali per ridurre la produzione di rifiuti pericolosi.
- Migliorare le infrastrutture e i processi di raccolta differenziata.
- Promuovere il riutilizzo dei materiali e la creazione di prodotti da scarti di lavorazione.

Azioni - Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi

- Riduzione del 50% dello spreco alimentare rispetto all'anno precedente.
- Mantenere la percentuale di rifiuti inviati a recupero superiore al 90% sul totale dei rifiuti generati.

Categoria Gestione delle acque

La categoria **Gestione delle acque** (23 azioni) mostra una presenza significativa ma meno accentuata, probabilmente legata alla diversa intensità idrica dei settori rappresentati dalle *imprese-volano*. Si tratta comunque di un ambito strategico che include efficienza idrica, riuso e trattamento delle acque reflue.

Temi di impatto - Gestione delle acque (incluse le reidue)

- Sviluppare e promuovere tecnologie di irrigazione sostenibile e di riutilizzo delle acque reflue.
- Implementare soluzioni per la raccolta dell'acqua piovana e del riutilizzo nei processi aziendali.
- Implementare azioni di efficientamento dei processi industriali (es. ricette di risciacquo delle linee) per la riduzione del consumo idrico.
- Ristrutturare le reti idriche per ridurre le perdite e migliorare l'efficienza.
- Investire in nuovi sistemi di depurazione delle acque reflue e sistemi di separazione e raccolta delle acque grigie.
- Tutelare le fonti di approvvigionamento idrico e migliorarne la qualità.

- Promuovere l'uso responsabile della risorsa idrica attraverso campagne di sensibilizzazione e programmi educativi per la cittadinanza.

Azioni - Gestione delle acque (incluse le reflue)

- Ristrutturazione dei sistemi idrici per minimizzare gli sprechi d'acqua.
- Sviluppo di un'innovativa ala gocciolante per irrigare con acque reflue urbane le colture erbacee in rotazione, utilizzando un unico impianto in sub-irrigazione.

Categoria Qualità dell'aria

Infine, la categoria **Qualità dell'aria** (9 azioni) è quella meno presidiata, verosimilmente perché per molte imprese gli interventi rilevanti su questo fronte coincidono con quelli già inclusi nelle strategie di riduzione delle emissioni o nei processi di efficientamento.

Temi di impatto - Qualità dell'aria

- Ridurre le emissioni nocive derivanti dalla flotta aziendale attraverso l'adozione di veicoli ibridi ed elettrici.
- Ottimizzare le rotte di trasporto per minimizzare l'inquinamento atmosferico.
- Incrementare la flotta aziendale di veicoli ibridi ed elettrici per ridurre le emissioni in atmosfera.
- Implementare soluzioni per il trattamento degli scarti al fine di ridurre le emissioni.
- Ottimizzare la logistica e i trasporti attraverso sistemi di pianificazione dei percorsi (es. GPS) per ridurre i consumi.

Azioni - Qualità dell'aria

- Incremento del parco auto di veicoli ibridi ed elettrici dal 72% all'82%, riducendo le emissioni di particolato.
- Utilizzo del software TMS per pianificare e ottimizzare i percorsi della flotta, al fine di ottimizzare le rotte e ridurre le emissioni nocive in atmosfera.

In sintesi per area Ambiente

Nel complesso, il ranking delle *azioni* conferma una postura ambientale matura, orientata verso le aree che incidono maggiormente sulla transizione climatica e sulla tutela degli ecosistemi, coerentemente con la natura e l'impatto delle imprese di maggiore dimensione.

Numero di azioni realizzate per ogni categoria dell'area Ambiente - fig.22

Area Ambiente	Numero di Società Benefit	N. di Azioni realizzate
Emissioni di gas serra	22	120
Impatti ecologici	21	90
Efficienza Operativa	15	47
Gestione dell'energia	12	33
Gestione dei rifiuti e dei materiali pericolosi	9	23
Gestione delle acque (incluse le reflue)	6	23
Qualità dell'aria		9

Area **Innovazione del Modello di Business**

Nell'area *Innovazione del Modello di Business* le *azioni* avviate dalle imprese di grandi dimensioni delineano un orientamento strategico fortemente proattivo, che interpreta la sostenibilità come leva di trasformazione del modello operativo e competitivo e quindi come elemento strutturale del percorso evolutivo.

Categoria Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita

La categoria **Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita** (114 *azioni*) occupa il primo posto e mostra una chiara priorità verso la transizione circolare. Questa attenzione riflette il consolidarsi di un approccio sistematico, che considera il prodotto come fulcro dell'impatto aziendale e strumento per indirizzare il comportamento dei consumatori verso modelli più responsabili. Il focus sul ciclo di vita suggerisce anche un rafforzamento delle competenze tecniche e progettuali, necessarie per reinventare prodotti e processi in ottica circolare.

Temi di impatto - Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita

- Progettare prodotti con materiali riciclati, riciclabili o a ridotto impatto ambientale.
- Condurre analisi del ciclo di vita (LCA) per valutare e migliorare la sostenibilità dei prodotti.
- Ridurre il packaging dei prodotti e studiare alternative a minore impatto.
- Sviluppare soluzioni per la gestione del fine vita del prodotto, favorendo la circolarità (per es sistemi di raccolta a fine vita, servizi di riparazione).

143

Azioni - Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita

- Studio e definizione piano di implementazione di un'alternativa circolare per la gestione del fine vita delle calzature.
- Installazione software per LCA e partecipazione a corsi per internalizzazione competenze LCA.

Categoria Resilienza del modello di business

Segue **Resilienza del modello di business** (102 *azioni*), una categoria che evidenzia l'impegno delle imprese nel ripensare la propria strategia tenendo conto dei cambiamenti climatici, sociali e politici. Le azioni avviate mostrano un orientamento alla pianificazione di lungo periodo e alla capacità di adattamento. La forte presenza di questa categoria indica un'evoluzione del concetto di resilienza, che non è più limitato alla gestione del rischio, ma si configura come piattaforma di innovazione e di posizionamento strategico.

Temi di impatto - Resilienza del modello di business

- Condurre analisi di materialità per identificare i rischi e le opportunità di sostenibilità.
- Ampliare la rete di partner strategici e tecnologici per aumentare la resilienza operativa.
- Formare il responsabile di impatto per governare gli obiettivi di beneficio comune e sostenibilità inseriti nello statuto.
- Investire in energie rinnovabili e in pratiche di economia circolare per ridurre la dipendenza da filiere complesse e delocalizzate.
- Integrare la sostenibilità nella governance (es. comitati, deleghe formali...) e nello sviluppo di nuove linee di business.

Azioni - Resilienza del modello di business

- Nomina e formazione del Responsabile d'Impatto, affidato all'esterno fino all'anno scorso, con l'obiettivo di internalizzare la figura nel corso degli esercizi successivi.
- Effettueremo il nostro primo processo di 'analisi di materialità, volto a identificare i temi di sostenibilità più rilevanti per la nostra Azienda e per tutti coloro che si confrontano costantemente con la nostra realtà.

Categoria Ricerca e sviluppo

Al terzo posto si colloca **Ricerca e sviluppo** (87 azioni), che testimonia un investimento costante nella generazione di nuove soluzioni, tecnologie e competenze. La combinazione tra innovazione tecnologica e obiettivi di sostenibilità emerge come un tratto distintivo delle *imprese-volano*, che utilizzano la funzione ricerca e sviluppo non solo per mantenere la competitività, ma per anticipare le esigenze del mercato e incorporare criteri ESG nei processi di sviluppo. L'integrazione tra ricerca, formazione e collaborazione con partner esterni rafforza un ecosistema innovativo capace di accelerare la transizione verso modelli produttivi più sostenibili.

Temi di impatto - Ricerca e sviluppo

- Investire in innovazione per lo sviluppo di prodotti sostenibili e l'applicazione dei principi di eco design.
- Sviluppare tecnologie per migliorare la gestione delle risorse.
- Investire nella ricerca di soluzioni per aumentare la durabilità dei prodotti.
- Collaborare con centri di ricerca e i fornitori per lo sviluppo di materiali plastici biobased.

Azioni - Ricerca e sviluppo

- Più di 45000 ore dedicate alla Ricerca e Sviluppo (R&D) nell'anno.
- Rapporto di collaborazione con l'Università di Bologna volto a sviluppare nuove miscele di conglomerato bituminoso con temperature di posa più basse.

Categoria Gestione della catena di approvvigionamento

La categoria **Gestione della catena di approvvigionamento** (50 azioni) riveste un ruolo altrettanto cruciale. Le imprese agiscono sulla selezione dei fornitori, sulla trasparenza dei processi, sulla collaborazione lungo la supply chain, sulla riduzione degli impatti ambientali e sociali a monte del ciclo produttivo, sulla gestione dei rischi di approvvigionamento da supply e l'adozione dei modelli di fornitura a Km0. Il volume significativo di iniziative mostra come la sostenibilità venga interpretata come responsabilità estesa, che oltrepassa i confini organizzativi e richiede un ripensamento delle relazioni con i partner di filiera.

Temi di impatto - Gestione della catena di approvvigionamento

- Promuovere la tracciabilità e la trasparenza lungo la filiera, selezionando fornitori che garantiscono il controllo della produzione.
- Mappare la catena di fornitura per identificare rischi e impatti.
- Fornire soluzioni e modelli gestionali innovativi per migliorare l'efficienza dei processi di filiera.
- Privilegiare fornitori locali per ridurre l'impatto dei trasporti e sostenere l'economia del territorio.
- Integrare criteri di valutazione sociale e ambientale (ESG) nel processo di selezione e qualifica dei fornitori.
- Implementare sistemi di valutazione ESG e di tracciabilità (es. 4s TRACE, FSC) per monitorare e migliorare la sostenibilità della filiera.

- Formare e coinvolgere i partner della catena di fornitura sui temi della sostenibilità e della rendicontazione (es. CSRD).

Azioni - Gestione della catena di approvvigionamento

- Aumentare la % di approvvigionamento da fornitori locali ad almeno il 50% per le materie prime di critiche.
- Attribuzione dei Sustainability Award per premiare gli allevatori che si sono distinti per la gestione responsabile delle proprie fattorie.

Categoria Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali

La categoria **Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali** (33 azioni) evidenzia l'attenzione verso la riduzione dell'impronta materiale, attraverso dematerializzazione, uso di materiali riciclati e ottimizzazione delle catene di fornitura e dei processi produttivi. Questa categoria, pur con numeri inferiori rispetto alle prime tre, completa il quadro di un modello di business orientato alla circolarità e alla riduzione degli impatti.

Temi di impatto - Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali

- Rivedere i processi produttivi in un'ottica di dematerializzazione e riduzione degli sprechi.
- Implementare progetti di economia circolare per ridurre l'uso di materie prime vergini, come il riciclo della plastica (RPET).
- Adottare approcci di green chemistry per l'ottimizzazione dei processi di sintesi chimica.
- Eliminare gli elementi non essenziali del packaging e adottare sistematicamente strategie di alleggerimento.

145

Azioni - Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali

- 312 tonnellate di plastica risparmiata rispetto all'anno precedente.
- Aumento del nr di referenze con materie prime riciclate, accompagnando alcuni dei nostri fornitori locali nel processo di conversione.

Categoria Impatti fisici dei cambiamenti climatici

Infine, la categoria **Impatti fisici dei cambiamenti climatici** (1 azione) riveste un ruolo mirato alla protezione delle operation da eventi estremi, attraverso interventi di adattamento, investimenti infrastrutturali, diversificazione delle risorse e valutazioni di resilienza degli asset aziendali.

Temi di impatto - Impatti fisici dei cambiamenti climatici

- Valutare la resilienza degli asset aziendali ai rischi climatici fisici.
- Investire in infrastrutture per mitigare l'impatto di eventi climatici estremi.
- Implementare progetti di efficientamento energetico per ridurre la vulnerabilità.
- Diversificare le fonti di approvvigionamento energetico e idrico.
- Definire piani di adattamento ai cambiamenti climatici per proteggere le operation.

Azioni - Impatti fisici dei cambiamenti climatici

- Valutazione degli impatti legati al cambiamento del regime e del tipo di precipitazione (pioggia/neve), alla variabilità idrologica e al rischio acuto di siccità rispetto ai diversi scenari IPCC nel comparto montano di riferimento.

In sintesi per area *Innovazione del Modello di Business*

Nel complesso, l'analisi mostra un sistema di imprese che interpreta l'innovazione sostenibile come direttrice strategica e come elemento integrato nella progettazione dei prodotti, nei processi decisionali e nelle relazioni di filiera.

Numero di azioni realizzate per ogni categoria dell'area *Innovazione del Modello di Business* - fig.23

Area Innovazione del Modello di Business	Numero di Società Benefit	N. di Azioni realizzate
Progettazione del prodotto e gestione del ciclo di vita	21	114
Resilienza del modello di business	18	102
Ricerca e Sviluppo	28	87
Gestione della catena di approvvigionamento	17	50
Approvvigionamento ed efficienza nell'uso dei materiali	12	33
Impatti fisici dei cambiamenti climatici	1	1

Area Capitale Sociale

Nell'area *Capitale Sociale* la distribuzione delle *azioni* mette in evidenza una forte concentrazione su due categorie, Diritti umani e relazioni con la comunità e Benessere del cliente, mentre le altre hanno un ruolo meno rilevante nel portafoglio progetti, piani di intervento e misure operative implementate dalle grandi imprese analizzate.

Categoria Diritti umani e relazioni con la comunità

Il peso molto elevato della categoria **Diritti umani e relazioni con la comunità** (322 *azioni*) conferma che le imprese di grandi dimensioni interpretano il proprio ruolo come parte integrante delle comunità di riferimento e riconoscono la centralità dei diritti umani nella costruzione di sistemi socio-economici evoluti. Le *azioni* associate a questa categoria riguardano il dialogo strutturato con gli stakeholder esterni, il sostegno a iniziative territoriali, la tutela dei diritti fondamentali lungo le catene del valore, la promozione di consapevolezza e la partecipazione a progetti di impatto sociale. Ne emerge un modello di impresa che non si limita a *operare in un territorio*, ma contribuisce intenzionalmente alla sua coesione e alla sua resilienza, trasformando il legame con la comunità in una componente esplicita della propria strategia.

Temi di impatto - Diritti umani e relazioni con la comunità

- Sostenere le comunità locali attraverso donazioni, sponsorizzazioni ed erogazioni liberali.
- Implementare iniziative di volontariato aziendale e di coinvolgimento attivo dei dipendenti in progetti a impatto sociale e partnership con enti del terzo settore.
- Attivare un dialogo strutturato con gli stakeholder territoriali per mappare i bisogni della comunità e sviluppare progetti di rigenerazione urbana o ambientale.
- Implementare iniziative a tutela della salute e del benessere della comunità, inclusi programmi di supporto per fasce vulnerabili.
- Collaborare attivamente con istituzioni educative (es. Università, ITS) per l'orientamento e la formazione dei giovani.
- Sostenere il settore no-profit locale e le associazioni territoriali tramite partnership, volontariato aziendale e liberalità.

Azioni - Diritti umani e relazioni con la comunità

- 77.000 € in donazioni a 16 beneficiari impegnati nella valorizzazione del territorio.
- Raggiungere almeno 8.000 bambini e persone fragili attraverso il servizio permanente di terapia ricreativa offerto agli Ospedali italiani e nelle realtà in cui operiamo.

147

Categoria Benessere del cliente

La categoria **Benessere del cliente** (97 azioni), evidenzia una crescente attenzione a come prodotti e servizi incidono sulla qualità della vita delle persone che li utilizzano. Le *azioni* si concentrano su progettazione responsabile, riduzione degli effetti negativi sulla salute, accompagnamento all'uso consapevole e monitoraggio della soddisfazione. Il cliente viene considerato non solo come destinatario di un'offerta commerciale, ma come soggetto con cui costruire relazioni di fiducia di lungo periodo. Il benessere diventa così un criterio di progettazione e riprogettazione dell'offerta, coerente con l'idea di impresa rigenerativa orientata a generare valore oltre la transazione economica.

Temi di impatto - Benessere del cliente

- Sviluppare e promuovere prodotti e servizi con specifiche caratteristiche di sostenibilità e impatto su salute e benessere del cliente.
- Misurare sistematicamente la soddisfazione del cliente (es. Customer Experience, NPS) anche sui temi ESG.
- Sviluppare prodotti che rispondano a specifiche esigenze alimentari o di salute della popolazione.
- Misurare e migliorare la soddisfazione del cliente attraverso l'analisi dei feedback.
- Offrire opzioni di prodotto inclusive per diverse esigenze (vegane, senza glutine, etc.).

Azioni - Benessere del cliente

- Sviluppo di attività di ricerca e divulgazione sulla vitalità degli alimenti attraverso il laboratorio VitaLab, che nel 2024 ha analizzato 26 prodotti biologici e biodinamici tramite cromatografia circolare, fornendo nuove prospettive sul legame tra qualità del cibo, energia vitale e benessere delle persone.
- Sviluppo sottoindice NPS (Net Promoter Score) per il monitoraggio della soddisfazione del cliente rispetto ai prodotti con caratteristiche di sostenibilità lanciati nell'anno di riferimento.

Categorie Accesso a prodotti e servizi, Qualità e sicurezza del prodotto e Pratiche di vendita e labeling dei prodotti

Le categorie **Accesso a prodotti e servizi** (34 azioni), **Qualità e sicurezza del prodotto** (26 azioni) e **Pratiche di vendita e labeling dei prodotti** (13 azioni) delineano un quadro più sfumato. Le iniziative sull'accesso segnalano una sensibilità verso l'inclusione di segmenti di popolazione sottoserviti, mentre qualità, sicurezza e pratiche di vendita riguardano la dimensione più tradizionale della tutela del consumatore e della trasparenza informativa. La presenza numerica più contenuta può riflettere:

- da un lato, l'esistenza di standard e procedure già consolidate che non sempre vengono esplicitamente ricondotte alle finalità benefit;
- dall'altro, la percezione che la priorità, in questa fase, risieda nel rafforzamento del legame con le comunità e nella ridefinizione del rapporto impresa-cliente in chiave di benessere complessivo.

