

# La figura del Responsabile di Impatto e implicazioni nella governance delle Società Benefit

---

**Quaderno O.I.B.R. #13**

A cura di:  
Osservatorio  
AssoBenefit-O.I.B.R.  
sulla Rendicontazione  
delle Società Benefit



Aprile 2025

ISBN 979-12-81188-06-8

**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting

# Il gruppo di lavoro

---

## OSSERVATORIO BENEFIT ASSOENEFIT-OIBR

**Prof. Carlo Bellavite Pellegrini**

*Università Cattolica di Milano, e Membro del Comitato Scientifico di Assobenefit*

**Prof. Raul Caruso**

*Università Cattolica di Milano, e Membro del Comitato Scientifico di Assobenefit*

**Prof.ssa Monia Castellini**

*Università di Ferrara*

**Dott.ssa Sara Cirone**

*Presidente, Sara Cirone Group Srl Società Benefit, e Membro del Consiglio di Indirizzo Fondazione OIBR*

**Dott.ssa Isabella Cristina**

*Benefit Officer Almo Nature Benefit SpA - Fondazione Capellino e Membro del Consiglio di Indirizzo Fondazione OIBR*

**Dott.ssa Livia Ventura**

*Cambridge Institute for Sustainability Leadership e, e Membro del Comitato Scientifico di Assobenefit*

La ricerca è stata svolta nell'ambito delle attività dell'Osservatorio Benefit costituito grazie alla collaborazione tra Organismo Italiano Business Reporting (OIBR) e ASSOENEFIT.

**Quaderno O.I.B.R. #13**

Copyright © 2024 by

Fondazione Organismo Italiano di Business Reporting -  
Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (OIBR) E.T.S.

ISBN 979-12-81188-06-8

# Presentazione

---

Le società benefit stanno ricevendo un interesse sempre maggiore nell'attuale contesto internazionale e in quello italiano, dopo la promulgazione della legge che le regola anche nel nostro ordinamento.

Le ragioni vanno ricercate in un'evoluzione delle sensibilità collettiva e della cultura d'impresa che ascrive alle società una accresciuta responsabilità sociale, che si manifesta nella definizione di nuovi obiettivi strategici, nell'operatività quotidiana e nelle scelte di destinazione dei risultati aziendali.

Ad evidenza, si tratta di segnali che attestano l'evoluzione del capitalismo contemporaneo verso modelli e concezioni in cui l'attenzione si sposta dai soli azionisti a tutti i portatori di interessi, secondo una visione da tempo condivisa dalla cultura aziendalistica italiana ed ora fatta propria con sempre maggiore intensità anche dalle concezioni internazionali.

Questo quaderno fa propri i presupposti anzidetti e ritorna su un tema che era già stato oggetto di un precedente lavoro predisposto del N.I.B.R. (Network Italiano di Business Reporting, da cui la nostra Fondazione ha avuto origine), che aveva per titolo *"Linee guida sul Reporting delle Società Benefit"*.

L'attività di ricerca è continuata anche per effetto della costituzione di un "Osservatorio" sulle società benefit, a cui ha dato vita la nostra Fondazione O.I.B.R. ETS insieme all'associazione Assobenefit, che raccoglie le società che hanno adottato il modello benefit nel proprio Statuto.

In questo nuovo quaderno, l'attenzione congiunge i temi di governance con quelli di rendicontazione, ponendo l'accento sulla figura del responsabile d'impatto quale elemento centrale.

Il quaderno raccoglie un'interessante ricerca empirica sul responsabile di impatto, portatrice di numerosi spunti sull'attualità di tale figura nel contesto organizzativo e di governance delle società predette.

Il documento è stato realizzato da un gruppo di lavoro – che la seconda di copertina consente di cogliere nella sua interezza – formato dai proff. Carlo Bellavite Pellegrini, Raul Caruso e Monia Castellini e dalle dott. sse Sara Cirone, Isabella Cristina e Livia Ventura.

La Fondazione O.I.B.R. ETS esprime profonda riconoscenza a tutto il gruppo di lavoro che ha contribuito al progetto, offrendo al lettore numerose evidenze che potranno aiutare a comprendere meglio le realtà delle società benefit e al contempo potranno offrire spunti di riflessioni a coloro che, all'interno di tali società, desiderano ripensare alla propria governance alle proprie modalità di rendicontazione.

**Prof. Alessandro Lai**

*Presidente della Fondazione O.I.B.R. ETS*

# Sommario

---

Introduzione	3
<b>1. Il “responsabile d’impatto”: profili giuridici</b>	<b>4</b>
1.1 <i>Introduzione</i>	4
1.2 <i>Il “responsabile d’impatto” nella normativa italiana</i>	5
1.3 <i>Brevi cenni comparatistici</i>	6
<b>2. Quali modelli di Corporate Governance per una Società Benefit?</b>	<b>8</b>
<b>3. Un’indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia</b>	<b>11</b>
3.1 <i>Introduzione all’analisi empirica</i>	11
3.2 <i>Disegno della ricerca</i>	12
3.3 <i>Analisi delle realtà rispondenti</i>	13
3.4 <i>L’analisi sullo stato dell’arte del Responsabile di Impatto</i>	16
Conclusioni	39
Bibliografia	40

# Introduzione

---

Questo quaderno si concentra sulla figura del responsabile di impatto nelle società benefit. La normativa sulle Società Benefit – Legge 208/2015 – introduce la figura del Responsabile di Impatto all'interno della governance aziendale quale supporto all'organo amministrativo nell'espletamento di tutte le attività propedeutiche al raggiungimento del beneficio comune istituzionalizzato nell'oggetto sociale. Nello specifico il Legislatore italiano prevede, al comma 380 dell'art. 1 della normativa, che *"la Società Benefit (...) individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità"*. Il Responsabile di Impatto (RI) (o Benefit Officer) risulta comunque una figura ancora poco indagata nell'ambito della governance all'interno delle Società Benefit (di qui in poi SB), nonostante possa rappresentare un elemento centrale nella più ampia strategia delle SB. Comprendere se e come stia avvenendo l'introduzione del Responsabile di Impatto possa agevolare studiosi e, soprattutto, gli operatori del settore nel processo di miglioramento verso gli obiettivi insiti nell'istituzione delle SB. In questa direzione sono orientati anche i quesiti alla base della ricerca empirica presentata con il fine di delineare una prima fotografia circa la figura del Responsabile di Impatto allo stato attuale per meglio comprenderne le dinamiche di inserimento all'interno della governance e dell'organizzazione aziendale. Il quaderno è così strutturato: in un primo capitolo sono presentati gli aspetti giuridici in prospettiva comparata; in un secondo paragrafo sono presentate alcune riflessioni merito alla governance delle SB e del ruolo del responsabile di impatto; in ultimo sono presentati i risultati di una prima indagine empirica.

# 1.

## Il “responsabile d’impatto”: profili giuridici

### 1.1 Introduzione

A seguito dell’approvazione della Legge di Stabilità 2016 è stato disciplinato nell’ordinamento italiano il modello giuridico delle “società benefit” (SB)<sup>1</sup>. Si tratta di società ibride, a duplice finalità, che oltre allo scopo di lucro perseguono, operando in maniera responsabile, sostenibile e trasparente, anche uno o più scopi ideali o altruistici (c.d. scopi di “beneficio comune”), specificamente indicati nell’ambito della clausola relativa all’oggetto sociale<sup>2</sup>. Secondo il disegno del legislatore, le SB sono società la cui gestione è volta al bilanciamento dell’interesse dei soci e degli interessi dei diversi *stakeholder* sui quali si riversano gli effetti dell’attività sociale.

Le *società benefit* costituiscono un esempio di trapianto giuridico dell’istituto delle *benefit*

*corporation* dall’ordinamento di origine, gli Stati Uniti, a quello italiano<sup>3</sup>. La prima normativa in materia è stata quella del Maryland nel 2010<sup>4</sup>. Oggi sono oltre quaranta le giurisdizioni statunitensi che hanno recepito la disciplina uniforme della *Model Benefit Corporation Legislation (Model Act)*<sup>5</sup>, compreso il Delaware che nel 2013 le ha regolate attraverso il *Public Benefit Corporation Act*<sup>6</sup>.

L’Italia è stato il primo paese ad introdurre un modello societario equiparabile alle *benefit corporation* ma la circolazione ha riguardato anche altri ordinamenti, con le “*sociedades de beneficio e interés colectivo*” in Colombia<sup>7</sup>, Ecuador<sup>8</sup>, Perù<sup>9</sup> e Uruguay<sup>10</sup>, le “*benefit company*” in British Columbia – Canada<sup>11</sup>, le “*société à*

<sup>1</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (G.U. 30.12.2015), recante “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di Stabilità 2016)”, commi 376-384.