Temi di impatto - Accesso a prodotti e servizi

- Migliorare l'accessibilità ai servizi essenziali, come la connettività, nelle aree svantaggiate.
- Sviluppare soluzioni tecnologiche per supportare persone anziane, fragili o con bisogni speciali.
- Collaborare con istituzioni e associazioni territoriali per contrastare lo spopolamento delle aree rurali.
- Fornire connettività a istituzioni pubbliche come scuole, biblioteche e municipi.
- Sviluppare soluzioni tecnologiche (IoT, AI) per migliorare l'accesso ai servizi e l'autonomia delle persone anziane o con fragilità.
- Migliorare l'accessibilità dei servizi sanitari attraverso lo sviluppo della telemedicina e di nuove strutture territoriali.

Azioni - Accesso a prodotti e servizi

- Collaborazione con UNCEM per portare Internet ultraveloce nelle aree in digital speed divide per ridurre lo spopolamento e aumentare l'attrattività delle aree montane e rurali italiane.
- Ampliamento dell'Accesso ai Servizi Sanitari attraverso nuovi poliambulatori e servizi di telemedicina.

Temi di impatto - Qualità e sicurezza del prodotto

- Sostenere e promuovere nuove linee di prodotto salutari, bilanciate e consapevoli.
- Utilizzare materie prime certificate, non OGM e a basso impatto ambientale.
- Effettuare una ricerca e selezione continua delle materie prime per garantire alta qualità e freschezza.
- Sviluppare formulazioni di prodotto con specifiche caratteristiche di sostenibilità (es. waterless, reef-friendly).

Azioni - Qualità e sicurezza del prodotto

- Confermare l'uso per l'anno in corso di materie prime 100% OGM free.
- In partnership col fornitore, completare lo sviluppo di una materia prima che non contenga biossido di silice all'interno della formulazione.

Temi di impatto - Pratiche di vendita e labeling dei prodotti

- Garantire la trasparenza e la correttezza nelle informazioni sui prodotti.
- Migliorare la tracciabilità del prodotto lungo l'intera filiera anche attraverso l'adozione di codici condivisi.
- Sviluppare etichettature che valorizzino gli attributi di sostenibilità al consumatore finale.
- Implementare pratiche di verifica scientifica dei claim di prodotto.

Azioni - Pratiche di vendita e labeling dei prodotti

- Aggiornare entro l'anno la procedura di definizione dei claim di prodotto anche in previsione della nuova normativa europea ECGT.
- Identificazione del nuovo sistema PLM da lanciare entro la fine dell'anno per migliorare la gestione dei dati e la tracciabilità della filiera.

Categorie Privacy dei clienti e Sicurezza dei dati

Per le aree **Privacy dei clienti** e **Sicurezza dei dati** non sono state rilevate *azioni* nelle *Relazioni di Impatto* analizzate. Tale assenza rappresenta un punto di attenzione: in un contesto in cui la dimensione digitale è sempre più pervasiva, questi ambiti appaiono ancora poco integrati nel perimetro delle finalità di *Capitale Sociale*, suggerendo uno spazio di potenziale evoluzione futura.

In sintesi per area **Capitale Sociale**

Nel complesso, l'area mostra una forte concentrazione su comunità e benessere del cliente, mentre accesso, qualità, sicurezza e pratiche di vendita hanno un ruolo più marginale. Assenti azioni su privacy e sicurezza dei dati, ambiti che richiedono maggiore sviluppo futuro.

Numero di *azioni* realizzate per ogni categoria dell'area **Capitale Sociale** - fig.24

Area Capitale Sociale	Numero di Società Benefit	N. di Azioni realizzate
Diritti umani e relazioni con la comunità	75	322
Benessere del cliente	21	97
Accesso a prodotti e servizi	9	34
Qualità e sicurezza del prodotto	7	26
Pratiche di vendita e labeling dei prodotti	6	13
Privacy dei clienti	0	0
Sicurezza dei dati	0	0

149

Area Capitale Umano

Nell'area *Capitale Umano* la distribuzione delle azioni mostra una concentrazione molto elevata su interventi inerenti il miglioramento dell'esperienza lavorativa, che da soli superano il 90% di tutte le *azioni* estratte dalle *Relazioni di Impatto* analizzate.

Categoria Cogestione, diversità e inclusione dei dipendenti

La netta prevalenza della categoria **Cogestione, diversità e inclusione dei dipendenti** (416 *azioni*, su un totale di 443 per l'intera area) riflette una visione evoluta del rapporto tra impresa e persone, in cui il capitale umano non è considerato soltanto una risorsa produttiva, ma la leva strategica attraverso cui garantire innovazione, continuità organizzativa e competitività nel lungo periodo.

Le *azioni* riconducibili a questa categoria riguardano la valorizzazione delle differenze, la costruzione di ambienti inclusivi, lo sviluppo di pratiche di gestione orientate all'equità, l'investimento in formazione e la creazione di condizioni organizzative favorevoli al pieno dispiegamento del potenziale individuale. L'attenzione al coinvolgimento dei dipendenti suggerisce inoltre un forte orientamento alla partecipa-

zione e alla comunicazione interna, considerati elementi indispensabili per generare fiducia, allineare la forza lavoro al *purpose* aziendale e rafforzare il senso di appartenenza.

La scelta delle *imprese-volano* di concentrare così tante iniziative su questa categoria può essere interpretata come risposta a tre fattori principali:

- la crescente competizione per attrarre e trattenere talenti,
- la diffusione di modelli organizzativi che valorizzano autonomia, collaborazione e benessere psicologico,
- l'emergere di aspettative sempre più elevate da parte delle nuove generazioni rispetto alla qualità dell'ambiente di lavoro.

Temi di impatto - Coginvolgimento, diversità e inclusione dei dipendenti

- Coginvolgimento, diversità e inclusione dei dipendenti.
- Erogare piani formativi continui per lo sviluppo delle competenze professionali e trasversali dei dipendenti.
- Progettare piani di upskilling o reskilling continuo del personale.
- Rafforzare sistemi di welfare per promuovere il benessere psicofisico (es. supporto psicologico) e favorire l'equilibrio tra vita privata e lavoro (es. smart working, policy genitorialità).
- Rafforzare l'engagement e l'ascolto dei dipendenti attraverso survey e canali di comunicazione interna.
- Sviluppare e pubblicare policy aziendali su diversità, inclusione, pari opportunità e non discriminazione e ottenere certificazioni specifiche (es. Certificazione Parità di Genere).
- Promuovere attivamente l'inserimento e la crescita professionale femminile, di giovani e di categorie protette.
- Creare percorsi di ascolto interno per la continua raccolta di feedback dei dipendenti anche approfondendo le necessità dei diversi sottogruppi attraverso survey mirate, focus group, etc...
- Promuovere lo scambio di esperienze e l'ascolto interno (per es. attraverso la promozione di gruppi di affinità) e attività di mentorship per i dipendenti (sia verso il basso che verso l'alto).

Azioni - Coginvolgimento, diversità e inclusione dei dipendenti

- Ottenimento certificazione Parità di Genere UNI/PdR 125:2022 → Punteggio 76.
- Attivazione della politica di congedo di 20 giorni retribuiti al 100% per i neo-padri.

Categorie Pratiche di lavoro e Salute e sicurezza dei dipendenti

Le restanti categorie dell'area **Pratiche di lavoro** (17 azioni) e **Salute e sicurezza dei dipendenti** (10 azioni) presentano volumi molto inferiori. Questa disparità può essere spiegata, almeno in parte, con la presenza di sistemi normativi e procedurali consolidati che regolano in modo stringente condizioni di lavoro, sicurezza e rispetto dei diritti fondamentali, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni. Molte attività in questi ambiti risultano già integrate nei processi ordinari e difficilmente vengono ricondotte in modo esplicito al perimetro delle finalità benefit.

Temi di impatto - Pratiche di lavoro

- Adottare modelli organizzativi (es. Modello 231) per la prevenzione dei reati e la condotta etica.
- Mettere a disposizione canali di segnalazione anonimi (whistleblowing) costantemente monitorati.
- Ottenere certificazioni in materia di parità di genere (UNI/PdR 125) e responsabilità sociale (SA8000).

Azioni - Pratiche di lavoro

- Estensione del Modello 231 a tutte le sedi operative.
- Attivazione della nuova piattaforma di whistleblowing anonimo.

Temi di impatto - Salute e sicurezza dei dipendenti

- Promuovere una cultura della sicurezza sul lavoro con l'obiettivo di azzerare gli infortuni.
- Fornire formazione specifica sulla sicurezza, inclusa quella informatica e personale nel luogo di lavoro.
- Offrire accesso a servizi medici e sanitari, anche non legati al lavoro, e sportelli di ascolto.
- Implementare e monitorare sistemi di gestione della salute e sicurezza.
- Fornire supporto medico e psicologico ai dipendenti.

Azioni - Salute e sicurezza dei dipendenti

- Mantenere l'obiettivo 'Infortuni Zero' in tutti gli stabilimenti per l'anno in corso.
- Attivazione del percorso formativo che coinvolga 9 partecipanti per l'anno in corso che comprenda moduli dedicati alla sicurezza sul lavoro, con particolare attenzione ai Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) di terza categoria, al primo soccorso e alla prevenzione incendi per una durata in aula di circa 2 mesi e prosegua successivamente on the job.

151

In sintesi per area **Capitale Umano**

Nel complesso, si può dire che la dimensione della diversità e dell'inclusione ha un ruolo centrale nel definire l'identità dell'impresa e nel consolidare una reputazione di datore di lavoro responsabile e sensibile alle trasformazioni sociali, che si affianca alla cura degli aspetti che più contribuiscono alla qualità dell'esperienza lavorativa e alla costruzione di comunità organizzative coese e orientate allo sviluppo.

Numero di azioni realizzate per ogni categoria dell'area **Capitale Umano** - fig.25

Area Capitale Umano	Numero di Società Benefit	N. di Azioni realizzate
Coinvolgimento, diversità e inclusione dei dipendenti	76	416
Pratiche di lavoro	5	17
Salute e sicurezza dei dipendenti	3	10
Sicurezza dei dati	0	0

Area **Leadership & Governance**

Le *imprese-volano* mostrano un impegno deciso nel promuovere la cultura Benefit, investendo energie nella divulgazione del modello e nel coinvolgimento degli stakeholder. La priorità assegnata a questa dimensione rivela una volontà esplicita di far crescere l'ecosistema Benefit nel Paese.

Categoria Diffusione del modello benefit

La netta prevalenza della categoria **Diffusione del modello benefit** (99 azioni) conferma il ruolo delle imprese di grandi dimensioni come attori propulsivi nel consolidamento e nella legittimazione del paradigma Benefit in Italia.

Le iniziative associate a questa Categoria riguardano attività di advocacy, formazione interna sul modello, promozione esterna di pratiche rigenerative e partecipazione a reti e progetti volti a diffondere principi e strumenti della governance orientata all'impatto. L'elevata numerosità indica che le *imprese-volano* interpretano il proprio ruolo non solo in termini di performance, ma anche come responsabilità culturale: contribuire alla costruzione di un ecosistema economico capace di integrare finalità sociali e ambientali nei processi decisionali. La diffusione del modello viene quindi considerata parte integrante del *purpose*, un'estensione naturale della postura strategica assunta con l'adozione della forma giuridica Benefit.

Temi di impatto - Diffusione del modello benefit

- Promuovere la cultura della sostenibilità e del modello benefit presso gli stakeholder esterni e la filiera.
- Organizzazione di eventi e diffusione di materiali informativi nella comunità per ispirare altre imprese all'adozione del modello benefit.
- Promuovere in sinergia con le istituzioni il concetto di Società Benefit, ad esempio con iniziative come "Roma Impresa Comune".
- Implementare premialità legate all'adozione dello status giuridico di Società Benefit nella definizione dei criteri di acquisto aziendali.
- Disegnare e promuovere iniziative di advocacy rivolte a istituzioni e associazioni di categoria per influenzare positivamente il contesto normativo e culturale e promuovere l'adozione di pratiche di governance rigenerativa a livello di sistema.

Azioni - Diffusione del modello benefit

- Promozione di 5 eventi anche all'esterno della Società, concernenti la sostenibilità (es. ambiente, rigenerazione dell'ecosistema, gestione rifiuti/materie prime, lavoro, ecc.) e i modelli di innovazione sostenibile.
- Una sessione formativa specifica nei confronti del top management e del Responsabile di Impatto, affrontando temi come le caratteristiche del Modello Benefit e la Valutazione dell'Impatto generato.

Categorie Gestione del contesto legale e normativo, Etica professionale, Gestione del rischio sistemico

Le categorie **Gestione del contesto legale e normativo** (1 azione), **Etica professionale** (9 azioni) e **Gestione del rischio sistemico** (4 azioni) mostrano invece un volume molto più contenuto. Questa asimmetria può essere interpretata alla luce della maturità organizzativa delle imprese di grandi dimensioni, che dispongono generalmente di sistemi di governance, compliance e gestione del rischio.

già consolidati e regolati da normative stringenti. Molte delle pratiche riconducibili a queste categorie risultano quindi pienamente integrate nei processi ordinari e non vengono necessariamente esplicitate come *azioni* finalizzate al beneficio comune. La presenza numerica ridotta non indica dunque una minore rilevanza, ma probabilmente riflette la natura più strutturale e meno progettuale di tali ambiti.

Temi di impatto - Gestione del contesto legale e normativo

- Contribuire attivamente allo sviluppo della normativa, volontaria e cogente, sui temi della sostenibilità.
- Partecipare attivamente a tavoli di lavoro per la definizione di standard europei di governance rigenerativa.

Azioni - Gestione del contesto legale e normativo

- Partecipazione attiva alla definizione di leggi e regolamenti spaziali, inclusi quelli per la riduzione dei detriti spaziali e le operazioni di fine vita dei satelliti.

Temi di impatto - Etica professionale

- Rafforzare la governance aziendale attraverso la creazione di comitati di controllo e organi di vigilanza dedicati.
- Adottare e diffondere un codice etico e di condotta che guidi le relazioni con tutti gli stakeholder.
- Prevenire attivamente i conflitti di interesse attraverso policy dedicate.
- Promuovere un ambiente di lavoro etico, inclusivo e rispettoso.

153

Azioni - Etica professionale

- Creazione di un Comitato di Controllo periodico per analizzare gli andamenti dell'azienda e condividere le scelte strategiche.
- Aggiornare la policy di marketing e comunicazione etica.

Temi di impatto - Gestione del rischio sistemico

- Contribuire attivamente alla definizione di regolamenti e standard per la sostenibilità delle operazioni (es. detriti spaziali).
- Sviluppare tecnologie innovative per mitigare i rischi sistematici (es. ambientali, digitali).
- Ottenere certificazioni di impatto (es. B Corp) per validare il modello di business.
- Partecipare a iniziative internazionali per la sicurezza e la sostenibilità delle infrastrutture critiche.

Azioni - Gestione del rischio sistemico

- Definizione del piano pilota di mitigazione dei rischi agricoli e identificazione dei relativi KPI da monitorare nei prossimi 5 anni.
- Studio specialistico sulla resilienza in condizioni di siccità: investimento di 160.000 € per sviluppare un modello idrodinamico dell'Adige, utile a individuare interventi mirati per garantire la continuità dell'approvvigionamento idrico durante le emergenze climatiche.

Categorie Comportamento competitivo e Gestione del rischio di incidenti critici

Nelle categorie **Comportamento competitivo** e **Gestione del rischio di incidenti critici** non sono state rilevate azioni specifiche. È probabile che molte pratiche relative a concorrenza leale e gestione delle emergenze siano già integrate nei sistemi strutturati delle grandi imprese e quindi non esplicitate come iniziative Benefit.

In sintesi per area *Leadership & Governance*

Nel complesso, il quadro dell'area *Leadership & Governance* evidenzia un approccio in cui le *imprese-volano* scelgono di concentrare l'attivazione di nuove iniziative su ciò che è distintivo della forma Benefit (la sua diffusione culturale e istituzionale) mentre probabilmente scelgono di presidiare gli altri ambiti attraverso sistemi già pienamente operativi. Ne emerge un modello di governance che combina innovazione istituzionale, responsabilità culturale e continuità gestionale.

Numero di azioni realizzate per ogni categoria dell'area *Leadership & Governance* - fig.26

Area <i>Leadership & Governance</i>	Numero di Società Benefit	N. di Azioni realizzate
Diffusione del modello benefit	23	99
Gestione del contesto legale e normativo	2	11
Etica professionale	5	9
Gestione del rischio sistematico	1	4
Comportamento competitivo	0	0
Gestione del rischio di incidenti critici	0	0





19

Quanto impatto?

L'analisi condotta fino a questo punto mostra come le 99 imprese-volano abbiano adottato un approccio responsabile sia nella definizione delle finalità di beneficio comune sia nella strutturazione del set di azioni annuali per realizzarle.

La coerenza tra ciò che viene dichiarato negli statuti e ciò che viene effettivamente implementato è emersa in modo chiaro, così come la presenza di priorità ben riconoscibili nelle diverse aree SASB. Le imprese di maggiori dimensioni si sono dimostrate capaci di identificare con chiarezza gli ambiti nei quali possono generare il contributo più rilevante e ciò suggerisce un modello di intervento strutturato, che combina purpose, strategia e capacità organizzativa.

Il tema dell'impatto apre un dibattito complesso, perché la sua valutazione dipende in larga misura dal criterio adottato e non è possibile estrapolare conclusioni assolute.

Da una parte, infatti, il giudizio sull'entità dell'impatto si esprime in relazione alle esigenze del Pianeta e alla traiettoria indicata da framework scientifici come i *Planetary Boundaries*: da questa prospettiva, la valutazione si fa in relazione all'adeguatezza rispetto a limiti planetari e a target fissati a livello internazionale, che non si conciliano con le azioni realizzate dalle imprese.