<sup>2</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (G.U. 30.12.2015), art.1, comma 376 e 377.

<sup>3</sup> Sul punto mi permetto di rinviare a L. VENTURA, *Benefit corporation e circolazione di modelli: le «società benefit», un trapianto necessario?*, in *Contr. e impr.*, 2016, pp. 1134 ss.

<sup>4</sup> Md. Code Ann., Corps. & Ass’ns §5-6C.

<sup>5</sup> La *Model Benefit Corporation Legislation*, c.d. *Model Act* è stata predisposta dall’organizzazione *non profit* B-lab con il supporto dell’*American Sustainable Business Council* e dell’avvocato William H. Clark, Jr. dello studio legale *Drinker Biddle di Philadelphia*. La maggior parte degli Stati nordamericani ha recepito le disposizioni dell’atto modello, ma è opportuno segnalare che sussistono delle differenze tra le varie legislazioni.

<sup>6</sup> Del. Code Ann. Tit. 8, §§361-368. La normativa del Delaware si discosta notevolmente da quella del *Model Act*, ponendosi come un modello autonomo di regolamentazione delle *benefit corporation*.

<sup>7</sup> Cfr. Legge 8 giugno 2018, n. 1901 e regolamentazione di dettaglio prevista dal Decreto n. 2046 del 12 novembre 2019.

<sup>8</sup> Risoluzione della Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros n. SCVS-INC-DNCDN-2019-0021, del 6 dicembre 2019, e Legge 7 gennaio 2020 (*Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*), Registro Oficial Suplemento n. 151, 28 febbraio 2020.

<sup>9</sup> Legge 24 novembre 2020, n. 31072 (*Ley de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo*).

<sup>10</sup> Legge 23 luglio 2021, n. 19.969 (*Ley de sociedades de beneficio e interés colectivo*), e Decreto n. 136/022 del 26 aprile 2022 (*Reglamentación de la ley 19.969, que establece el régimen aplicable a las sociedades y fideicomisos de beneficio e interés colectivo (BIC)*).

<sup>11</sup> Il *Business Corporations Amendment Act (no.2)*, 2019 (Bill M209), che ha introdotto le *benefit companies* all’interno del *Business Corporations Act* (in particolare nel Chapter 57, Part 2.3, §§ 51.991–51.995), ha ricevuto il Royal Assent il 16 maggio 2019 ed è entrato in vigore il 30 giugno 2020.

*mission*” in Francia<sup>12</sup> e le *“sociedades de beneficio e interés común”* in Spagna<sup>13</sup>, per le quali però è ancora attesa la regolamentazione di dettaglio.

Guardando alla normativa italiana, questa regola solo alcuni aspetti caratteristici del nuovo modello societario, quali lo scopo sociale plurimo, gli specifici standard di condotta degli amministratori e gli obblighi di trasparenza circa l’impatto dell’impresa su società e ambiente, rimandando per il resto all’applicazione delle norme codicistiche relative a ciascun tipo.

La disciplina si segnala inoltre per essere una disciplina *trans-tipica*, in quanto non introduce un nuovo tipo societario, ma un modello di governance applicabile a tutti i tipi societari previsti dal Codice civile. Per tale motivo, in ragione delle peculiarità proprie di ciascuna impresa (come, ad esempio, tipo societario, dimensione, struttura proprietaria e di governance), alcuni aspetti della normativa (tra i quali quello della figura del responsabile d’impatto) sono regolati in maniera generale, lasciando ampi margini di discrezionalità all’impresa stessa.

## 1.2 Il “responsabile d’impatto” nella normativa italiana

Oltre allo scopo sociale plurimo e alla trasparenza degli impatti dell’impresa su società e ambiente, un aspetto caratteristico delle società benefit è, come detto, quello della governance interna e dell’assetto di poteri, doveri e responsabilità degli amministratori.

Innanzitutto, a questi ultimi è richiesto di amministrare la società in modo responsabile, sostenibile e trasparente, bilanciando

l’interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi dei diversi *stakeholder* coinvolti<sup>14</sup>. L’inosservanza di tale obbligo di bilanciamento può costituire inadempimento dei doveri loro imposti dalla legge e dallo statuto, con la conseguente applicazione di quanto previsto dal Codice civile in tema di responsabilità degli amministratori in relazione a ciascun tipo societario<sup>15</sup>.

Un ulteriore elemento che incide sulla governance delle società benefit è la previsione della figura del soggetto o dei soggetti responsabili cui affidare funzioni e compiti inerenti il perseguimento del beneficio comune<sup>16</sup>. Tale figura è disciplinata al secondo paragrafo del comma 380, art. 1, della Legge di Stabilità 2016 e proprio in considerazione delle diverse caratteristiche delle imprese che possono adottare il modello *for-benefit*, è formulato in maniera molto ampia. Questo prevede che “[L]a società benefit, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità” (il c.d. “responsabile d’impatto”).

La società ha ampi margini di autonomia nel definire la “struttura” più adeguata a svolgere la funzione di responsabile d’impatto, potendo optare per la nomina di un soggetto singolo, o di più soggetti che potranno agire in tal senso in maniera autonoma, se delegati a specifiche aree o compiti, o collegiale.

La scelta del soggetto o dei soggetti responsabili d’impatto è demandata all’organo amministrativo della società benefit, che potrà prevedere indicazioni specifiche sul ruolo e le attività da svolgere all’atto della nomina.

Ampia discrezionalità è lasciata anche in relazione ai soggetti che possono ricoprire tale

<sup>12</sup> Legge 22 maggio 2019, n. 2019-486 (*Loi Pacte*), artt. 169-176.

<sup>13</sup> Legge 28 settembre 2022, n. 18/2022 (*Ley de creación y crecimiento de empresas, Disposición adicional décima*).

<sup>14</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (G.U. 30.12.2015), art.1, commi 377, primo periodo; 380, primo periodo. Sul tema del bilanciamento degli interessi da parte degli amministratori cfr. Circolare ASSONIME n. 19 del 20 giugno 2016, pp. 21-22.

<sup>15</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, (G.U. 30.12.2015), art.1, comma 381. Non è previsto alcun tipo di responsabilità ulteriore degli amministratori nei confronti dei terzi beneficiari del beneficio comune, i quali restano privi di tutela diretta in quanto la legittimazione attiva per l’avvio di azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori è rimessa esclusivamente alla società e ai soci, compatibilmente con quanto previsto dal codice civile in relazione a ciascun tipo societario, salva la dubbia possibilità di esperire l’azione ex art. 2395 e 2476, comma 6°, c.c.

<sup>16</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (G.U. 30.12.2015), art.1, comma 380, secondo periodo.

## 1. Il “responsabile d’impatto”: profili giuridici

ruolo e alle loro competenze. La nomina potrà ricadere su uno o più degli amministratori della società benefit, su soggetti già presenti o da inserire nell’organico dell’impresa, ma anche su soggetti esterni all’impresa. Questi potranno avere diverse competenze, economico-aziendali, giuridiche, o tecniche, a seconda delle finalità di beneficio comune perseguite, dei compiti affidati e delle specifiche necessità dell’impresa.

Compito del responsabile d’impatto è quello coadiuvare l’attività degli amministratori e supervisionare la coerenza dell’attività aziendale con gli obiettivi sociali e ambientali perseguiti dell’impresa. In particolare, può essergli affidato il compito di perfezionare e di implementare gli obiettivi di impatto indicati coinvolgendo tutte le funzioni aziendali, di supportare gli amministratori fornendo loro le informazioni necessarie a svolgere il loro compito di bilanciamento degli interessi in gioco, di rendicontare e identificare le modalità e i criteri di monitoraggio dell’impatto dell’impresa, coordinando la relazione di impatto annuale e promuovendo la trasparenza dei risultati ottenuti. La sua responsabilità è funzionale ordinaria ma la sua nomina non esonera gli amministratori e i sindaci dalla propria responsabilità in materia<sup>17</sup>.

Quella del responsabile d’impatto è una figura i cui elementi sono appena tratteggiati dalla normativa italiana in favore di una flessibilità che garantisca ad ogni impresa benefit di adeguare i suoi ruoli e compiti alle proprie dimensioni, alla propria struttura e alla disciplina del tipo sociale applicabile. Sarà l’indagine della pratica aziendale, offerta anche da questo Quaderno, a identificare le tendenze in atto e a fornire un contributo importante alla definizione dei contorni e delle caratteristiche concrete di tale nuova figura.

## 1.3 Brevi cenni comparatistici

La caratteristica fondamentale del modello *for-benefit* comune ai diversi ordinamenti che lo hanno adottato è che l’acquisizione dello status benefit determina modifiche alla governance d’impresa. Guardando alle legislazioni di altri paesi, è possibile osservare come la figura del responsabile d’impatto delineata dalla normativa italiana sia una figura specifica, dotata di caratteristiche proprie, non esattamente sovrapponibile a quanto previsto in altri ordinamenti. Tra questi, può essere interessante analizzare la normativa degli Stati Uniti, nei quali le *benefit corporation* sono nate, e quella francese, che ha previsto per la *société à mission* particolari modifiche della governance sul piano dei controlli interni.