Dall'altra, invece, il giudizio si pone a livello aziendale ed è necessariamente limitato alla verifica del grado in cui le azioni realizzate raggiungono gli obiettivi più o meno ambiziosi che la singola impresa (in questo caso, Società Benefit) ha fissato, che non basta per misurare in senso stretto l'impatto su ambiente, territori, comunità e imprese.

Pertanto, il commento possibile si limita ad esprimere la capacità di una Società Benefit:

- di tradurre i propri impegni in interventi coerenti, misurabili e orientati a obiettivi di miglioramento progressivo;
- di avanzare lungo una traiettoria compatibile con la propria struttura, il settore e la capacità di intervento.

È in questa logica che si inserisce la valutazione

delle azioni delle imprese-volano: non un giudizio assoluto, ma una misurazione della coerenza, dell'ampiezza e della profondità degli sforzi messi in campo, che abbiamo delineato nelle sezioni precedenti.

In questa sezione, aggiungiamo di seguito l'analisi del livello di completamento delle azioni come riportato dalle aziende nelle Relazioni di Impatto con una logica di autovalutazione.

Su un totale di 1.824 azioni censite, 1.551 (pari all'85%) risultano pienamente realizzate nel periodo di riferimento, indicando un elevato livello di coerenza tra pianificazione e implementazione. Questo dato suggerisce che, per la maggior parte delle iniziative, le imprese sono riuscite a trasformare gli impegni assunti in interventi concreti, portati a compimento con modalità compatibili con gli obiettivi fissati a inizio periodo.

Un secondo gruppo di azioni (152, pari all'8,3%) risulta ancora in corso al momento della redazione della Relazione di Impatto. Si tratta di iniziative avviate ma non concluse, spesso legate a processi pluriennali o a interventi che richiedono cicli operativi più lunghi del periodo di rendicontazione. La presenza di questo gruppo di azioni suggerisce un dinamismo progettuale che, pur non producendo risultati completi nell'immediato, indica un percorso in atto e una volontà di procedere oltre l'orizzonte del singolo esercizio.

A queste si aggiungono 47 azioni (il 2,6%) per le quali, pur essendo stato definito un obiettivo iniziale, non viene riportata alcuna informazione sul grado di raggiungimento. Questa assenza di indicazioni non implica necessariamente un mancato avanzamento, ma segnala una discontinuità nella rendicontazione che meriterebbe attenzione, sia per garantire trasparenza, sia per consolidare la qualità dei processi di monitoraggio.

Il numero di azioni che non hanno raggiunto l'obiettivo è contenuto: 5 casi, pari allo 0,3%. Sebbene marginale sul totale, questa porzione ricorda che non tutte le iniziative producono i risultati attesi e che l'integrazione di finalità di beneficio comune ri-

chiede aggiustamenti e apprendimento continuo. In effetti, la legge sulle Società Benefit prevede che le aziende riportino con trasparenza nella Relazione di Impatto anche gli ostacoli che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

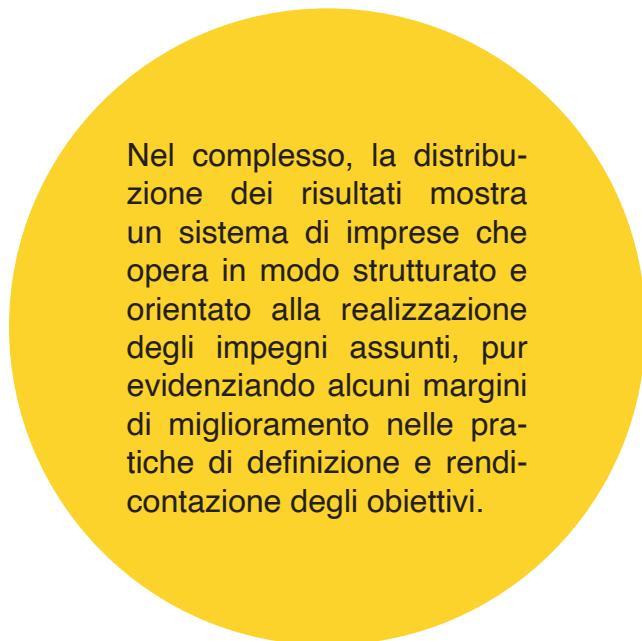
Infine, 69 *azioni* (il 3,8%) risultano prive di un obiettivo esplicito e quindi non valutabili in termini di effi-

cacia. L'assenza di una metrica di riferimento limita la capacità di attribuire valore all'iniziativa e indica la necessità di rafforzare la fase di definizione degli obiettivi affinché ogni azione possa essere monitorata e valutata in modo coerente.

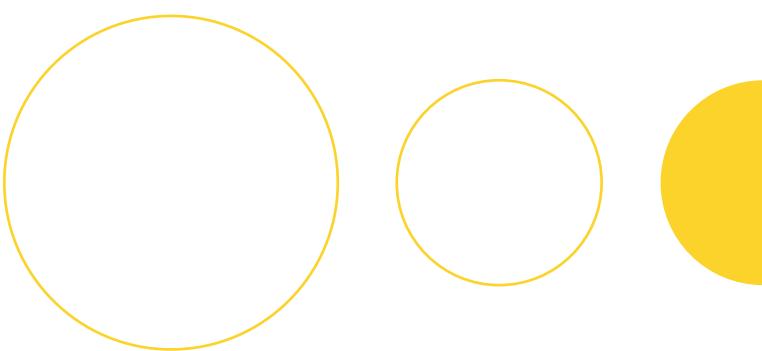
Grado di raggiungimento degli obiettivi dichiarati nelle *azioni* realizzate - fig.27

Azioni e raggiungimento obiettivi	Valore Assoluto	%
Azioni completate che hanno pienamente raggiunto gli obiettivi fissati	1.551	85,0%
Azioni completate che non hanno raggiunto gli obiettivi fissati	5	0,3%
Azioni ancora in corso al momento della redazione della Relazione di Impatto	152	8,3%
Azioni con obiettivo indicato ma prive di indicazioni sul grado di raggiungimento	47	2,6%
Azioni prive di un chiaro obiettivo da raggiungere e quindi non misurabili	69	3,8%
Gestione del rischio di incidenti critici	0	0

159

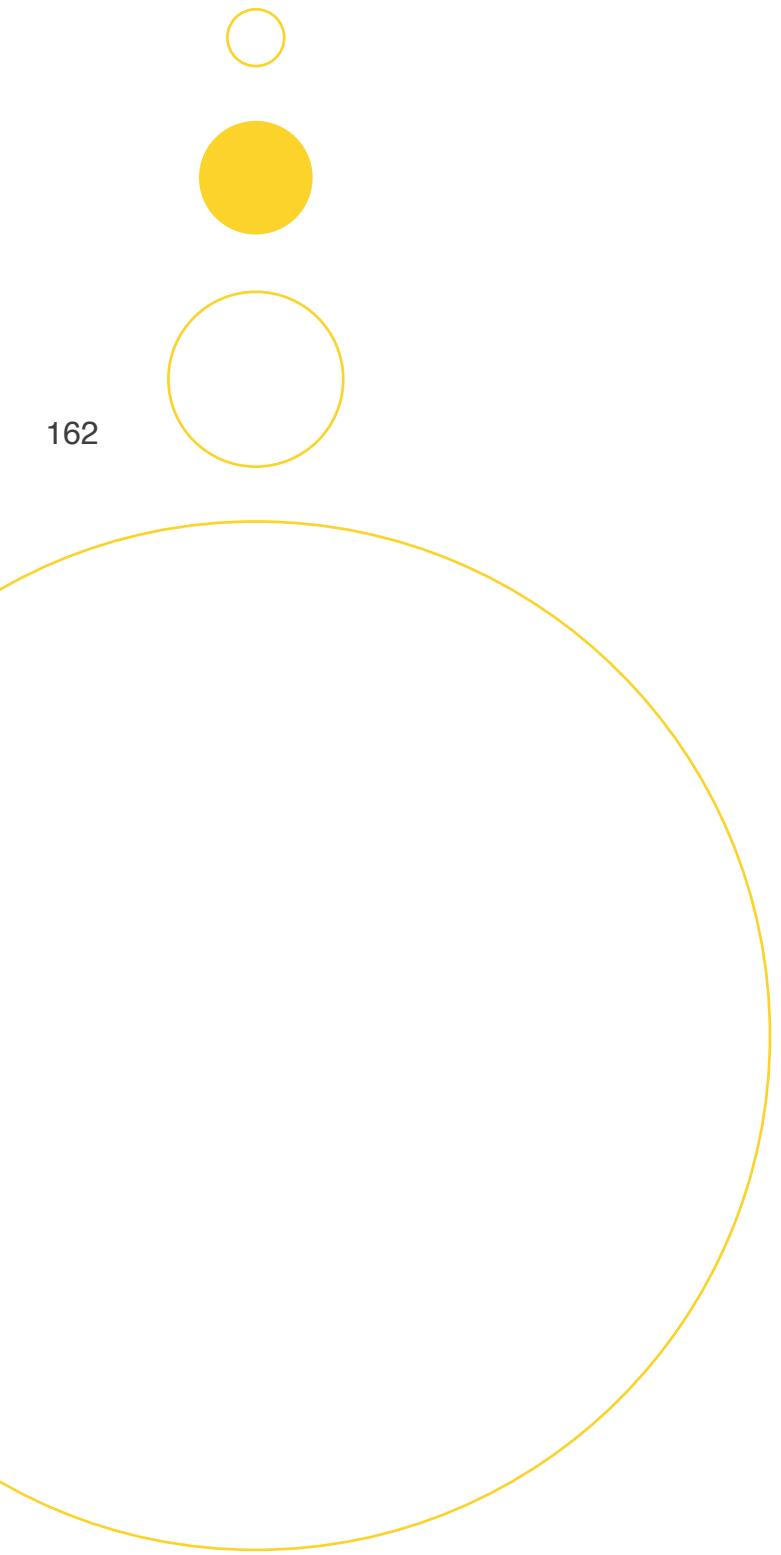


Nel complesso, la distribuzione dei risultati mostra un sistema di imprese che opera in modo strutturato e orientato alla realizzazione degli impegni assunti, pur evidenziando alcuni margini di miglioramento nelle pratiche di definizione e rendicontazione degli obiettivi.





20 Conclusioni e Prospettive Future



Le evidenze emerse dalla seconda parte della ricerca mostrano un segmento di imprese che utilizza in modo **generalmente coerente** la forma giuridica Benefit.

Le finalità di beneficio comune iscritte negli statuti risultano rispecchiate dalle azioni descritte nelle Relazioni di Impatto, con una quota elevata di iniziative dichiarate come completate e un allineamento sostanziale tra la distribuzione delle finalità per area **SASB+Impact** e la distribuzione delle azioni realizzate. La distinzione tra principi di lungo periodo e azioni operative di breve periodo consente di interpretare questa sovrapposizione non come ricerca di esaustività annuale, ma come capacità di trasformare impegni stabili in un flusso di interventi pertinenti, misurabili e ripetibili nel tempo.

In questo quadro, le grandi Società Benefit analizzate possono essere lette come **imprese-volano** di impatto: dispongono di assetti organizzativi strutturati, funzioni dedicate alla gestione ESG/impact e sistemi di controllo e reporting che rendono le azioni più leggibili e verificabili. Queste caratteristiche favoriscono processi di imitazione e apprendimento da parte di imprese più piccole inserite nelle medesime filiere o negli stessi territori, con effetti potenziali sulla diffusione di standard gestionali orientati alla sostenibilità.

La distribuzione delle **azioni** conferma alcune priorità.

Nell'area Ambiente prevalgono interventi su decarbonizzazione, efficienza nell'uso delle risorse e tutela degli ecosistemi. Nell'area Innovazione

del modello di business emergono progettazione circolare, resilienza di lungo periodo, ricerca e sviluppo e gestione responsabile della catena di fornitura. Nel Capitale Sociale il baricentro è costituito dalle relazioni con le comunità territoriali e dal benessere del cliente. Nel Capitale Umano la gran parte delle iniziative riguarda coinvolgimento, diversità, inclusione e qualità dell'esperienza lavorativa. In Leadership & Governance si osserva un impegno nella diffusione del modello Benefit attraverso attività di formazione, comunicazione e partecipazione a reti orientate all'impatto.

Accanto a questi elementi, emergono però alcune **aree critiche**.

Alcune categorie SASB+Impact risultano poco presidiate o prive di azioni, in particolare privacy dei clienti e sicurezza dei dati, comportamento competitivo, gestione del rischio di incidenti critici e, in parte, impatti fisici dei cambiamenti climatici. Anche nelle aree salute e sicurezza sul lavoro, pratiche di lavoro e gestione del rischio sistematico il numero di iniziative è limitato rispetto al rilievo assunto da questi temi nel dibattito internazionale sulla sostenibilità d'impresa.

Sul piano della **rendicontazione**, una quota non trascurabile di azioni risulta priva di obiettivi esplicativi o di indicazioni sul grado di raggiungimento, con conseguente riduzione della possibilità di valutarne l'efficacia.

Ciò segnala la **necessità di rafforzare** la progettazione ex ante (definizione di target quantitativi e temporali) e i sistemi di monitoraggio.

L'analisi automatica delle Relazioni di Impatto, supportata da strumenti di intelligenza artificiale, ha inoltre messo in evidenza come l'eterogeneità dei documenti, l'uso intensivo di elementi grafici e la mancanza di formati standard riducano l'accuratezza delle estrazioni automatiche e rendano necessario un controllo umano approfondito.

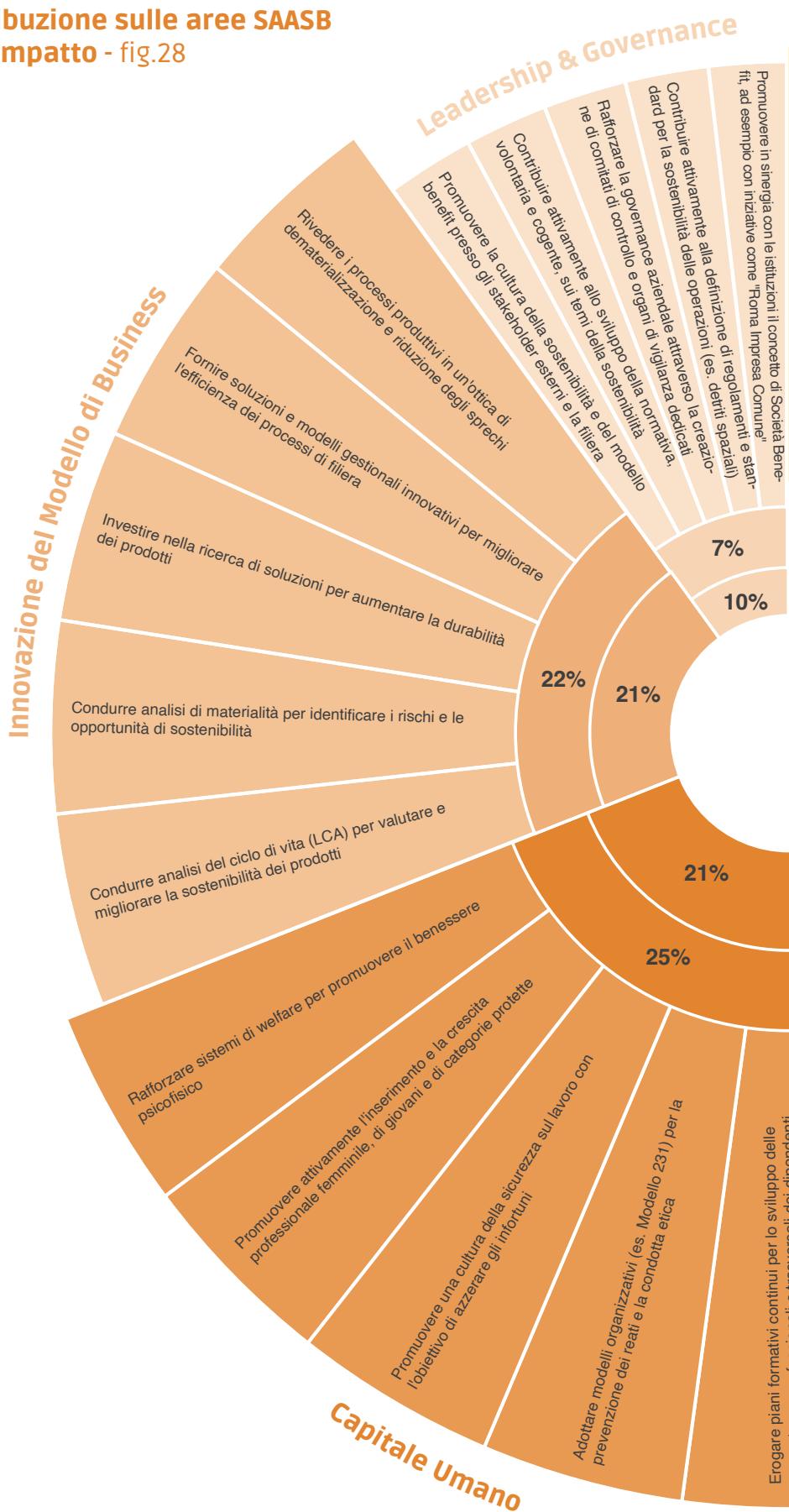
Il tema della **valutazione dell'impatto** rimane aperto.

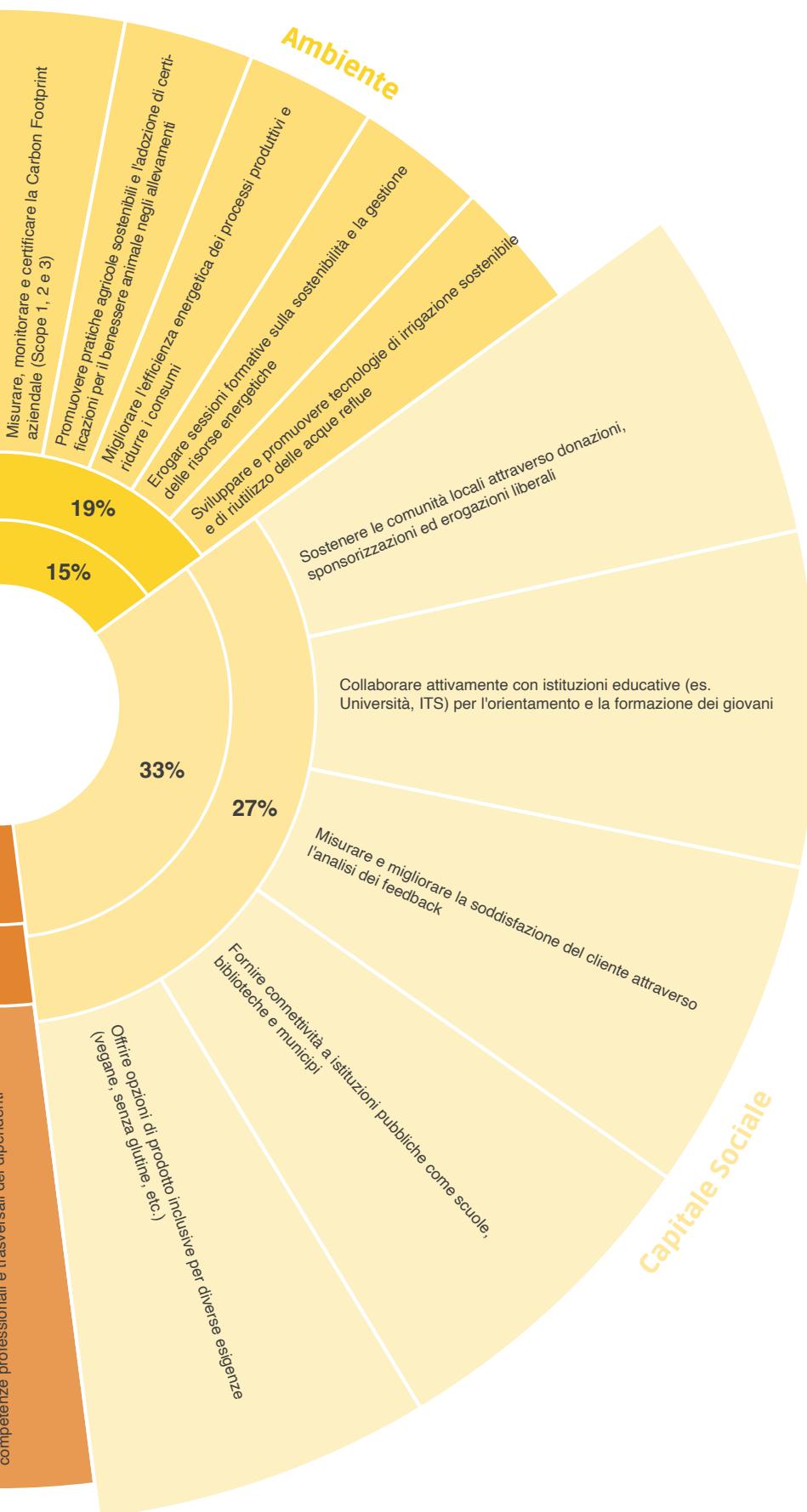
La misurazione svolta in questa fase è ancorata agli obiettivi che le singole imprese si assegnano e alla loro capacità di portarli a compimento, mentre resta sullo sfondo il confronto con i limiti planetari e con le traiettorie indicate dai principali framework scientifici. Ne deriva un giudizio di coerenza e avanzamento relativo, più che una valutazione dell'adeguatezza assoluta degli sforzi rispetto alle sfide ambientali e sociali.

In questo contesto, un risultato ulteriore del lavoro è rappresentato dal primo abbozzo di **Dizionario dell'Impatto delle Società Benefit**, che organizza in modo sistematico le azioni censite in temi di impatto, categorie e aree SASB+Impact.

Il repertorio di azioni-tipo che ne deriva può funzionare da matrice di progettazione per le imprese che intendono tradurre le finalità di beneficio comune in piani operativi e da base per lo sviluppo di strumenti di valutazione più strutturati, come indici di allineamento tra finalità e azioni o misure di maturità della postura benefit.

Quadro riassuntivo della distribuzione sulle aree SAASB delle finalità, azioni e temi di impatto - fig.28







NEW

Parte 3

**Il profilo
delle Società
Benefit:
dall'adozione
del modello
alla gestione
dell'impatto**



21

Executive Summary - Parte 3

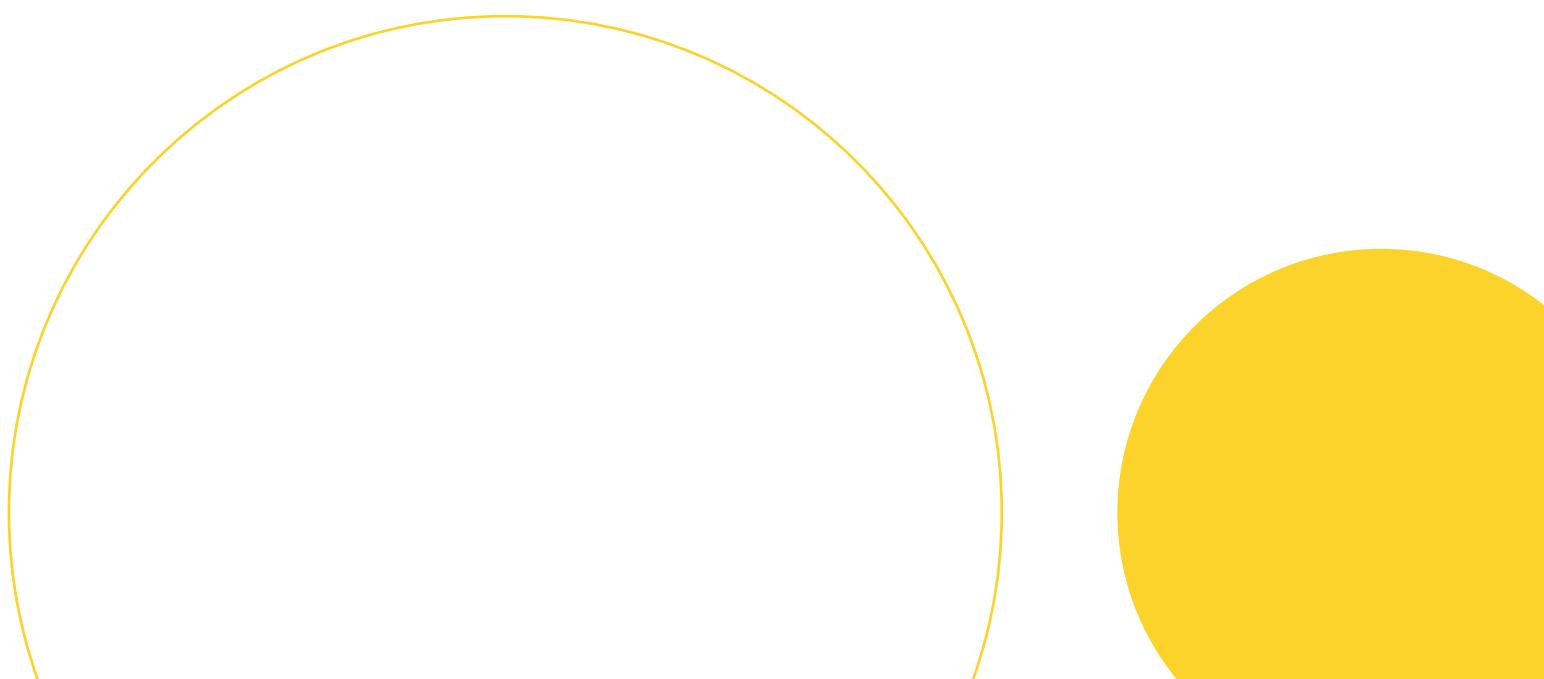
Questa nuova sezione della Ricerca propone un approfondimento basato sulla realizzazione di due indagini destinate rispettivamente a un campione di Società Benefit e a un insieme di imprese non benefit: complessivamente sono state coinvolte **quasi 900 imprese**. Attraverso domande mirate è stato possibile approfondire il processo di adozione del modello Benefit e proporre anche un confronto con le società non benefit in riferimento al percorso di sostenibilità intrapreso.

L'analisi del questionario rivela che la decisione di diventare Società Benefit è prevalentemente una **scelta interna all'organizzazione**, guidata dall'intenzione di migliorare il posizionamento sul mercato e rafforzare la reputazione aziendale. Gli obiettivi che orientano questa transizione vengono generalmente raggiunti, con un riscontro particolarmente positivo in termini di miglioramento del clima aziendale e delle relazioni con i fornitori.

Le Società Benefit dimostrano un elevato livello di impegno nei confronti della finalità di beneficio co-

mune che si traduce in un significativo investimento economico: la metà delle SB destina almeno l'1% del proprio fatturato per la realizzazione delle finalità di beneficio comune rispetto al 21% delle non benefit, con una su cinque che supera il 5%. Il feedback raccolto sull'intensità degli interventi attivati indica una concentrazione prioritaria sul capitale umano, l'ambiente e la governance, mentre dall'analisi quantitativa delle azioni nelle relazioni di impatto riportata nella Parte 2 della Ricerca indica che il numero delle azioni si concentra prevalentemente nell'area capitale sociale dove probabilmente l'intensità di risorse associata è più bassa.

Inoltre, dall'indagine emerge che il modello è profondamente integrato nella gestione quotidiana, con il 48% delle SB che integra pienamente la considerazione degli impatti su ambiente e collettività nei processi decisionali rispetto al 23% delle non benefit. A sottolineare la centralità del modello, il 33% include obiettivi di sostenibilità nella definizione dei piani retributivi aziendali rispetto al 17% delle non benefit. Infine, nella quasi totalità dei casi



la funzione di Responsabile d'Impatto coincide o riporta direttamente ai vertici aziendali.

L'adozione del modello riceve un riscontro fortemente positivo da parte di tutti gli stakeholder: il 76% dei dipendenti, il 72% dei clienti e il 71% della comunità locale esprimono una valutazione positiva o molto positiva. Tra i benefici più percepiti dal personale spiccano l'aumento del senso di appartenenza e il miglioramento della qualità dell'ambiente lavorativo.

La barriera principale affrontata dalle SB che emerge dall'indagine è rappresentata dal coinvolgimento degli operatori lungo la filiera, un ostacolo citato dal 29% delle aziende. Per le microimprese, i freni principali sono la poca conoscenza del modello, la redazione della relazione di impatto e i costi notarili/gestione. Come leve chiave per promuovere la diffusione del modello, le imprese indicano principalmente l'introduzione di vantaggi fiscali (81% delle richieste) e l'inserimento di premialità nei bandi pubblici (64%).

Approfondendo le caratteristiche delle aziende non benefit, la ricerca individua un sottoinsieme rilevante di aziende con "profilo ESG evoluto". Queste imprese, pur non avendo ancora adottato formalmente lo status di SB, mostrano una postura e un'intensità di azioni molto simili, dichiarando di essere già ispirate a obiettivi di beneficio comune e manifestando una buona propensione ad adottare il modello in futuro.

In conclusione, la ricerca suggerisce che, per supportare e sostenere l'adozione, il legislatore, le istituzioni, le associazioni, le SB, i consulenti, i notai e i commercialisti, il sistema finanziario devono diffondere la conoscenza del modello, migliorare gli strumenti per valutarne i vantaggi e favorire un coinvolgimento integrato di tutti gli attori lungo tutta la catena del valore. Le analogie riscontrate con le società non Benefit a profilo ESG evoluto indicano un solido potenziale di crescita per il modello Società Benefit tra le imprese italiane che hanno già maturato una forte sensibilità verso i temi della sostenibilità ambientali ma anche sociali.



22

Metodologia dell'Indagine e Caratteristiche del Campione

Nel periodo compreso tra **settembre e novembre 2025**, è stata condotta un'indagine con l'obiettivo di approfondire il processo di adozione del modello Società Benefit (SB) e di cogliere le possibili evoluzioni previste dalle singole imprese. Parallelamente, è stata realizzata una rilevazione dedicata alle società non Benefit (non SB) per poter effettuare un confronto diretto e misurare il divario esistente, o le analogie emergenti, nel percorso di integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance). Esistono differenze nelle strategie e nei modelli di business tra SB e non SB nell'approcciarsi ai temi della sostenibilità. Allo stesso tempo, tra le non Benefit emerge un nucleo di imprese con una postura fortemente orientata verso i temi ESG e con un'attitudine per molti aspetti analoga alle Benefit. Ci sono sicuramente margini di miglioramento, che possono essere accompagnati e sostenuti dal legislatore, soprattutto favorendo un maggior coinvolgimento di tutti gli attori delle filiere di cui fanno parte le SB.

I temi specificamente indagati per le Società Benefit hanno riguardato un insieme ampio di elementi cruciali per la comprensione del fenomeno. Si è cercato di approfondire gli **obiettivi** ricercati e quelli effettivamente **conseguiti** grazie alla formalizzazione dello status di SB, le **azioni** concrete messe in campo, l'entità delle **risorse** economiche investite per la sostenibilità, il **grado di integrazione** del modello sia nel processo decisionale che nella struttura retributiva dell'impresa. Inoltre, sono stati analizzati il **coinvolgimento e la soddisfazione** manifestati dai dipendenti e dalla filiera, le **caratteristiche** della figura del **Responsabile di impatto** e l'eventuale presenza di un **Comitato d'impatto**, le modalità di **comunicazione** dello status e, infine, gli **ostacoli** incontrati nell'implementazione e gli **interventi** ritenuti necessari per una maggiore diffusione di questa tipologia d'impresa.

Hanno partecipato all'indagine **più di 300 Società Benefit e oltre 550 società non Benefit**, garantendo una buona rappresentatività. La distribuzione del campione di SB risulta coerente con la mappatura generale di queste realtà sul territorio nazionale: guidano Nord-Ovest (34,8%) e Nord-Est (28,2%), seguiti da Centro (21%) e Mezzogiorno (16%). Anche le **classi dimensionali** sono state ben rappresentate: il 40% del campione è composto da **micro imprese** (con meno di due milioni di euro di fatturato), il 36% da **medio-grandi** (oltre 10 milioni di euro) e il 24% da **piccole imprese** (con fatturato compreso tra due e dieci milioni di euro). A livello settoriale, prevalgono i **servizi avanzati (41%)**; seguono le altre tipologie di servizi (29%) e la somma di manifattura e agricoltura, che insieme coprono il restante 29% delle imprese intervistate.

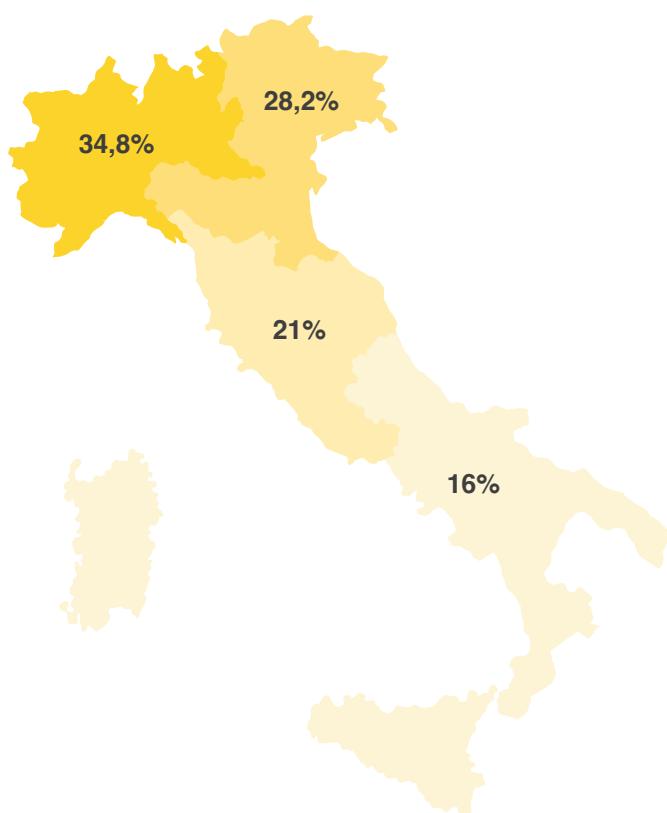
più di 300

Società Benefit che hanno partecipato all'indagine

oltre 550

Società non-benefit che hanno partecipato all'indagine

Distribuzione delle SB sul territorio nazionale



Divisione delle SB per classi dimensionali

40%

micro imprese

36%

imprese medio-grandi

24%

piccole imprese



23

L'Adozione del Modello Società Benefit: Promotori, Motivazione e Risultati

I soggetti che promuovono la scelta di adozione del Modello

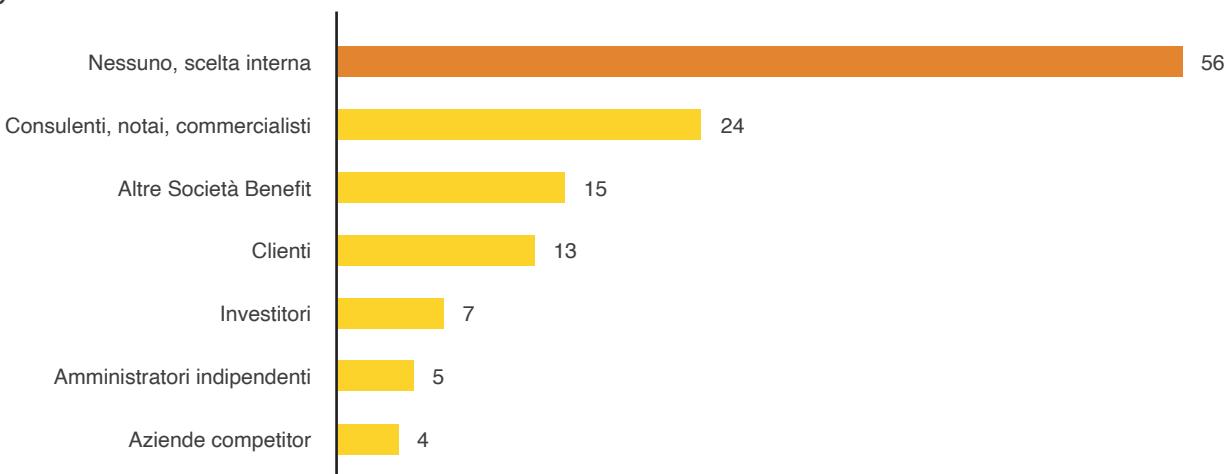
Tra le prime evidenze riscontrate, emerge che la decisione di adottare il modello di Società Benefit è conseguenza principalmente di **una scelta interna** all'organizzazione aziendale, con oltre il 50% delle indicazioni raccolte.