Partendo dal modello originale statunitense, al quale si è fortemente ispirato il legislatore italiano, possiamo segnalare le soluzioni adottate dal *Model Act*. La normativa prevede la possibilità per le *benefit corporation* di nominare un *benefit director*<sup>18</sup> e/o un *benefit officer*<sup>19</sup>. In particolare, il consiglio di amministrazione di una *benefit corporation* quotata deve nominare un *benefit director*, mentre le altre *benefit corporation* possono, su base volontaria, individuare un *benefit director*. Si tratta di un amministratore specificamente designato a supervisionare il perseguimento degli scopi benefit. La norma richiede che sia un soggetto indipendente, ma l’atto costitutivo e lo statuto possono prescrivere ulteriori qualifiche e caratteristiche che questo deve possedere.

Il *benefit director* è responsabile della preparazione del benefit report annuale pubblicato dalla *benefit corporation* e della

<sup>17</sup> Sul tema cfr. Circolare ASSONIME n. 19 del 20 giugno 2016, pp. 23-24.

<sup>18</sup> Model Act, §302.

<sup>19</sup> Model Act, §304.

predisposizione di una sua valutazione, da includere nel report d'impatto, relativa alla conformità dell'attività della società con il suo scopo di *public benefit*, alla conformità dell'attività di amministratori e *benefit officers* con i doveri loro importati dalla normativa, ed una eventuale descrizione delle motivazioni per le quali la società e gli amministratori non abbiano agito in conformità alla normativa *benefit*. La valutazione del *benefit director* circa il perseguimento degli scopi *benefit* rappresenta una fonte di informazione particolarmente importante per gli azionisti, utile a capire se gli amministratori hanno operato in modo adeguato a quanto previsto nello statuto.

Il *benefit director* ha la responsabilità tipica degli amministratori per l'attività svolta in tale qualità e non sarà personalmente responsabile, salvo casi di *self-dealing*, dolo e violazione intenzionale della legge.

Il *benefit officer* è invece una figura solo eventuale prevista dalla normativa modello. Nel caso in cui la *benefit corporation* decida di individuare un *benefit officer*, questo avrà poteri e doveri relativi al perseguimento dello scopo *benefit* e il compito di redigere il report d'impatto annuale. È previsto che il *benefit director* possa ricoprire il ruolo di *benefit officer*.

Passando all'ordinamento francese, è necessario evidenziare che la *société à mission* è vicina alla *benefit corporation* statunitense ma è dotata di caratteristiche di governance particolari, volte ad assicurare un più forte controllo dello scopo.

In particolare, la normativa d'oltralpe prevede, similmente a quanto accade negli Stati Uniti e in Italia, che una società lucrativa possa incorporare nello statuto una "*raison d'être*" (ovvero dei principi guida che determinano l'orientamento strategico a lungo termine della società e che integrano la dimensione economica dell'oggetto sociale<sup>20</sup>) e uno o più obiettivi sociali e/o ambientali che intende perseguire

nell'ambito della propria attività<sup>21</sup>. Tali obiettivi, insieme alla *raison d'être*, devono essere presi in considerazione dagli amministratori nella gestione della società e monitorati da un nuovo ed apposito organo interno, il c.d. "*comité de mission*" (o "*référént de mission*" per le società con meno di 50 dipendenti), composto almeno da un rappresentante dei dipendenti.

Il *comité* o *référént de mission* ha l'esclusiva responsabilità di monitorare il perseguimento della missione sociale e di predisporre annualmente la relazione d'impatto da presentare in assemblea insieme al bilancio d'esercizio. La relazione d'impatto prodotta dal *comité de mission* è inoltre sottoposta alla verifica di un organismo terzo e indipendente (*Organisme Tiers Indépendant*) che svolge l'attività di verifica ogni due anni e il cui parere deve essere allegato alla relazione d'impatto presentata all'assemblea generale<sup>22</sup>.

Il modello francese si caratterizza, dunque, per una diversa modifica della governance rispetto ad altri modelli *benefit* di altri ordinamenti, e pone le basi per un ulteriore livello di controllo interno relativo al perseguimento degli scopi *benefit*, al quale si affianca, non essendo previsto l'uso di standard terzi per la valutazione d'impatto annuale, la necessaria certificazione del report da parte di un soggetto terzo e indipendente, così da assicurare anche una qualche forma di controllo esterno sull'operato della *société à mission*.

La figura del responsabile di impatto italiana si differenzia da entrambe i modelli qui esaminati, sia quello statunitense che quello francese, ed è caratterizzata da maggiore flessibilità. Ciò non deve essere letto come un dato negativo, anzi, probabilmente tale scelta legislativa facilita l'adozione del modello *benefit* garantendo alle società una ampia discrezionalità nella identificazione della struttura più adeguata alle caratteristiche dell'impresa ed ai suoi scopi *benefit*.

<sup>20</sup> Codice civile art. 1835.

<sup>21</sup> Codice di commercio, art. L. 210-10.

<sup>22</sup> La disciplina relativa a tale controllo è contenuta nel Decreto n. 2020-1 del 2 gennaio 2020. L'*Organisme Tiers Indépendant* può essere individuato tra i soggetti accreditati presso il *Comité français d'accréditation* (regolato dal Decreto n. 2008-1401 del 19 dicembre 2008) e la *European co-operation for Accreditation*. Per quanto riguarda le incompatibilità e l'indipendenza, si applicano le regole previste per i revisori contabili (e.g., art. L. 822-11-3 del Codice di commercio).

# 2.

## Quali modelli di Corporate Governance per una Società Benefit?

---

Questo contributo intende prendere in esame come declinare le caratteristiche di una Società Benefit rispetto ai diversi sistemi di corporate governance esistenti. In particolare, dopo avere passato in rassegna alcune evidenze della letteratura di finanza aziendale relativa alla morfologia e alle performance dei diversi sistemi di amministrazione e controllo, l'articolo proverà a formulare qualche proposta concreta su come attuare la normativa relativa al Benefit Officer rispetto a diversi modelli di corporate governance.

La letteratura in materia di corporate governance ha dedicato una specifica linea di ricerca allo studio delle peculiarità dei sistemi di corporate governance tradizionali e di quelli alternativi, monistico e dualistico (Bellavite Pellegrini-Sironi 2017). La letteratura sulla teoria neo-istituzionalista dell'impresa (Jensen e Meckling 1976, Williamson 1988, Hansmann 1996) relativa ai costi di agenzia ha infatti individuato, nel consiglio di amministrazione, il luogo ottimale di composizione dei conflitti di interesse e delle asimmetrie informative e, più in generale, dei possibili fallimenti di mercato a livello corporate. Un consiglio di amministrazione ben strutturato e ben organizzato infatti dovrebbe essere in grado di minimizzare i costi di agenzia del capitale proprio e del capitale di debito. In altre parole, a parità di flussi di cassa generati, il segnale informativo che una società con un consiglio di amministrazione adeguato (Baysinger-Butler 1985) veicola al mercato è

quello di una maggiore capacità di monitorare i rischi e quindi di un maggior valore corrente del capitale economico. La letteratura indica, pertanto, la presenza di un maggior numero di amministratori indipendenti come un'ottima modalità di minimizzare i sopra menzionati costi di agenzia.

Nonostante la letteratura di corporate governance di matrice anglosassone, quando menziona il consiglio di amministrazione, si riferisca al sistema monistico, nel contesto europeo continentale sono presenti anche altri sistemi di corporate governance, quali il sistema tradizionale e, in modo particolare, in Germania e in Olanda, il sistema dualistico. Con riferimento al contesto italiano, il sistema di corporate governance tradizionale, ovvero quello organizzato su Consiglio di Amministrazione e Collegio Sindacale ha una diffusione capillare, mentre i sistemi alternativi, monistico e dualistico introdotti dalla riforma Vietti nel 2003 per le sole società per azioni hanno avuto una diffusione piuttosto limitata (Bellavite Pellegrini 2020).

La seguente Tabella 1 mette in luce la percentuale delle società per azioni italiane che hanno adottato sistemi di corporate governance alternativi sul totale delle società per azioni non cessate. Si evidenzia come su tutto il periodo di tempo considerato, tale rapporto non abbia mai superato l'1% delle società per azioni non cessate.

Tabella 1. Numerosità delle società per azioni italiane che hanno adottato i sistemi di amministrazione e controllo alternativi

Tipologia	31/12/2006	31/12/2014	31/12/2018	31/12/2020	01/02/2023
Monistico	196	168	129	114	113
Dualistico	119	108	84	78	79
<b>Totale</b>	<b>315</b>	<b>276</b>	<b>213</b>	<b>192</b>	<b>192</b>
<b>Percentuale sul totale delle società per azioni non cessate</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,62%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,53%</b>	<b>0,56%</b>

Fonte: Osservatorio Infocamere

Fatto salvo, dunque, il ruolo del Consiglio di Amministrazione come sopra descritto, quali sono i sistemi di corporate governance che registrano, a parità di rischio, performances migliori? E per quali motivi? In altre parole, a parità di rischio aziendale, risulta essere migliore la performance di società che hanno adottato un sistema di amministrazione e controllo tradizionale, monistico o dualistico?

La letteratura di corporate governance ha messo in luce due importanti risultati a questo proposito. Jungmann (2006) evidenzia come il sistema monistico risulti essere superiore a quello dualistico per quanto riguarda la capacità di diffusione delle informazioni aziendali e quindi un dialogo fra tutti i soggetti che partecipano alla vita degli organi sociali, mentre il sistema dualistico sarebbe meglio indicato per quanto riguarda una formulazione di un giudizio indipendente sull'operato manageriale.

Bellavite Pellegrini e Sironi (2017), analizzando il contesto italiano caratterizzato da uno specifico momento di introduzione dei sistemi di corporate governance alternativi, ovvero dalla Riforma Vietti (2003), sottolineano come, a parità di rischio, le migliori performance siano state realizzate dalle società che hanno continuato ad adottare un sistema di corporate governance tradizionale, mentre quelle che hanno adottato un sistema di corporate governance alternativo hanno ottenuto performance più modeste.

Più specificatamente fra le società si sono orientate verso sistemi di corporate governance alternativi, quelle che hanno adottato il monistico hanno conseguito performance peggiori. Queste evidenze empiriche spiegherebbero anche i motivi del numero molto modesto di società per azioni che hanno adottato sistemi di corporate governance alternativi nel contesto italiano, a fare data dall'introduzione della Riforma Vietti, avvenuta nel 2003.

Si intende ora provare a ragionare su come articolare la corporate governance di una società per azioni italiana, ove questa abbia optato per l'adozione della qualifica di Società Benefit. Dal momento che la normativa relativa alle Società Benefit riguarda sia le società di persone, sia le società di capitali, la normativa non formula prescrizioni normative a questo proposito, ma lascia una certa discrezionalità nella formulazione dei più adeguati assetti organizzativi.

Per quanto riguarda le società di capitali che hanno adottato un sistema di corporate governance tradizionale, può ricoprire la carica di Benefit Officer sia un membro del Consiglio di Amministrazione, sia un manager. Ovviamente se si tratta di un consigliere di amministrazione, questi deve essere dotato di adeguate deleghe manageriali per implementare le azioni manageriali necessarie a conseguire il beneficio comune.

## 2. Quali modelli di Corporate Governance per una Società Benefit?

Nel caso in cui, invece, il consigliere individuato come Benefit Officer non sia l'amministratore delegato, si possono porre significativi temi di coordinamento dell'azione manageriale. Nel caso in cui si tratti dell'amministratore delegato, quest'ultimo può trovarsi a dovere fare un complesso esercizio di bilanciamento fra shareholders e singolo stakeholder o pluralità di stakeholders destinatari del beneficio comune (Bellavite Pellegrini e Seracini 2023).

Per questi motivi spesso le società di capitali di medie e medio-grandi dimensioni hanno adottato una soluzione di corporate governance che affida il ruolo formale di Benefit Officer a un manager dotato di adeguate deleghe gestionali, affiancato da una o più figure consulenziali esterne. Tali figure professionali sono utili per quanto riguarda gli aspetti più tecnici relativi alla verifica dei KPI relativi al beneficio comune, alla compilazione del Benefit Impact Assessment o ad analogo rendicontazione, nonché alla stesura della relazione di impatto. In questo modo si ottiene il duplice risultato di collocare il Benefit Officer nell'alveo delle figure manageriali e non di quelle consiliari e di dotare la società di adeguati profili consulenziali in materia.

Può essere interessante provare a ragionare come collocare la figura del Benefit Officer nel caso in cui la società per azioni che abbia adottato un sistema di corporate governance alternativo decida di trasformarsi in Società Benefit.

Nel caso in cui la società abbia adottato un sistema monistico, chi scrive ritiene che possa essere replicata, sempre con massima attenzione agli effettivi assetti organizzativi della società, quanto è stato sopra descritto per il sistema tradizionale. Più interessante è invece una riflessione su come porre il ruolo del Benefit Officer nel contesto di una corporate governance di carattere dualistico. Da un lato, infatti, il conseguimento del beneficio comune si colloca nel contesto delle concrete attività gestionali che sono demandate all'attività del Consiglio di Gestione. Dall'altro, nel caso in cui il compito di supervisione strategica sia affidato al Consiglio di Sorveglianza,

è ragionevole ritenere che la definizione degli obiettivi e delle metriche per misurare il conseguimento degli obiettivi relativi al beneficio comune venga indirizzato da parte del Consiglio di Sorveglianza.

Ci si trova pertanto di fronte alla necessità di dovere attribuire ruoli diversi, ma fra loro complementari ai due organi. È pertanto ragionevole ritenere che il ruolo di Benefit Officer possa essere attribuito a un membro del Consiglio di Gestione. Anche in questo caso, in perfetta analogia con quanto già descritto nel caso di un modello di corporate governance di carattere tradizionale e per il modello monistico, è logico pensare che la carica di Benefit Officer possa essere affidata a un manager con adeguato sostegno consulenziale.

Tuttavia, nel caso di adozione di un sistema dualistico, se il compito di supervisione strategica venga affidato al Consiglio di Sorveglianza, si ritiene che sia quest'ultimo organo a dovere individuare gli obiettivi e le metriche per la misurazione del beneficio comune. In termini del tutto astratti, sia nel contesto del sistema dualistico come applicato in Germania, sia in Italia, gli interessi degli stakeholders vengono rappresentati dal Consiglio di Sorveglianza.

Per certi versi, nel contesto tedesco, la tutela degli interessi dei lavoratori, attraverso la presenza dei sindacati nel Consiglio di Sorveglianza, realizza il perseguimento di uno specifico beneficio comune, realizzando, per certi versi, una forma di Società Benefit *"ante litteram"*. Esiste, infatti, una sintonia fra la natura della Società Benefit e l'organizzazione di un modello di corporate governance alternativo dualistico, in particolare nella modalità tedesca, ovvero con una partecipazione diretta dei grandi stakeholders al Consiglio di Sorveglianza e, in subordine, in quella italiana quando il ruolo di supervisione strategica viene attribuito al Consiglio di Sorveglianza. Da questo punto di vista sarebbe interessante per una futura agenda di ricerca conoscere quali siano le performance relative a società con sistemi di corporate governance tradizionali ed alternativi che si sono trasformate in Società Benefit.

# 3.

## Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

---

### 3.1 Introduzione all'analisi empirica

Le Società Benefit presenti in Italia nel 2021 risultavano più di 1400, triplicate rispetto al 2020 e con un trend in crescita (PwC 2021) è altresì vero che non è ancora agevole mappare esattamente l'universo Benefit in Italia in un'ottica quantitativa, poiché sussistono alcuni ostacoli. Al momento dell'analisi, infatti, non è stato predisposto registro ufficiale obbligatorio nel quale le SB siano tenute ad iscriversi. Inoltre, non vi è l'obbligo di inserire il termine Benefit nella ragione sociale ed in ultimo, ma forse ancora più rilevante, molte realtà risultano costituite, ma non operative o con attività ancora marginali. Quanto descritto è certamente riconducibile alla recente introduzione di questa nuova forma giuridica di imprese e sull'incidenza che il verificarsi delle situazioni indicate ha sull'universo di indagine ancora dimensionalmente ridotto.

Come anticipato l'indagine, condotta nel 2022, è volta ad indagare diversi aspetti legati alla figura del Responsabile di Impatto nelle Società Benefit italiane. La finalità di tale

studio consiste nell'approfondire le logiche di governance e gestione delle Società Benefit rispetto alla nuova figura introdotta dal legislatore per comprendere le caratteristiche, le prime modalità di attuazione, le funzioni effettive ricoperte e le caratteristiche che oggi presenta il RI. Ad avviso del gruppo di ricerca lo studio può rappresentare un importante primo punto di analisi, utile a fotografare la nuova figura professionale che ad oggi risulta poco indagata o solo marginalmente. Ragionando in termini prospettici questo primo punto di partenza rappresenta anche un utile strumento per comparazioni future atte a comprendere eventuali evoluzioni naturali che nel tempo potrebbe avere il RI sia in un'ottica di governance sia di gestione delle azioni atte al perseguimento del beneficio comune. Può risultare di interesse anche per comprendere quali figure poter affiancare al RI in ragione di un'evoluzione della SB quali ad esempio l'aumento delle dimensioni aziendale, l'incremento della diversificazione delle attività e la complessità gestionale.