L'influenza dei soggetti esterni, pur significativa, risulta essere di peso inferiore: un ruolo di rilievo è riconosciuto a consulenti, notai e commercialisti (24% delle risposte), seguiti da altre Società Benefit con cui l'azienda è venuta a contatto (15%) e alla filiera attraverso lo stimolo da parte di aziende clienti

(13%). Un ruolo marginale nel processo di adozione è rilevato per gli investitori (7%), come ad esempio i fondi di investimento, gli amministratori indipendenti (5%) o le altre aziende competitor (4%). L'origine della spinta, quindi, è prevalentemente **endogena** (fig.1), ma per la promozione futura del modello potrebbe comunque essere strategico implementare piani di formazione e attivazione dei professionisti coinvolti nell'adozione dello status giuridico di Società Benefit.

I soggetti che hanno avuto un ruolo nel processo di adozione del modello Società Benefit (%; possibili più risposte) - fig.1

178



Obiettivi Perseguiti e Allineamento ai Risultati

L'obiettivo primario che orienta le aziende verso la formalizzazione in Società Benefit è legato al **posizionamento sul mercato e al rafforzamento della reputazione aziendale**. Seguono le motivazioni sulle **relazioni con la comunità locale** e sul desiderio di migliorare il **clima aziendale** e la **motivazione del personale**.

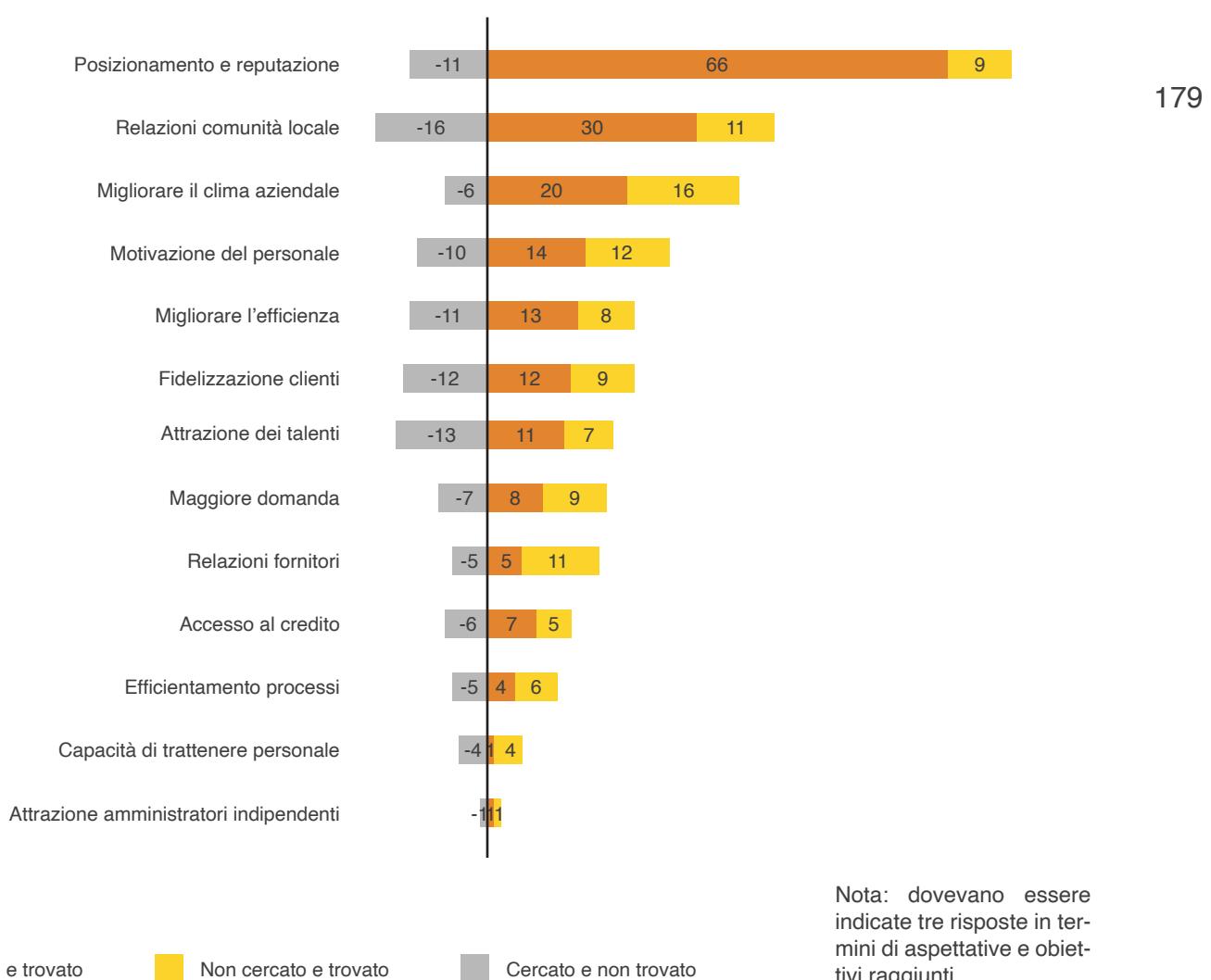
L'effettivo raggiungimento degli obiettivi a cui

ci si ispirava nell'adozione del modello SB è abbastanza **in linea con le attese**: al primo posto si conferma posizionamento e reputazione, seguito dalle relazioni con la comunità locale. Ci sono però dei piccoli **disallineamenti** tra obiettivi a cui si aspirava ed effettivo raggiungimento degli stessi, in alcuni casi **in positivo**, nel senso che prevalgono le indicazioni di chi non l'aveva individuato come

obiettivo, ma poi l'ha inaspettatamente raggiunto, rispetto a chi se lo era prefisso e poi non lo ha effettivamente riscontrato. Questo si verifica per esempio per quanto riguarda il **clima aziendale** (il 16% non lo aveva dichiarato come obiettivo ma poi l'ha raggiunto, contro un 6% che lo aveva dichiarato ma poi non lo ha ottenuto), ma anche per le **relazioni**

con i fornitori (11% vs 5%). In alcuni casi prevale invece un **disallineamento in negativo**, ad esempio per le **relazioni con la comunità locale** (11% non lo cercava come obiettivo ma lo ha ottenuto, vs un 16% che l'aveva dichiarato ma poi lo non lo ha raggiunto), ma anche nell'**attrazione dei talenti** (7% vs 13%; fig.2).

Cosa ha determinato la scelta di diventare Società Benefit? Aspettative e Obiettivi raggiunti a confronto (%) - fig.2





24

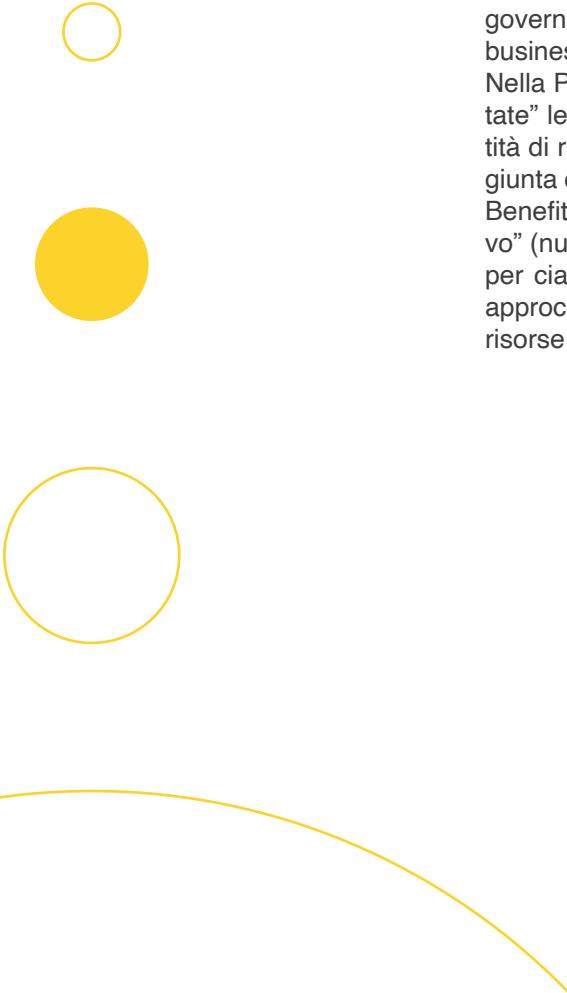
L'Impiego delle Società Benefit: Risorse e Governance

Intensità di Azione per le Finalità di Beneficio Comune

Le Società Benefit dimostrano un **elevato livello di impegno** nella traduzione delle finalità di beneficio comune in azioni concrete. L'intensità degli interventi è risultata particolarmente elevata su tre fronti principali: **capitale umano, ambiente e governance**. In questi ambiti, l'intensità di azione definita come "alta" supera un terzo delle risposte e la combinazione di azioni a intensità "alta" e "media" raggiunge in tutti i casi circa l'80% delle risposte.

Anche per quanto riguarda l'**innovazione del modello di business** e l'impegno verso il **capitale sociale**, l'attività è significativa, con quasi il 70% delle imprese che dichiara un'intensità di azione compresa tra "alta" e "media" (fig.3).

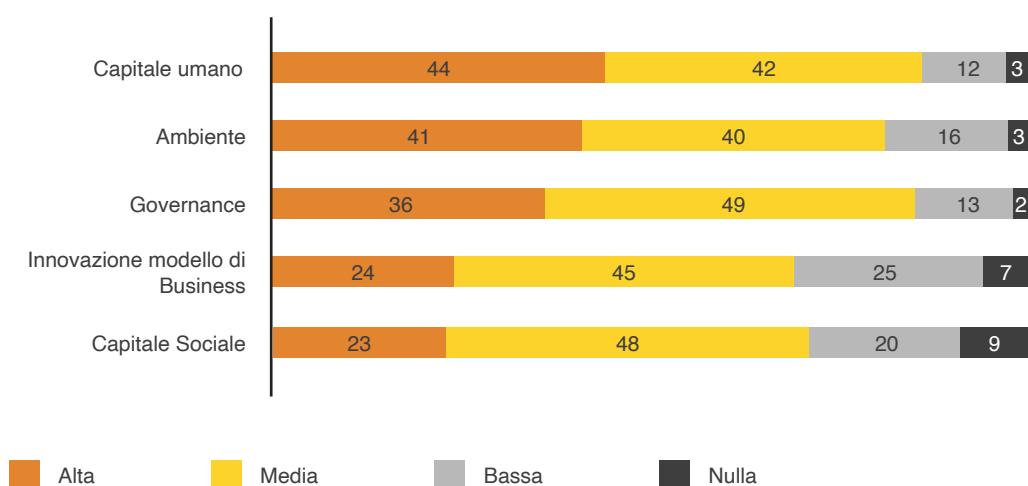
182



L'analisi delle azioni avviate per realizzare le finalità di beneficio comune appena compiuta è complementare rispetto a quella realizzata nella Parte 2 (vedi paragrafo *Dalle finalità di beneficio comune alle azioni di impatto*) e fornisce un contributo interpretativo aggiuntivo del comportamento delle Società Benefit. Il lavoro svolto in questo paragrafo si è concentrato sull'effort, ovvero sulle risorse allocate per la realizzazione degli interventi, e dice che i maggiori investimenti sono concentrati sulle Aree SASB relative a capitale umano, ambiente e governance, rispetto a innovazione del modello di business e capitale sociale.

Nella Parte 2 della ricerca, invece, sono state "contate" le azioni realizzate, a prescindere dalla quantità di risorse assorbite dalle stesse. La lettura congiunta di queste due prospettive dice che le Società Benefit in alcuni casi seguono un approccio "intensivo" (numero di azioni ridotto con risorse consistenti per ciascuna azione) e in altri invece adottano un approccio "estensivo" (numero di azioni elevato con risorse più limitate per ciascuna).

Le principali azioni messe in atto nell'ultimo anno in riferimento alle macro-categorie di beneficio comune (% per intensità) - fig.3

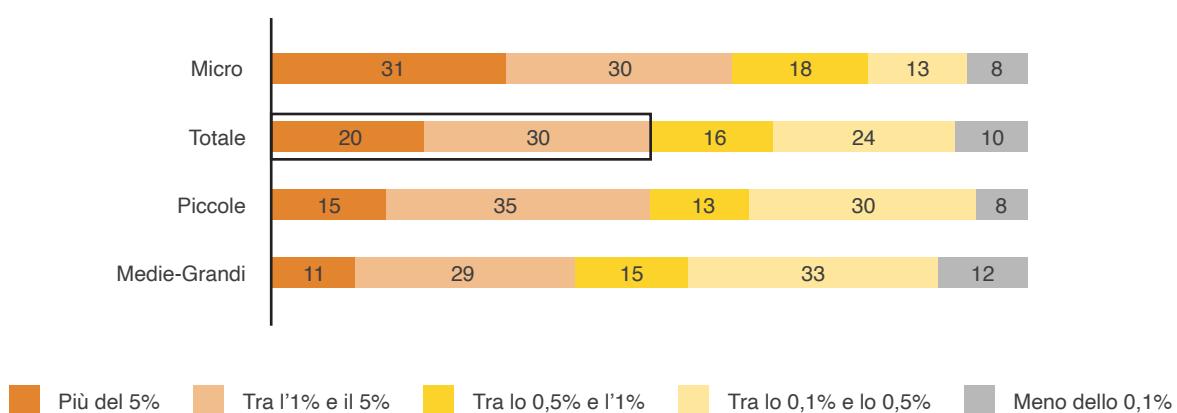


183

L'impegno economico non è da meno: **la metà delle Società Benefit intervistate investe almeno l'1% del proprio fatturato per il perseguimento di obiettivi di impatto sociale e ambientale**. Un dato ancora più rilevante è che **una su cinque destina addirittura più del 5% del fatturato** a queste finalità. L'impegno economico è elevato in tutte le classi

dimensionali, e sembrerebbe addirittura maggiore per le imprese più piccole, con punte del 60% per le micro imprese, contro il 40% delle medio-grandi (che comunque vi investono di più in valore e possono contare su un effetto scala favorevole; fig.4).

Risorse in % del fatturato dedicate al perseguimento degli obiettivi di impatto sociale e ambientale per classe dimensionale, 2024 (% imprese) - fig.4

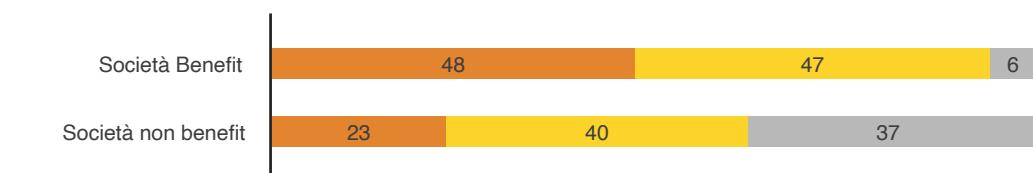


Integrazione funzionale e struttura del Modello

La considerazione degli impatti su ambiente e collettività è pienamente integrata nel **processo decisionale** per quasi il 50% delle Società Benefit (contro un 23% delle società non Benefit). A queste, si aggiunge un ulteriore 47% che dichiara di tenerne

comunque conto in alcune decisioni strategiche (vs 40% delle non Benefit). Solo il 6% delle Società Benefit considera gli impatti su ambiente e comunità limitatamente alla conformità con le normative, contro un 37% delle società non Benefit (fig.5).

Grado di integrazione degli impatti su ambiente e collettività con il processo decisionale e strategico (%) - fig.5



█ La considerazione degli impatti su ambiente e comunità sono pienamente integrate.

184

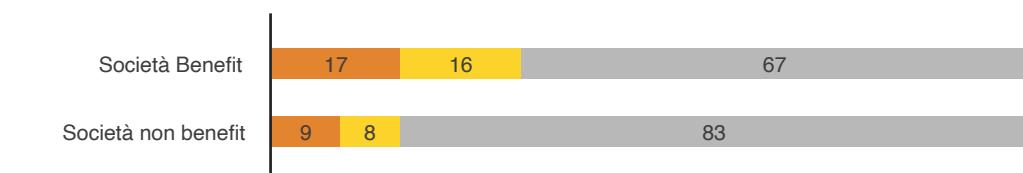
█ Alcune decisioni strategiche integrano la considerazione degli impatti.

█ Solo a livello di conformità con le normative.

Questo maggior'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nei processi decisionali e strategici si riflette anche nella struttura retributiva: per il 17% delle Società Benefit la retribuzione è legata agli obiettivi di sostenibilità per tutta l'organizzazione; mentre per un ulteriore 16% la correlazione vale solo per una parte di essa (per esempio per le funzioni direttamente coinvolte, come il management). Per le so-

cietà non Benefit, le percentuali si dimezzano: solo il 9% dichiara un legame tra retribuzione e obiettivi di sostenibilità per tutto il personale, e solo l'8% per una parte di esso, mentre per oltre l'80% non c'è legame tra retribuzione e obiettivi ESG (mentre sono meno del 70% le SB per le quali non è indicata la correlazione; fig.6).