## 3.2 Disegno della ricerca

Il campione dell'analisi, condotta con un approccio qualitativo<sup>23</sup>, è costituito dalle Società Benefit esistenti sino al mese di dicembre 2021. Il campione iniziale è stato successivamente depurato, per quanto possibile, di tutte le numerose società che risultano ancora inattive. I dati sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario a risposte chiuse (Zammuner, 1996), inviato alle Società Benefit tramite posta elettronica con compilazione tramite web<sup>24</sup>. L'individuazione degli aspetti da indagare e la conseguente realizzazione del questionario prende come primo riferimento la normativa attuativa delle SB. Come anticipato il legislatore non entra nel merito del ruolo o delle attività specifiche riconducibili al RI, ma si può ragionevolmente desumere che tale figura possa essere ricondotta alle finalità che caratterizzano le SB, i compiti che la caratterizzano nonché gli aspetti gestionali. Elementi che sono stati ampiamente trattati nel primo e nel secondo capitolo e che trovano piena corrispondenza nel questionario medesimo.

L'individuazione delle aree e attività potenzialmente di interesse e di conseguenza coerenti con il ruolo che il RI potrebbe ricoprire in azienda parte dal suo riconoscimento quale figura chiave nell'assicurare il raggiungimento del duplice obiettivo delle SB, in tutti i momenti decisionali e processi aziendali. Viene, quindi indagata la sua possibile partecipazione e modalità della stessa nei processi di definizione degli obiettivi strategici, programmatori e di rendicontazione nella loro interezza ed anche in specifico riferimento al perseguimento e raggiungimento del beneficio comune. Ciò al fine di comprendere se il coinvolgimento del RI nelle decisioni aziendali possa o meno favorire la coniugazione tra gli obiettivi economici e quelli che riferiscono al beneficio comune,

come espressamente richiesto dalla normativa. Nello specifico si indaga altresì il suo ruolo nella definizione e gestione delle relazioni con gli stakeholder altro aspetto che trova diversi richiami nella normativa di attuazione delle SB e che può rappresentare un elemento cruciale per l'individuazione degli obiettivi e la definizione delle azioni volte al raggiungimento del beneficio comune. Come anticipato nel precedente capitolo il RI può essere visto come un ruolo multidisciplinare che richiede competenze specifiche nel campo dell'impatto sociale, nonché una forte capacità di coordinamento e gestione. La struttura del questionario vede una prima sezione dedicata alla raccolta di informazioni di carattere generale delle SB rispondenti quali ad esempio la localizzazione geografica. In particolare, ai fini dell'analisi si è indagato se fossero SB neocostituite o trasformate, la data di costituzione, per entrambe le tipologie e di trasformazione per le seconde. Tali richieste si collegano alla necessità di poter valutare l'expertise in capo all'organizzazione unitamente alle dimensioni e complessità delle stesse attraverso ulteriori dati richiesti quali fatturato e numero di dipendenti. La seconda sezione, invece, è interamente dedicata all'analisi del RI e si compone di un totale di 26 quesiti guidati in ragione delle risposte assegnate. Le tipologie e l'ambito su cui vertono le domande inserite in questa sezione sono esplicitate puntualmente nell'analisi dei dati raccolti riportata nel paragrafo successivo. Le Società Benefit rispondenti al questionario proposto sono risultate 85 con un basso grado di rappresentazione statistica, ma che comunque ci offre la possibilità di rappresentare un primo stato dell'arte circa la realtà italiana. Come meglio si avrà modo di comprendere dall'analisi dei dati, infatti, le società rispondenti offrono uno spaccato eterogeneo circa dimensioni, tipologia di oggetto sociale e posizionamento geografico tale da consentire un ragionamento

23 Per un puntuale approfondimento si rimanda a Corbetta (2015).

24 In merito alle implicazioni derivanti dall'impiego del web nell'ambito della ricerca sociale si rimanda a Lombi, L. (2015). *Il sondaggio web*. Franco Angeli, Milano; S. Mauceri, L. Di Censi, & M. P. Faggiano, (2020). *Survey 2.0: l'indagine con questionario nell'era digitale*, Franco Angeli, 25-48.

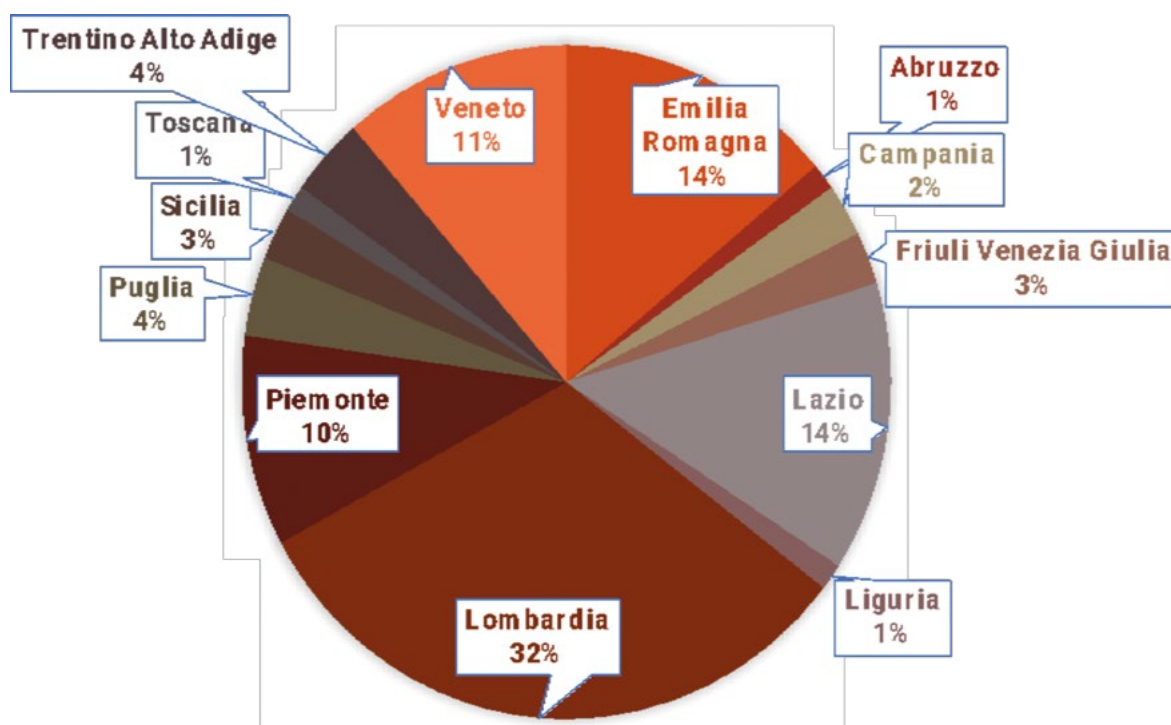
più ampio e costruttivo del panorama nazionale. In particolare, è stata investigato se nelle Società Benefit italiane è presente o meno la figura del Responsabile di Impatto, nonché la modalità di inserimento nella struttura organizzativa e nella governance aziendale.

Inoltre, si è cercato di identificare il profilo (in termini di competenze, titolo di studio, capacità) del Responsabile di Impatto, il ruolo ricoperto ed il grado di coinvolgimento nella vita aziendale e le funzioni e le attività svolte in quanto tale. I risultati emersi sono stati indagati sia in modo aggregato che, ove ne sussistesse l'esigenza in modo disaggregato.

### 3.3 Analisi delle realtà rispondenti

Una prima informazione che emerge dall'analisi è la presenza, seppure non uniforme, delle Società Benefit su buona parte del territorio italiano. Nella figura 1. è riportata la distribuzione geografica delle Società Benefit rispondenti espressa per regione. Come facilmente rinvenibile dall'immagine la maggior parte delle Società Benefit rispondenti ha la propria sede legale in Lombardia (32%), a seguire, per numerosità, Lazio (14%) ed Emilia-Romagna (14%), comprendendo in tutto 13 Regioni. La concentrazione prevalente risulta nel Nord Italia.

Figura 1: Distribuzione territoriale delle Società Benefit rispondenti



Un ulteriore aspetto relativo alla rappresentazione del campione rispondente riguarda l'analisi della longevità dell'azienda stessa. Questa informazione di carattere generale sarà utile per approfondire ulteriormente, attraverso delle analisi disaggregate, quanto emerge nello specifico nelle sezioni relative al Responsabile di Impatto. In

particolare, si è chiesto l'anno di costituzione e/o trasformazione dell'impresa in SB e, nel caso di quest'ultima l'anno di costituzione.