Grado di integrazione degli obiettivi di sostenibilità con la struttura retributiva aziendale (%) - fig.6



█ Per tutta l'organizzazione.

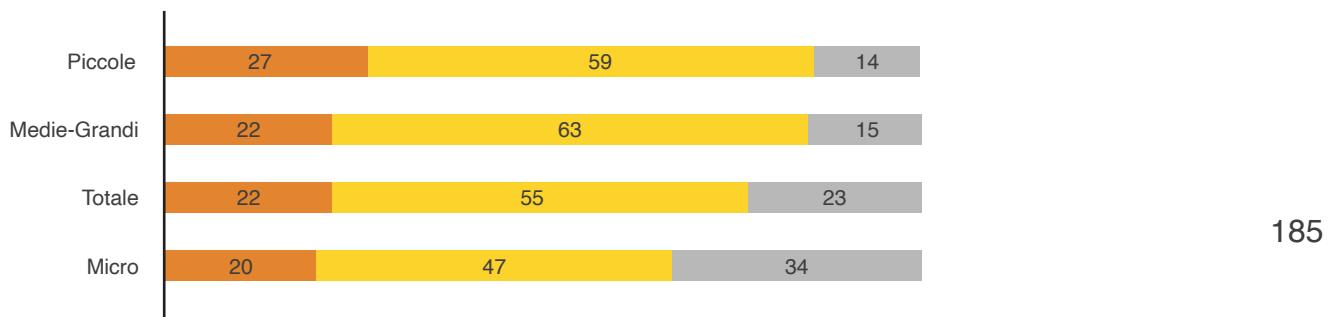
█ Solo per una parte dell'organizzazione.

█ Non legata.

Significativa è anche l'attenzione alla **filiera di fornitura**: il 22% delle SB adotta un approccio rigoroso, **valutando le pratiche di sostenibilità dei fornitori e integrando queste considerazioni nel processo di selezione**. Oltre la metà (55%) effettua valutazioni e, pur non applicando questi criteri

nel processo di selezione, dimostrano comunque una forte sensibilità verso l'estensione dei principi di impatto lungo la catena del valore. Meno di una su quattro non ha ancora adottato misure specifiche per valutare la sostenibilità dei fornitori (circa una su tre tra le micro imprese; fig.7).

Approccio alla sostenibilità adottato nella catena di fornitura (%) - fig.7



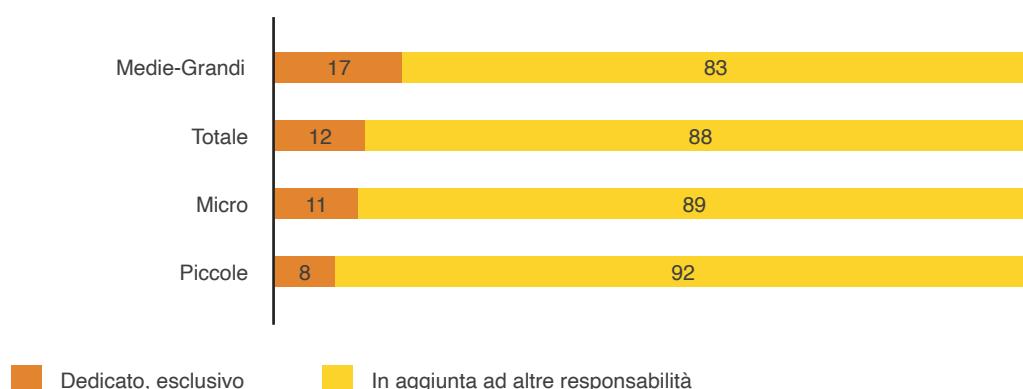
- █ Valutiamo la sostenibilità e li selezioniamo considerandola.
- █ Valutiamo la sostenibilità, ma non li selezioniamo considerandola.
- █ Non abbiamo misure specifiche.

L'adozione del modello di Società Benefit richiede la presenza nell'organizzazione aziendale di un **Responsabile di Impatto**, il cui compito è affiancare il management e promuovere, garantire e monitorare il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune individuati. Dall'indagine emerge che questo ruolo raramente è una posizione *full-time* e dedicata: le risposte raccolte in tal senso sono il 12% sul totale (che arrivano al 17% per le medio-grandi e scendono all'8% per le piccole). Tuttavia, anche se non si tratta di una figura dedicata, nella maggioranza dei casi (61%) il ruolo **coincide con una figura apicale**

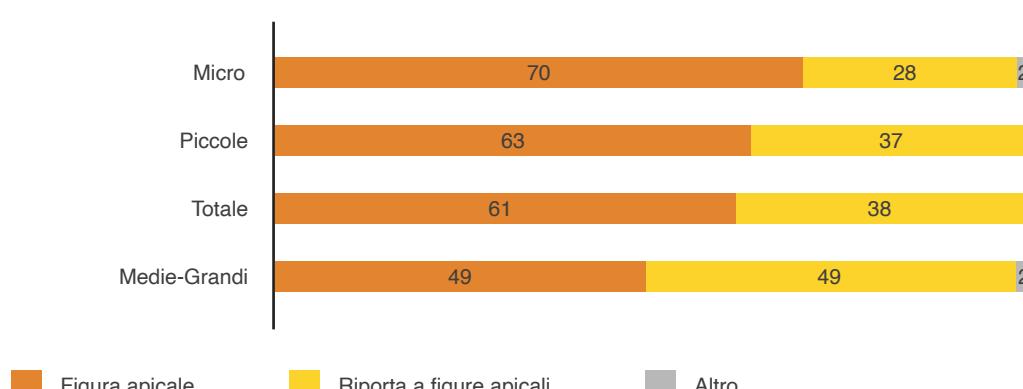
nell'organizzazione. Per le micro imprese, che sono meno strutturate, si verifica ancor più frequentemente la sovrapposizione tra il titolare dell'impresa e la figura del Responsabile d'Impatto: si arriva infatti al 70% del campione. Ove non coincide con posizioni apicali, il responsabile di impatto comunque riporta direttamente ai vertici dell'organizzazione (38% delle risposte, con un range che va dal 49% per le medio-grandi al 28% per le micro; figg.8 e 9) riflettendo l'importanza strategica data a questi temi nelle Società Benefit.

Come si definisce il ruolo del Manager/Responsabile di Impatto e Sostenibilità (%) - fig.8

186



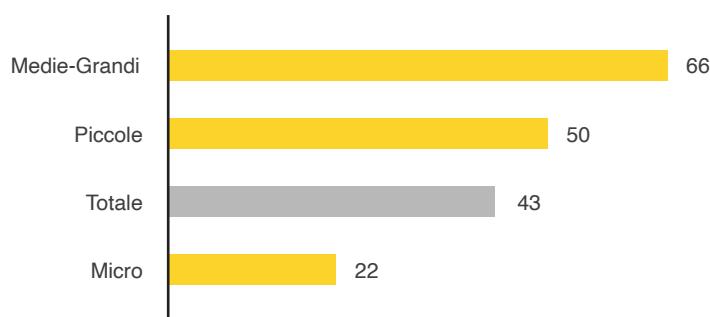
A che livello si colloca la figura del Manager/Responsabile di Impatto e Sostenibilità (%) - fig.9



In quasi un caso su due è anche presente un **Comitato di impatto**, coordinato dal Responsabile di impatto, con il compito di supportarlo nel suo ruolo anche ai fini della redazione della Relazione di impatto. Ovviamente la presenza di un Comitato d'impatto è maggiore nelle società medio-grandi, più strutturate e in grado di integrare nella propria organizzazione un team dedicato (66% delle indicazioni), e minore nelle piccole (43%) e nelle micro

(22%). Qualora presente, inoltre, il Comitato o Team di impatto ha ricevuto una formazione specifica sui temi della sostenibilità: 74% di casi, senza sostanziali differenze tra dimensioni di impresa (70% delle micro, 78% delle piccole, 74% delle medio-grandi; figg.10 e 11).

Presenza di un Comitato/Team di impatto e Sostenibilità (%) - fig.10



187

Il Comitato/Team di impatto ha ricevuto formazione specifica (% Sì) - fig.11



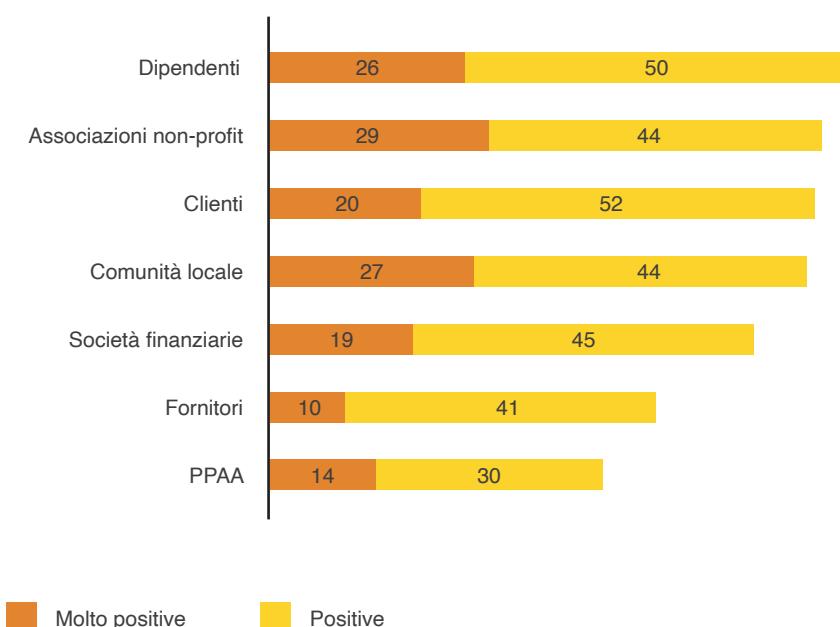
La Risposta Positiva degli Stakeholder

L'adozione del modello SB ha generato un **riscontro positivo e trasversale** da parte di tutti gli stakeholder. **Tre SB su quattro (76%)** hanno registrato reazioni positive o molto positive da parte dei **dipendenti**. Livelli di feedback molto positivi si registrano anche dalle associazioni non-profit (73%),

dai clienti (72%) e dalla comunità locale (71%). I tassi di soddisfazione scendono leggermente, pur rimanendo elevati (oltre il 50%), per le società finanziarie e i fornitori, e si attestano al 44% per la Pubblica Amministrazione (fig.12).

Quali reazioni ricevete riguardo alla realizzazione del modello di Società Benefit (%; netto «non so, non applicabile») - fig.12

188

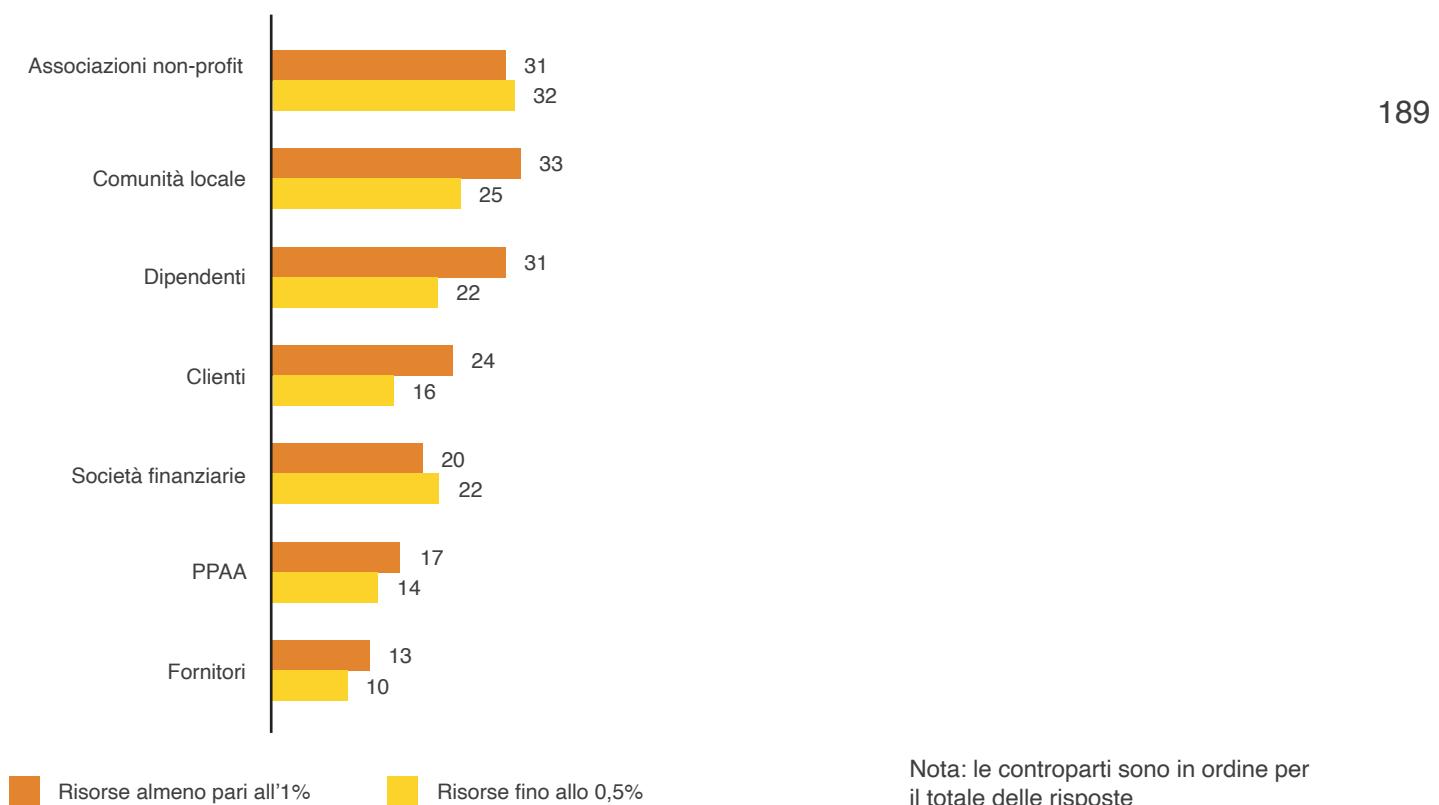


Nota: le controparti sono in ordine di totale per «molto positive» e «positive»

La soddisfazione percepita si intensifica al crescere delle risorse investite: reazioni molto positive¹ sono indicate con percentuali maggiori da parte delle Società Benefit che investono almeno l'1% del proprio fatturato per il raggiungimento degli obiettivi di

sostenibilità, in particolare da parte delle comunità locali (33% vs 25% di chi investe fino allo 0,5% del fatturato), dei clienti (24% vs 16%) e dei dipendenti (31% vs 22%; fig.13).

Quali reazioni ricevete riguardo alla realizzazione del modello di Società Benefit – Molto positive (%; netto «non so, non applicabile») - fig.13



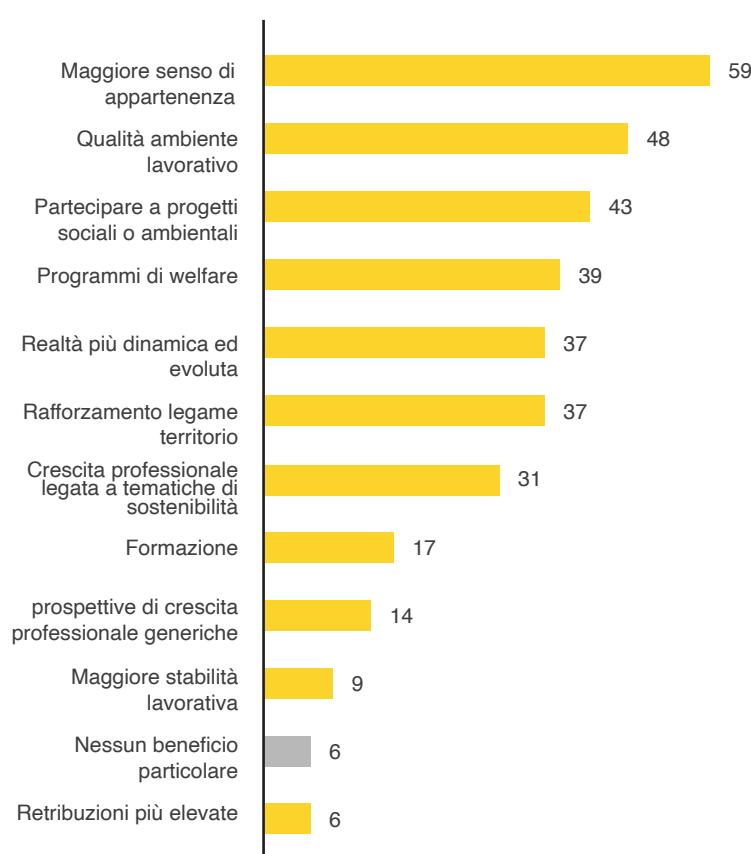
¹ Le percentuali riportate in questo paragrafo riguardano solo le indicazioni “molto positive”, nel paragrafo precedente tengono conto della somma tra valutazioni “positive” e “molto positive”.

Tra i benefici che si ritengono maggiormente percepiti dal personale che fa parte di una Società Benefit, al primo posto spicca il **maggior senso di appartenenza** (indicato da quasi il 60% delle Società Benefit), seguito dalla **qualità dell'ambiente lavorativo** (48%). Vengono ritenuti benefici importanti anche la partecipazione a progetti sociali o ambientali (43% delle risposte), programmi di welfare

(39%), appartenenza ad una realtà più dinamica ed evoluta (37%) e rafforzamento del legame con il territorio (37%). Segue la crescita professionale legata a tematiche di sostenibilità (31%) e infine, con uno stacco rispetto ai precedenti, formazione (17%) e prospettive di crescita professionale generiche (14%; fig.14).

Quali benefici credete che il personale percepisca maggiormente nell'essere parte di una Società Benefit (%; netto «non so») - fig.14

190

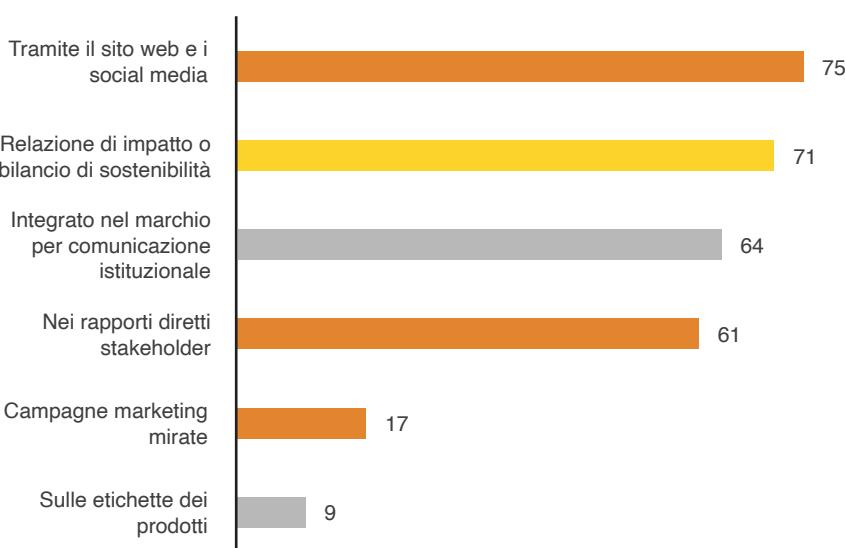


La comunicazione dello Status di SB

In che modo avviene la **comunicazione dello status di Società Benefit?** Sito web e canali social sono la scelta più frequente: 75% delle indicazioni, seguita dalla Relazione di impatto o dal Bilancio di Sostenibilità, che vengono indicati nel 71% dei casi. Alcune modalità di comunicazione coinvolgono direttamente il prodotto o il servizio offerto, come

l'integrazione dello status nel marchio per le comunicazioni istituzionali (64% delle risposte) o sull'etichetta dei prodotti (9%). Altre forme di comunicazione esterna prevedono l'interazione diretta con gli stakeholders (61%) o campagne marketing mirate (17%; fig.15).

Come avviene la comunicazione dello status di SB (%; possibili più risposte) - fig.15



191

Nota: in arancione la comunicazione verso l'esterno, in giallo la comunicazione legata all'attuazione del modello, in grigio la comunicazione che coinvolge direttamente il prodotto/ servizio.



25

Ostacoli, Interventi e Prospettive per la Diffusione

Le Principali Barriere all'Implementazione e alla Conoscenza

Nonostante la diffusione e il successo del modello, le Società Benefit segnalano diversi **ostacoli che rallentano l'adozione o l'efficacia dell'implementazione**, in parte legati all'implementazione del modello stesso, altri alle criticità di integrazione nei processi o all'interazione con altri soggetti. Al primo posto tra le difficoltà incontrate, con il 29% delle risposte, compare il **coinvolgimento degli operatori lungo la filiera**, non a caso indicato soprattutto dalle imprese più grandi che possono assumere anche il ruolo di capofila. Come abbiamo visto in precedenza (cfr. fig.7) la filiera di fornitura è parte attiva del percorso delle Società Benefit verso la sostenibilità: il 77% valuta la sostenibilità dei fornitori, (anche se non sempre lo utilizza come criterio di selezione) con punte dell'85% per le medio-grandi; non è scontato quindi che (almeno nella fase iniziale) la filiera sia allineata con le scelte di chi intraprende il percorso di conversione in Società Benefit. Altri ostacoli indicati sono legati ai requisiti del modello, come la poca conoscenza dello stesso (26%), il monitoraggio delle azioni e la quantificazione dei benefici ottenuti (24%), la definizione e l'implementazione delle azioni necessarie a realizzare la finalità di impatto (23%) e la redazione della Relazione di Impatto (18%). Seguono poi altre difficoltà che ricadono direttamente sui processi aziendali, come la difficoltà nel trovare un equilibrio tra redditività e impatto positivo (17%), il coinvolgimento del personale (17%) e il cambio culturale (16%; fig.16).

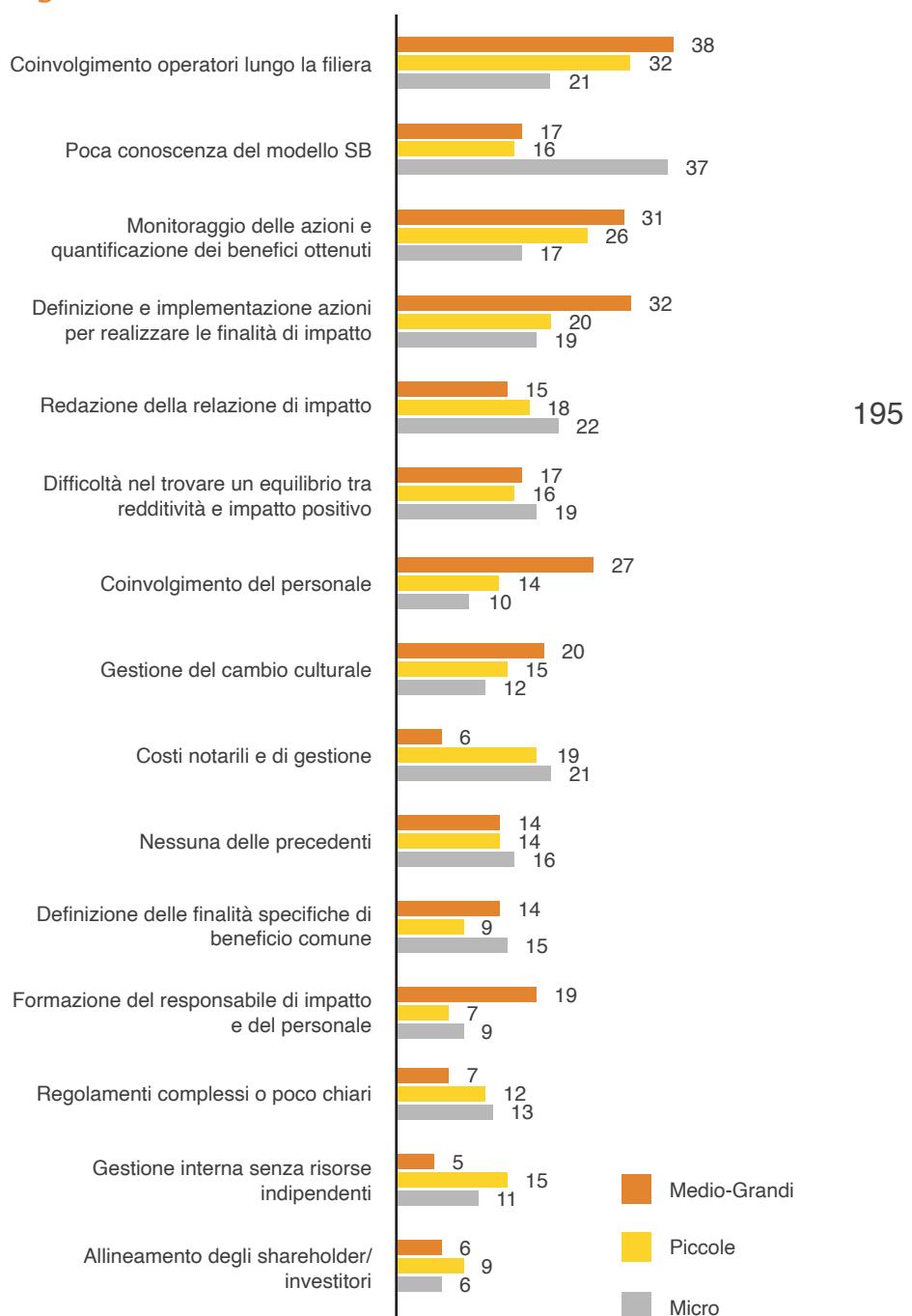
Le principali difficoltà incontrate nell'adozione dello status di Società Benefit (%); possibili più risposte) - fig.16



Nota: in arancio le difficoltà legate ai requisiti del modello; in grigio le criticità che ricadono direttamente sui processi aziendali.

Per alcune di queste difficoltà, poi, emerge una netta differenza tra le imprese per dimensione aziendale: le medio-grandi hanno bisogni più articolati, per cui indicano più frequentemente come freno (oltre al già citato coinvolgimento degli operatori lungo la filiera, al 38% vs il 21% delle micro) anche il monitoraggio e la quantificazione degli obiettivi (31% vs 17%), la definizione e l'implementazione delle azioni per realizzare le finalità d'impatto (32% vs 19%), il coinvolgimento del personale (27% vs 10%) e la formazione del Responsabile di Impatto e del personale (19% vs 9%). Le micro-imprese, invece, con meno risorse a disposizione, indicano come maggior freno innanzitutto la poca conoscenza del modello Società Benefit (37% vs 17% delle medio-grandi), la redazione della Relazione di Impatto (22% vs 15%), i costi notarili e di gestione (21% vs 6%), i regolamenti complessi o poco chiari (13% vs 7%; fig.17).

Le principali difficoltà incontrate nell'adozione dello status di Società Benefit (%; possibili più risposte) - fig.17



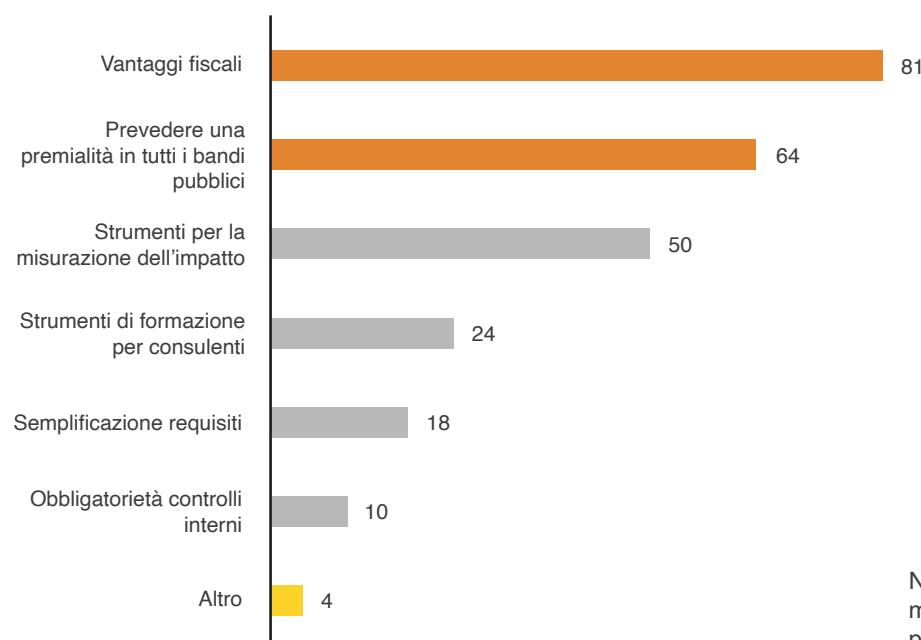
Gli Interventi Istituzionali Richiesti dal Mercato

Cosa può aiutare nel favorire la diffusione del modello? È stato chiesto alle Società Benefit quali interventi strutturali o legislativi sarebbe utile implementare in futuro: tra i più indicati, la creazione di **vantaggi fiscali** (81% delle risposte) e di **premialità nei bandi pubblici** (64%), interventi che potrebbero essere concepiti e calibrati anche per favorire un maggior coinvolgimento degli operatori lungo tutta filiera (indicato come maggior ostacolo

all'adozione del modello - cfr. fig. 16). A seguire, alcuni interventi specifici relativi all'implementazione del modello stesso, come **strumenti a supporto nella misurazione e quantificazione dell'impatto** (50% delle indicazioni), strumenti di formazione per i consulenti, commercialisti e notai (24%), semplificazione dei requisiti (18%) o obbligatorietà di controlli interni specifici (10%; fig.18).

Interventi strutturali/legislativi necessari per favorire la diffusione del modello di Società Benefit (%) ; possibili più risposte) - fig.18

196



Nota: in grigio gli interventi specifici al modello di Società Benefit; in arancio premialità economiche.

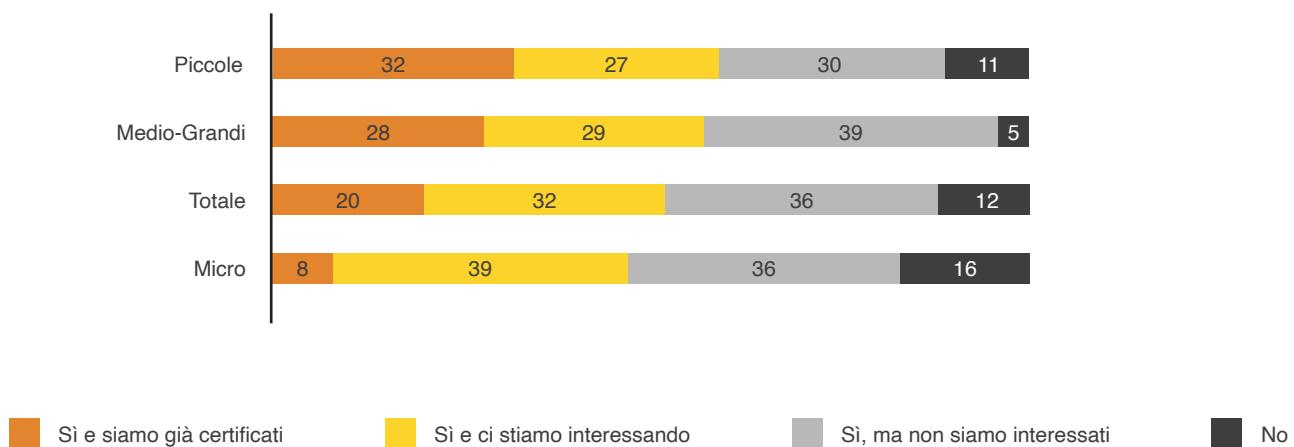
Il Modello B Corp: diffusione e conoscenza tra le SB

Tra le Società Benefit emerge **una buona e diffusa conoscenza del modello B Corp**: il 20% delle Società Benefit intervistate non solo lo conosce, ma è anche già certificata e quindi soddisfa i rigorosi standard di scopo, responsabilità e trasparenza previsti. L'essere già certificati risente delle dimensioni aziendali: sono il 28% delle medio-grandi; una buona incidenza si riscontra anche nelle piccole (32%), mentre si scende all'8% nelle micro impre-

se. A questo 20% già certificato, si aggiunge circa **un terzo delle Società Benefit che conosce la certificazione B Corp e si sta anche interessando sul come ottenerla**; mentre un ulteriore 36% la conosce ma non è interessato alla certificazione. Solo il 12% non conosce il modello B Corp, con un range che va dal 16% delle micro al 5% delle medio-grandi; fig.19).

Conoscete il modello B Corp (%) - fig.19

197





26

**Il confronto
con le società
non benefit e
Identificazione
del Profilo ESG
Evoluto**

Parallelamente all'indagine sulle Società Benefit ne è stata condotta una analoga sulle società non Benefit, per cogliere analogie e differenze tra le due tipologie di imprese ma anche ostacoli ed eventuale propensione all'adozione del modello.

A livello di notorietà, più della metà delle società non Benefit conosce il modello (56%), con punte del 65% per le medio-grandi, mentre per le micro si scende poco sotto la metà (49%; fig.20).

Società Non Benefit: conoscete il modello delle Società Benefit (% risposte Sì) - fig.20



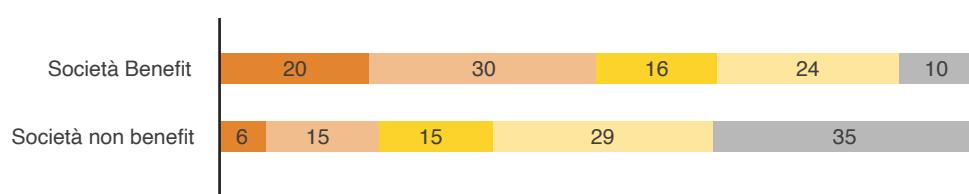
Differenze nell'Impegno Economico per la Sostenibilità

200

Tra le Società Benefit e le non-Benefit, emerge una forte differenza in termini di impegno economico destinato agli obiettivi di sostenibilità: se, come visto in precedenza (cfr. fig.4) la metà delle Società Benefit investe oltre l'1% del proprio fatturato per il perseguimento degli obiettivi di impatto sociale e ambientale (il 20% ne destina oltre il 5% del fatturato), per le società non Benefit la percentuale

scende al 21% (solo il 6% con impegno economico che va oltre il 5% del fatturato). Emerge, inoltre, una forte polarizzazione: a fronte di un quinto di imprese non Benefit che impegna almeno l'1% del fatturato, più di un terzo destina meno dello 0,1% agli obiettivi ESG (mentre solo una Società Benefit su 10 dichiara un impegno economico così contenuto; fig.21).