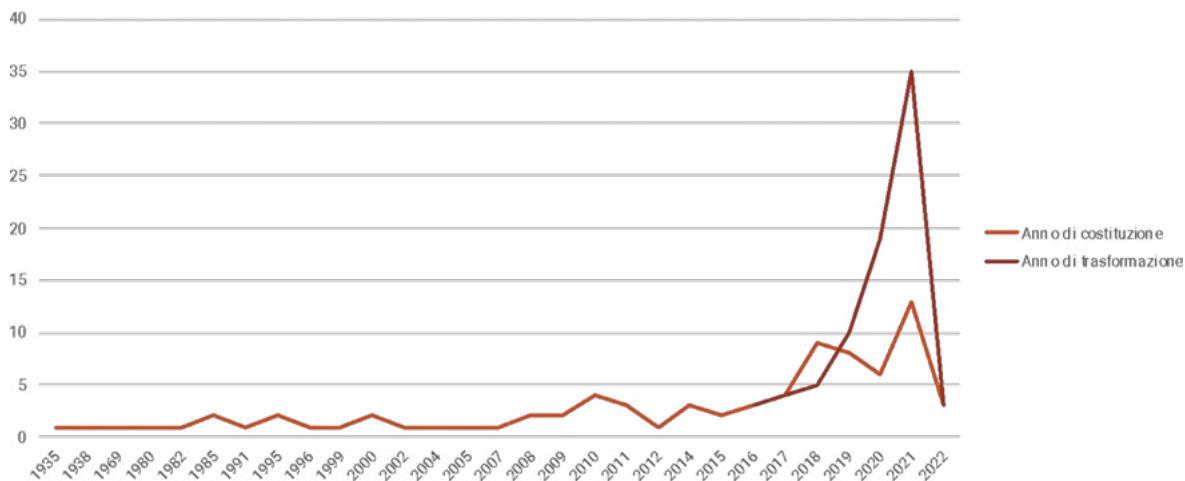
Dal grafico (figura 2) si evince come diverse società abbiano una propria storicità, essendo costituite già a partire dagli anni '30 del

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

'900 per poi essersi trasformata in Società Benefit successivamente all'entrata in vigore della normativa.

Mentre le neo- neocostituite Benefit risultano ovviamente più giovani in quanto la normativa è entrata in vigore nel 2016.

Figura 2: Anno di costituzione e trasformazione delle Società Benefit rispondenti



Infine, entrambe le curve di costituzione e trasformazione presentano un picco nel 2021, con 35 società trasformate e 13 costituite.

numero di dipendenti delle Società Benefit rispondenti. In particolare, nella tabella 1 sono riportate le fasce di fatturato relative al triennio 2019-2021 delle Società Benefit rispondenti mentre nella figura 3 il numero medio di dipendenti riferiti allo stesso periodo.

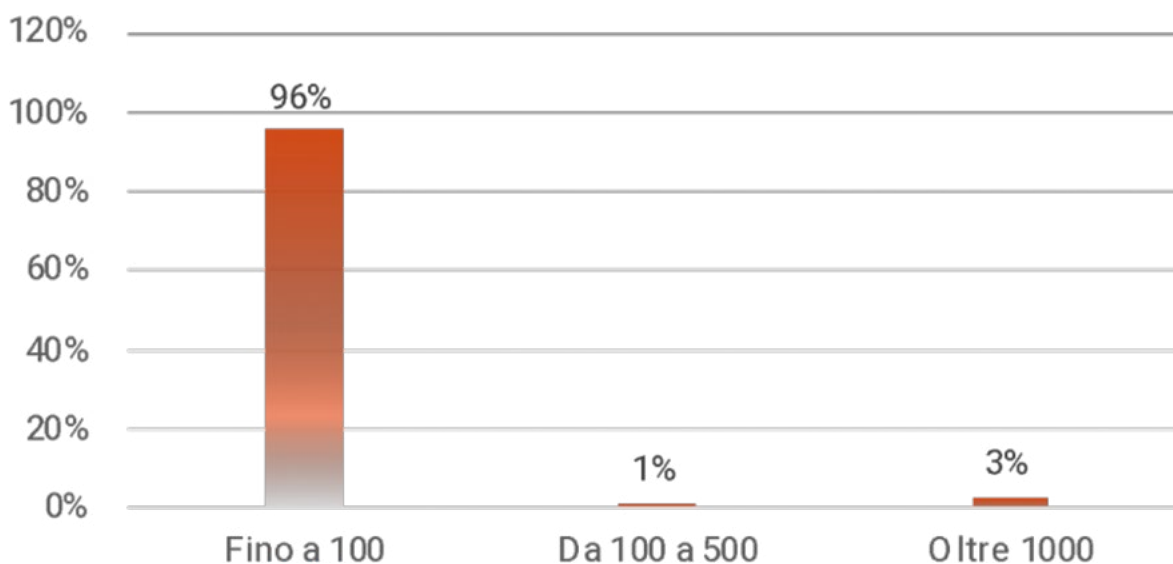
Al fine di avere contezza della dimensione del campione analizzato si riportano di seguito i dati relativi al fatturato aziendale ed al

Tabella 1: Fasce di fatturato delle Società Benefit rispondenti nel triennio 2019-2021

Fatturato	2019		2020		2021	
0-500k	21	55%	26	59%	24	55%
500k-1mln	2	5%	1	2%	3	7%
1mln-10mln	11	29%	13	30%	13	30%
10mln-50mln	3	8%	3	7%	3	7%
oltre 50mln	1	3%	1	2%	1	2%
<b>Totale</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

La tabella 1. mette in evidenza come più del 50% delle Società Benefit rispondenti sia una piccola-media impresa mentre l'8% delle rispondenti ha un fatturato compreso nella fascia di € 10.000.000-€ 50.000.000, rispecchiando la distribuzione presente sul nostro territorio.

Figura 3: Numero medio di dipendenti nel triennio 2019-2021 delle Società Benefit rispondenti



Mentre, quasi la totalità delle rispondenti (96%) rientra nella prima fascia di numero di dipendenti, ovvero fino a 100.

Entrambe le informazioni confermano che le caratteristiche delle principali SB in Italia fanno riferiscono ad imprese di piccole-medie dimensioni, con implicazioni in termini di disponibilità di risorse interne sia finanziarie che di competenze specifiche da destinare in modo puntuale e prevalente al perseguimento dell'obiettivo di beneficio comune.

Infine, si riportano i dati in merito ai settori merceologici in cui operano le Società Benefit rispondenti. Dall'analisi è emerso che il 69% opera nell'ambito della produzione di servizi mentre il 31% nella produzione di beni.

Tra i servizi ricopre un ruolo prevalente tra tutti che è rappresentato dalla consulenza aziendale (20% del totale).

Tra le aziende di produzione, invece, si trovano principalmente imprese appartenenti al settore dell'informatica (15% del totale), ma anche altre aziende di produzione operanti nel settore della fabbricazione di mobili, della produzione di prodotti alimentari, produzioni di vini, macchinari e simili. Questa informazione è particolarmente rilevante poiché si nota un incremento, rispetto ai primi anni successivi alla nascita delle prime realtà Benefit, della presenza di imprese di produzione che in passato risultavano essere praticamente assenti dal panorama Benefit.

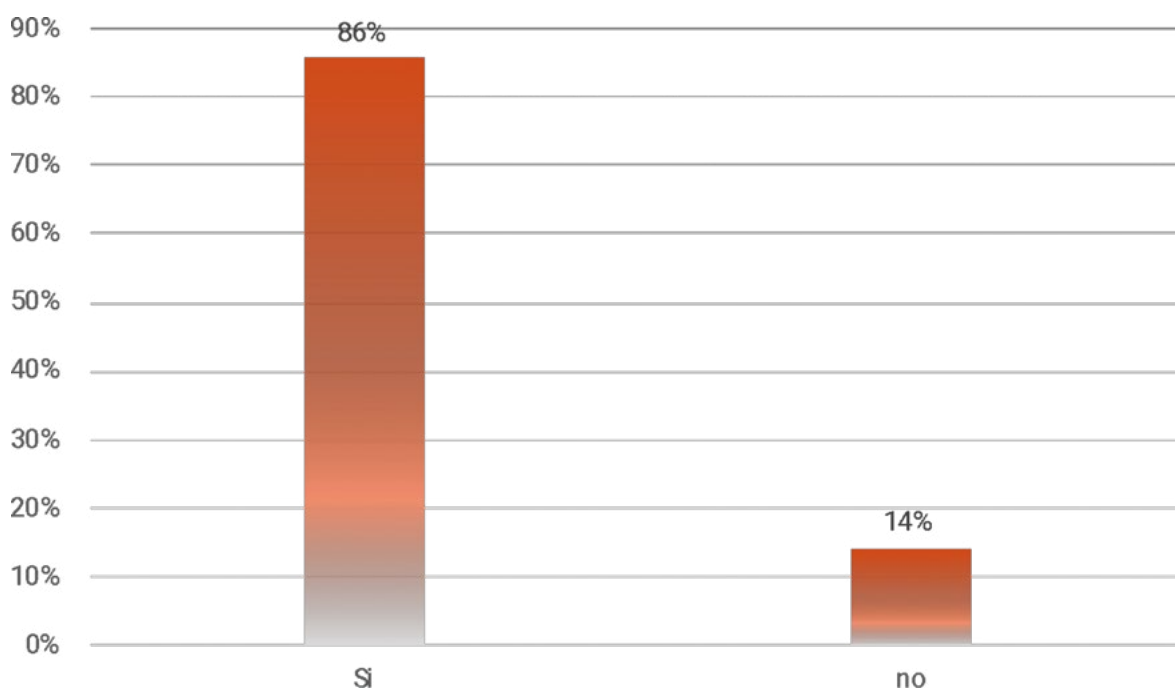
### 3.4 L'analisi sullo stato dell'arte del Responsabile di Impatto

In questo paragrafo saranno presentati i risultati emersi della survey condotta con le elaborazioni derivanti dall'analisi delle informazioni fornite dalle 85 Società Benefit rispondenti in merito al Responsabile di Impatto. Come primo aspetto si è voluto indagare l'effettiva presenza e formalizzazione del Responsabile di Impatto in azienda. Nonostante sia esplicitamente previsto dalla normativa, infatti, non tutte le SB potrebbero essere adempienti sia per ragioni di ordine temporale, ma anche di sottovalutazione del ruolo stesso. Analizzare la formalizzazione del RI non rappresenta solo la verifica ad un

adempimento normativo, ma diviene anche un primo elemento di analisi per indagare il senso di responsabilità delle SB verso i propri fini. I risultati, sintetizzati nella figura n. 4, evidenziano come la maggioranza dei rispondenti abbiano adempiuto positivamente alle richieste del legislatore ed il Responsabile di Impatto sia formalmente previsto.

L'86% delle società rispondenti ha individuato e formalizzato la figura del Responsabile di Impatto mentre il restante 14% dichiara di non aver ancora provveduto alla nomina.

Figura 4: Presenza della figura del Responsabile di Impatto

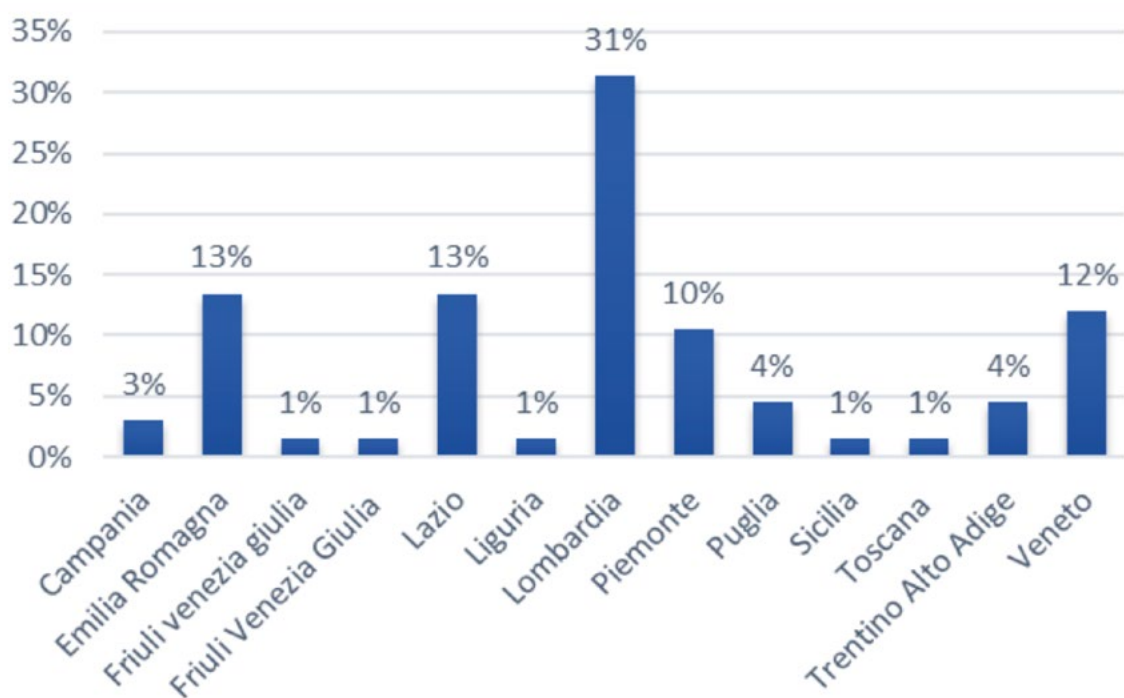


Alle SB che ancora risultano inadempienti sono state richieste le motivazioni che non hanno consentito ancora di individuare un RI nonostante quanto previsto dalla normativa, per cercare di comprenderne le ragioni. In particolare, sono state riportate cause quali l'assenza di competenze interne atte a ricoprire il ruolo, l'essere in fase di selezione per individuare la figura idonea, interna o esterna, a ricoprire tale incarico nonché la recente costituzione della SB. Tutti elementi che fanno presupporre una volontà ad una risoluzione positiva nel breve termine.

A riprova che le motivazioni dell'assenza del RI, seppure minoritaria, possa essere ricondotta a momentanee difficoltà di carattere organizzativo-gestionale emerge dall'analisi ulteriore dei dati sotto riportati.

La figura n. 4.1 evidenzia come l'analisi sulla collocazione geografica delle SB che hanno risposto positivamente circa la presenza del RI rispecchia la distribuzione geografica dei rispondenti sintetizzata nella precedente figura 1. E non presenta concentrazioni particolarmente differenziate.

Figura 4.1: Collocazione territoriale (base regionale)



### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

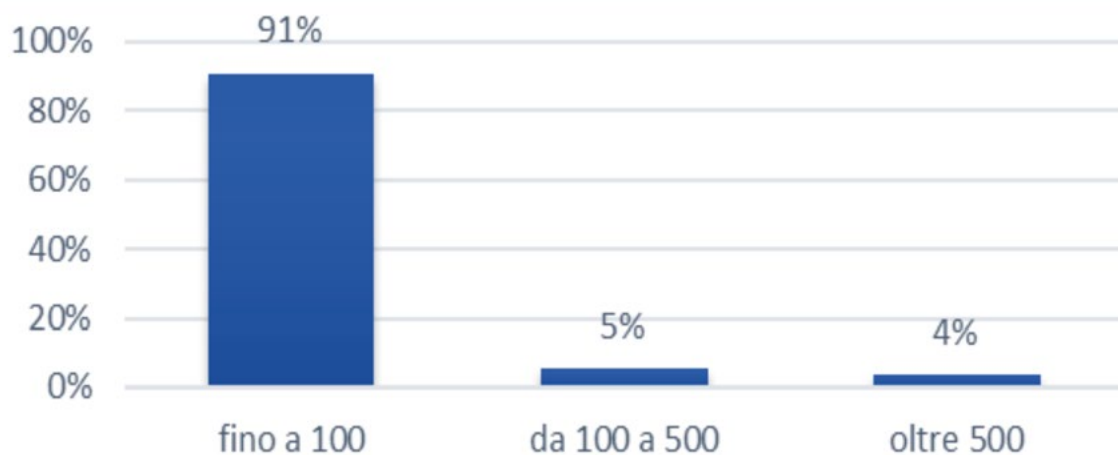
La caratteristica dimensionale, che sarà sovente oggetto di specifica analisi, può rappresentare un elemento chiave di lettura dei fenomeni indagati se rapportate alle caratteristiche del campione, ma anche cogliere eventuali similitudini sia in termini di grado di complessità manageriale sia per quanto concerne la disponibilità di competenze specifiche interne.

In questo caso, come sintetizzato nella figura 4.2, l'analisi delle SB che hanno dichiarato di aver individuato e formalizzato il RI rispecchia

in larga misura l'aspetto dimensionale (espresso per numero di dipendenti) del campione (rappresentato nella precedente figura 3).

Tuttavia, anche se in minima parte, si nota come i rispondenti positivamente al quarto quesito, fanno registrare una lieve incidenza verso le imprese di dimensioni maggiori caratterizzate da una struttura organizzativa più ampia e complessa quindi potenzialmente maggiormente agevolate da procedure più strutturate.