Risorse in % del fatturato dedicate al perseguimento degli obiettivi di impatto sociale e ambientale per classe dimensionale, 2024 (% imprese) - fig.21

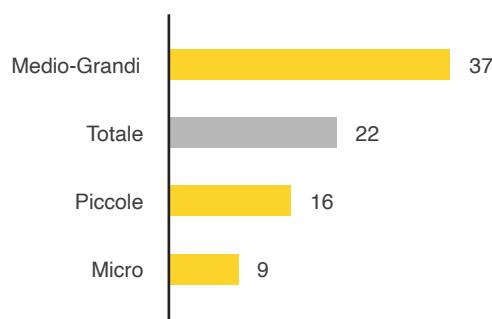


█ Più del 5% █ Tra l'1% e il 5% █ Tra lo 0,5% e l'1% █ Tra lo 0,1% e lo 0,5% █ Meno dello 0,1%

Il Profilo delle Società non Benefit “Evolute”

Tra le società non Benefit, inoltre, esistono **attitudini molto differenti**: considerando una serie di strategie già adottate (ossia il grado di integrazione degli obiettivi di impatto con il processo decisionale/strategico e con la remunerazione del personale, la presenza di un Responsabile di impatto o di un Comitato di impatto, la redazione di una Relazione di impatto o di un Bilancio di sostenibilità, la quota di fatturato spesa per obiettivi di impatto pari ad almeno l'1%) è stato possibile individuare un **sottoinsieme di imprese con un “profilo ESG evoluto”**: sono più di una su cinque tra le società che non hanno ancora adottato formalmente il modello SB con un'incidenza del 25% per il Mezzogiorno e nel Nord-Ovest. L'intensità è maggiore per le imprese medio-grandi: il 37% delle non-Benefit ha già un profilo evoluto in termini ESG, mentre sono il 16% delle piccole e il 9% delle micro (fig.22).

Incidenza di società non benefit con profilo ESG evoluto per classe dimensionale (%) - fig.22

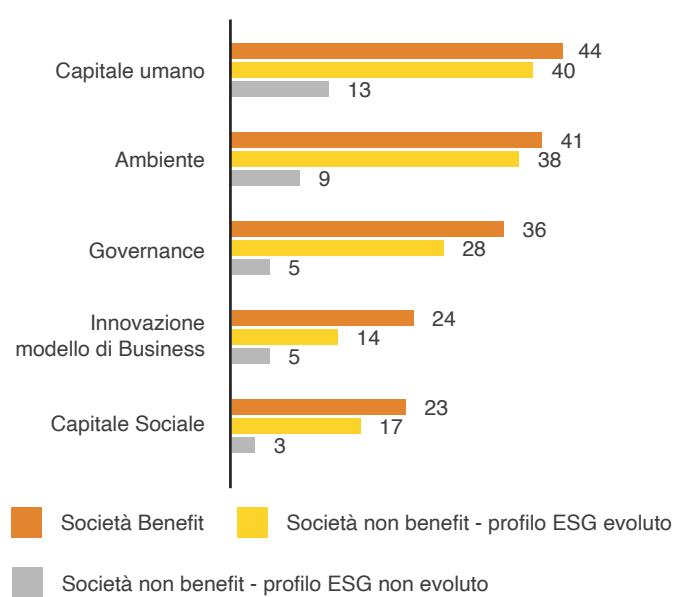


Nota: le Società non benefit evolute sono quelle che hanno indicato almeno tre di queste strategie: 1. grado di integrazione parziale o totale degli obiettivi di impatto con processo decisionale e strategico, 2. grado di integrazione parziale o totale degli obiettivi di impatto con remunerazione, 3. presenza di responsabile impatto, 4. presenza di comitato d'impatto, 5. relazione d'impatto, 6. bilancio di sostenibilità, 7. quota fatturato spesa per obiettivi impatto almeno pari all'1%.

201

Questo nucleo si imprese evolute in termini ESG mostra una postura già in linea con le Società Benefit per le azioni messe in atto: il 40% dichiara un'intensità “alta” nell'intraprendere azioni di beneficio comune in termini di capitale umano, percentuale molto vicina alle Società benefit (44%), mentre sono solo il 13% delle non-Benefit a profilo ESG non evoluto. Lo stesso emerge per le altre macro-categorie di beneficio comune: il 38% delle società non Benefit a profilo ESG evoluto dichiara un'intensità di azioni “alta” a favore dell'ambiente (abbastanza allineato al 41% delle Società Benefit) contro un 9% delle altre non Benefit non evolute; per la governance, la percentuale di chi dichiara un'intensità “alta” nelle azioni agite va dal 28% delle non Benefit evolute (36% delle Società Benefit) al 5% delle non Benefit non evolute; indicazioni analoghe emergono anche nell'innovazione del modello di business e nel capitale sociale (fig.23).

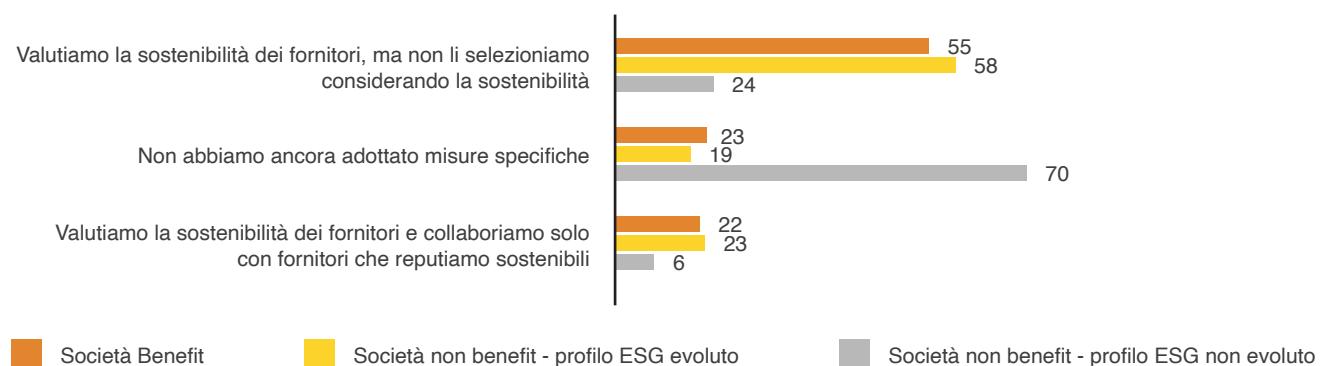
Le principali azioni messe in atto nell'ultimo anno in riferimento alle macro-categorie di beneficio comune (% per intensità ALTA) - fig.23



Le analogie si estendono al **coinvolgimento della filiera di fornitura**. Il 23% delle non SB evolute adotta un criterio di selezione basato sulla sostenibilità dei fornitori, un dato in linea con il 22% delle

SB. Inoltre, il 58% di queste imprese evolute valuta la sostenibilità dei fornitori pur non basando su questo criterio l'intera selezione, una percentuale che supera il 55% registrato tra le SB.

Approccio alla sostenibilità adottato nella catena di fornitura (%) - fig.24

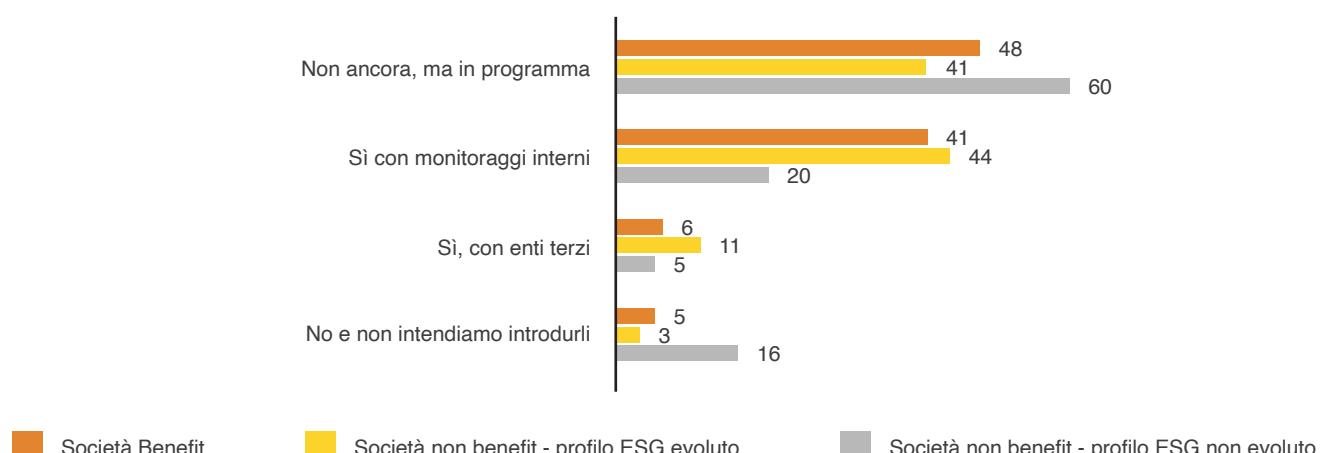


202

Evidenze analoghe anche nei programmi adottati per **misurare la sostenibilità della filiera di fornitura**: il 44% delle non Benefit a profilo ESG evoluto, e il 41% delle Società Benefit, li adotta con monitoraggi interni (sono solo il 20% le non Benefit non

evolute ad averli implementati). Se si considerano anche i monitoraggi con enti terzi si sale addirittura al 55% (al 44% si somma l'11%), addirittura otto punti percentuali in più rispetto alle SB (fig.25).

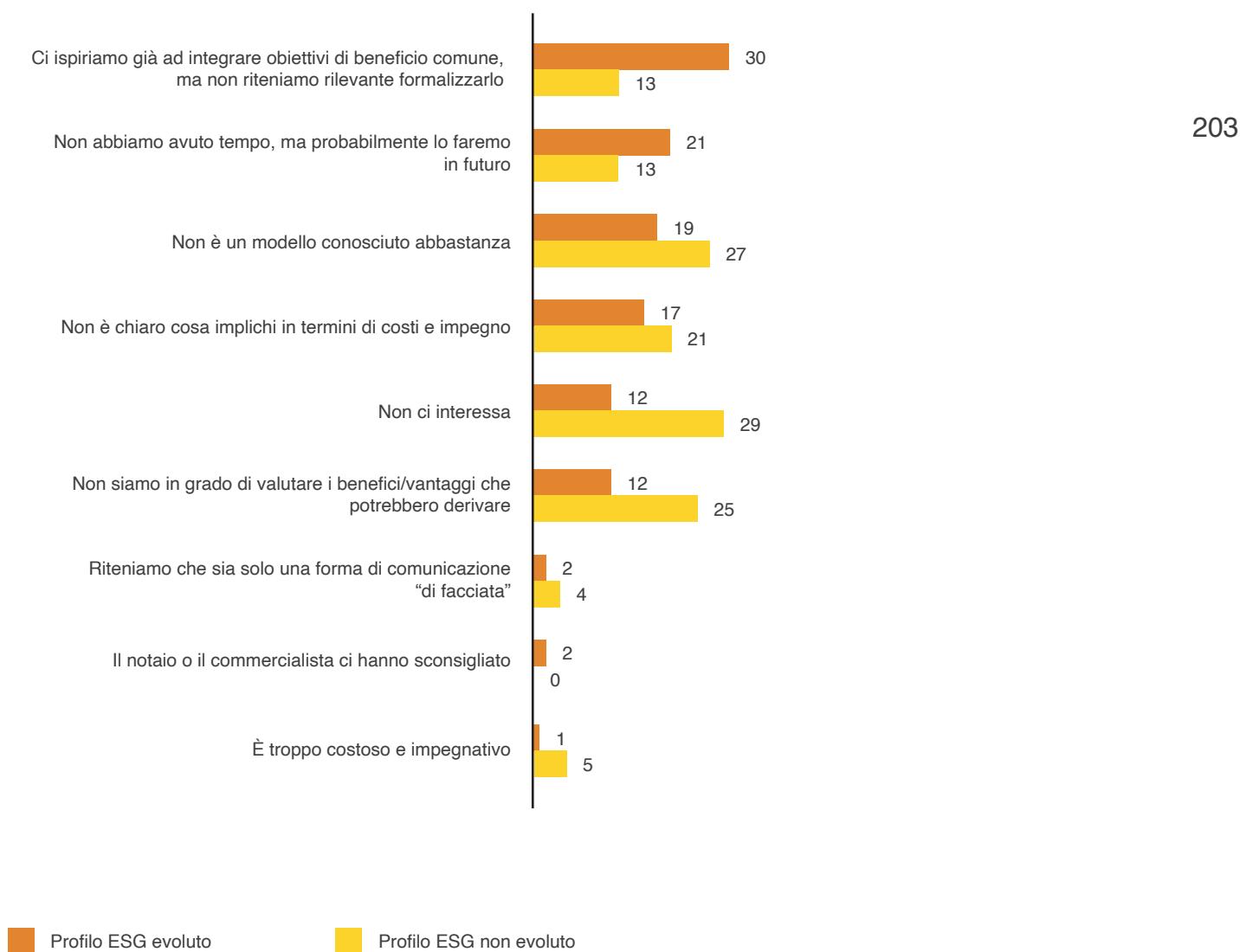
Programmi per misurare la sostenibilità nella catena di fornitura (%) - fig.25



Esiste quindi **un buon potenziale tra le società non Benefit con profilo ESG evoluto** (oltre un quinto del totale) ad adottare anche formalmente il modello: infatti, le imprese non Benefit a profilo ESG evoluto dichiarano di ispirarsi già ad obiettivi di beneficio comune (nel 30% dei casi, vs il 13% delle non evolute) anche se non ritengono rilevante formalizzarlo. Il 21% dichiara di non aver avuto

tempo, ma vorrebbe farlo in futuro (vs il 13% delle non evolute). Meno del 20% evidenzia che non è un modello conosciuto abbastanza (vs. il 27% delle non-evolute), e solo il 12% dichiara di non essere interessato o di non essere in grado di valutare i vantaggi che ne potrebbero derivare (sono oltre il doppio le indicazioni in questo senso da parte delle non Benefit/non evolute; fig.26).

Perchē non avete adottato il modello di Società Benefit (%; possibili più risposte netto «non so») - fig.26





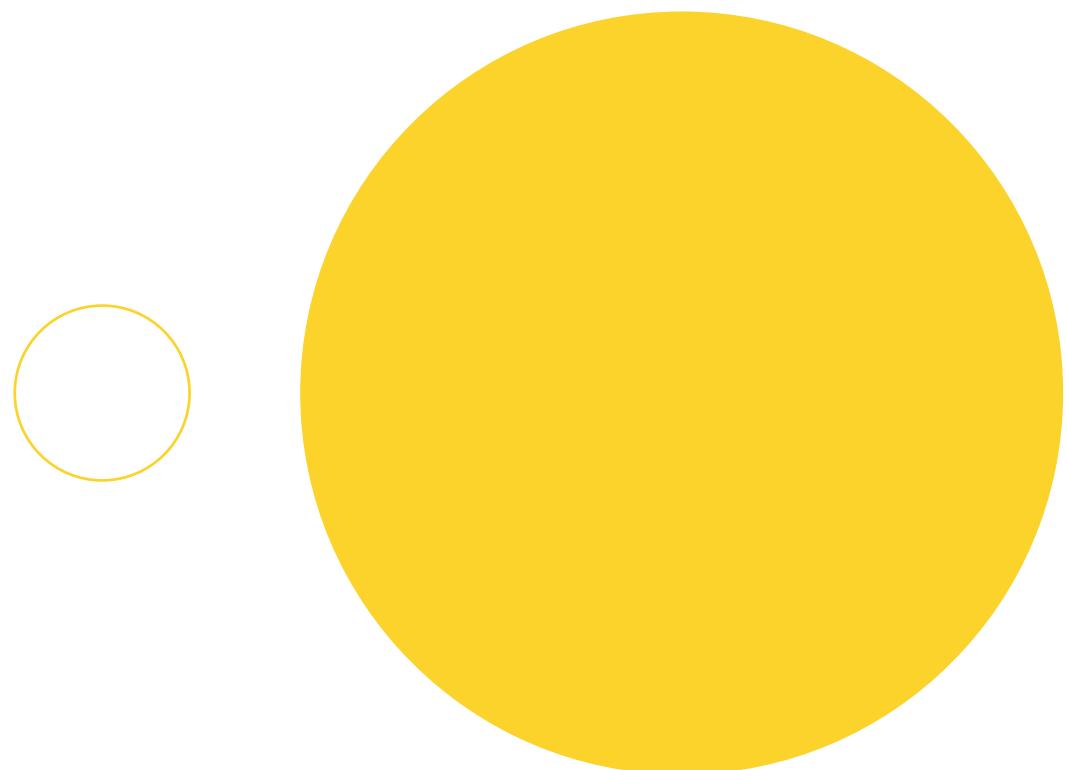
27

Conclusioni e Prospettive Future

Questa ricerca originale condotta direttamente attraverso il coinvolgimento delle imprese ha permesso di approfondire come si articola e realizza il processo di adozione dello status di Società Benefit. Sono emersi elementi interessanti sulla definizione e l'implementazione del modello sia in termini di obiettivi che di barriere all'adozione che potranno essere utili per disegnare i piani futuri di promozione del Modello Benefit. Emerge con forza l'importanza delle filiere e del coinvolgimento di tutti gli attori della catena del valore.

Grazie all'approfondimento realizzato con il campione di confronto di società non benefit, è stato possibile identificare un quadro a due velocità nel tessuto economico italiano. Se da un lato il confronto generale mostra un netto divario nell'impegno economico (e non solo) verso gli obiettivi ESG (solo il 21% investe almeno l'1% del fatturato, contro il 50% delle SB), la ricerca ha identificato un segmento cruciale per lo sviluppo del modello: le aziende con un "profilo ESG evoluto". Queste imprese, che costituiscono un quinto del campione e sono particolarmente presenti tra le medio-grandi, dimostrano un'intensità di azioni e una postura verso la sostenibilità del tutto analoghe alle Società Benefit e sono più propense a considerare l'adozione formale del modello in futuro. In prospettiva la strategia di diffusione potrebbe quindi concentrarsi su questo gruppo maturo, offrendo gli incentivi giusti per convertire un impegno già esistente in un'adesione formale al modello Società Benefit.









Idea di Comunicazione,
Progetto Grafico, Graphic Design,
Editing e Impaginazione

 **sintesifactory®**
by your side



Ricerca
Nazionale
sulle
Società
Benefit