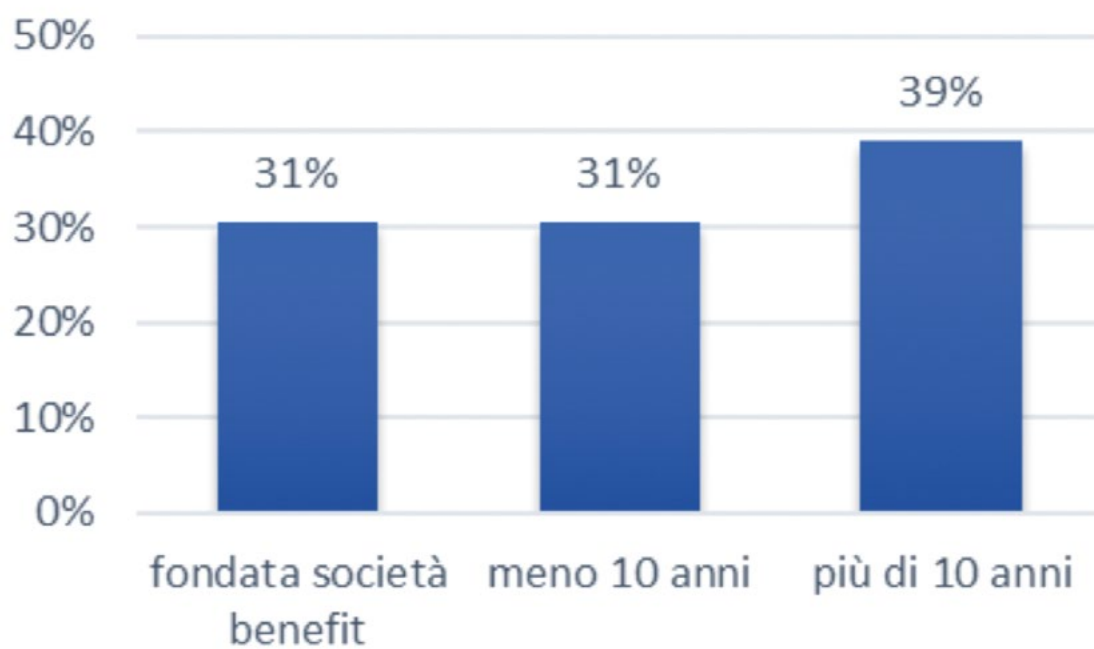
Figura 4.2: RI e numero dipendenti



La stessa età dell'impresa costituisce un ulteriore elemento di raffronto. La figura 4.3 evidenzia una preponderanza della presenza del RI all'interno di quelle SB che erano preesistenti. La persona del

RI è confermata da tutte le società trasformate e che quindi vantavano al momento della modifica in Benefit di una loro storicità, anche in termini di expertise organizzative e manageriali.

Figura 4.3: Età dell'azienda/expertise

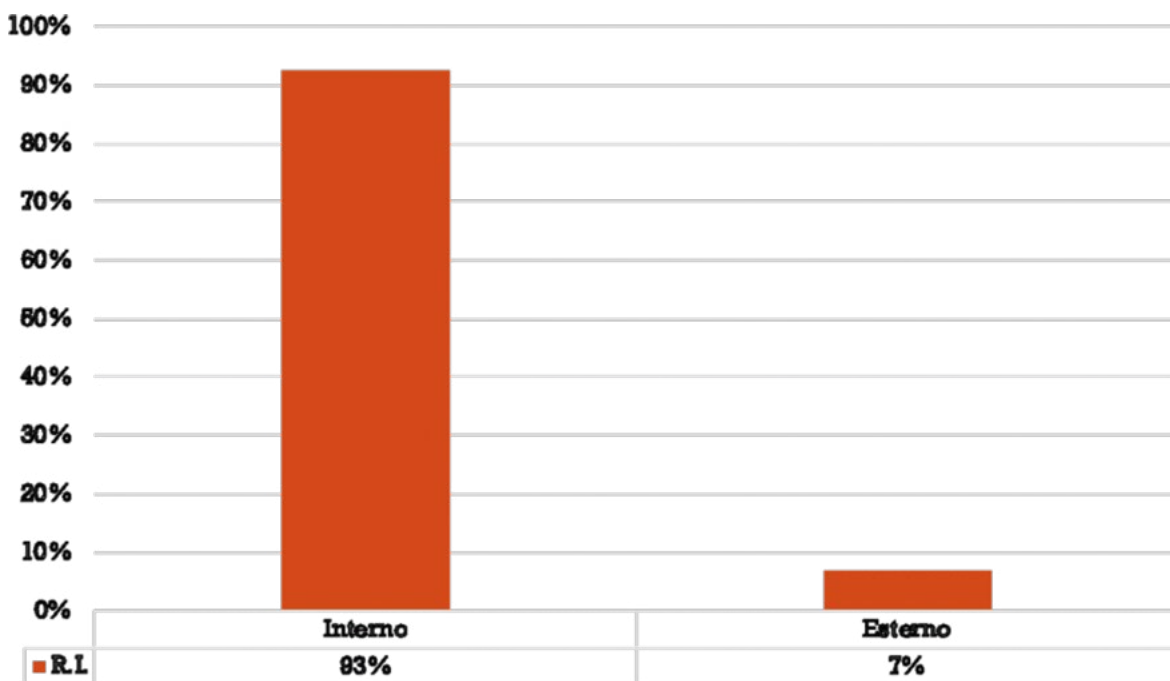


Un altro aspetto che si è inteso indagare è rappresentato dal ruolo, interno o esterno, che le imprese hanno scelto per la figura del RI.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Delle Società Benefit che hanno già individuato il Responsabile di Impatto, il 93% ha preferito una figura interna alla propria organizzazione, mentre il 7% all'esterno, come si evidenzia nella figura 5.

Figura 5: Responsabile di impatto interno o esterno delle Società Benefit



La scelta di individuare una figura esterna seppur marginalmente rappresentato dal campione apre, ad avviso di chi scrive, una ulteriore riflessione circa le motivazioni che possono aver portato a tale decisione. Se da un lato non rappresenta certamente l'opzione più battuta, dall'altro apre certamente la strada alla possibilità di risoluzione dell'eventuale problematica legata alla mancanza di professionalità specifiche interne, o di scarsità di risorse economiche da destinare ad una figura professionale, ad esempio per le microimprese, almeno nel breve periodo. Un ulteriore aspetto emerso è rappresentato dalla ricerca di maggiore

imparzialità nella valutazione delle azioni realizzate, e dei risultati raggiunti, rispetto all'obiettivo del perseguimento del beneficio comune.

Entrando nel merito della figura che ad oggi ricopre il ruolo del RI si è cercato di delinearne le caratteristiche professionali e le competenze ricercate nel Responsabile di Impatto.

In particolare, nella figura 6. e 6a si riportano, rispettivamente, i dati emersi in merito al titolo e all'ambito di studio che caratterizzano ad oggi la figura indagata.

Figura 6: Titolo e ambito di studio del Responsabile di Impatto

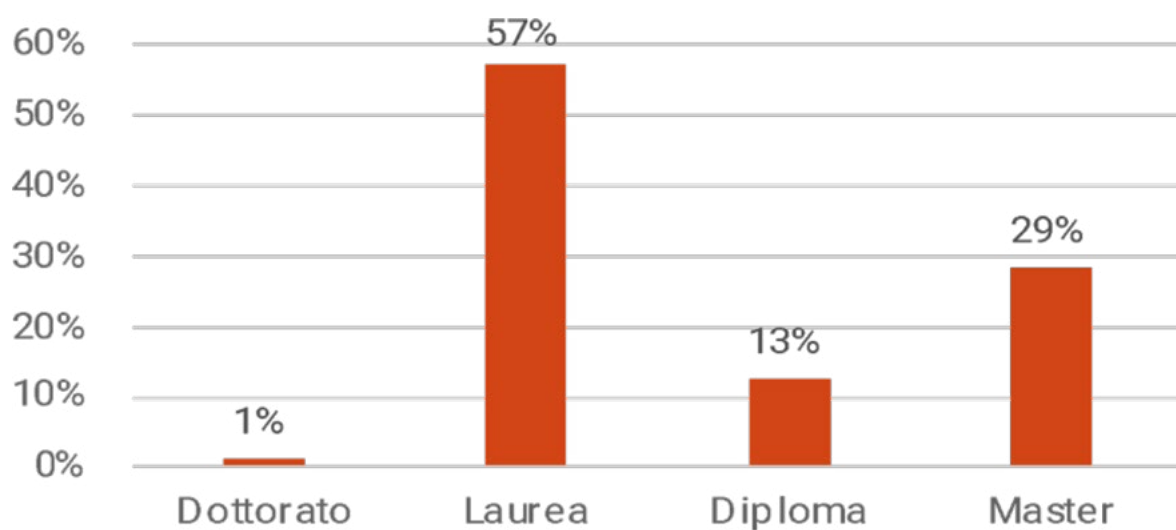
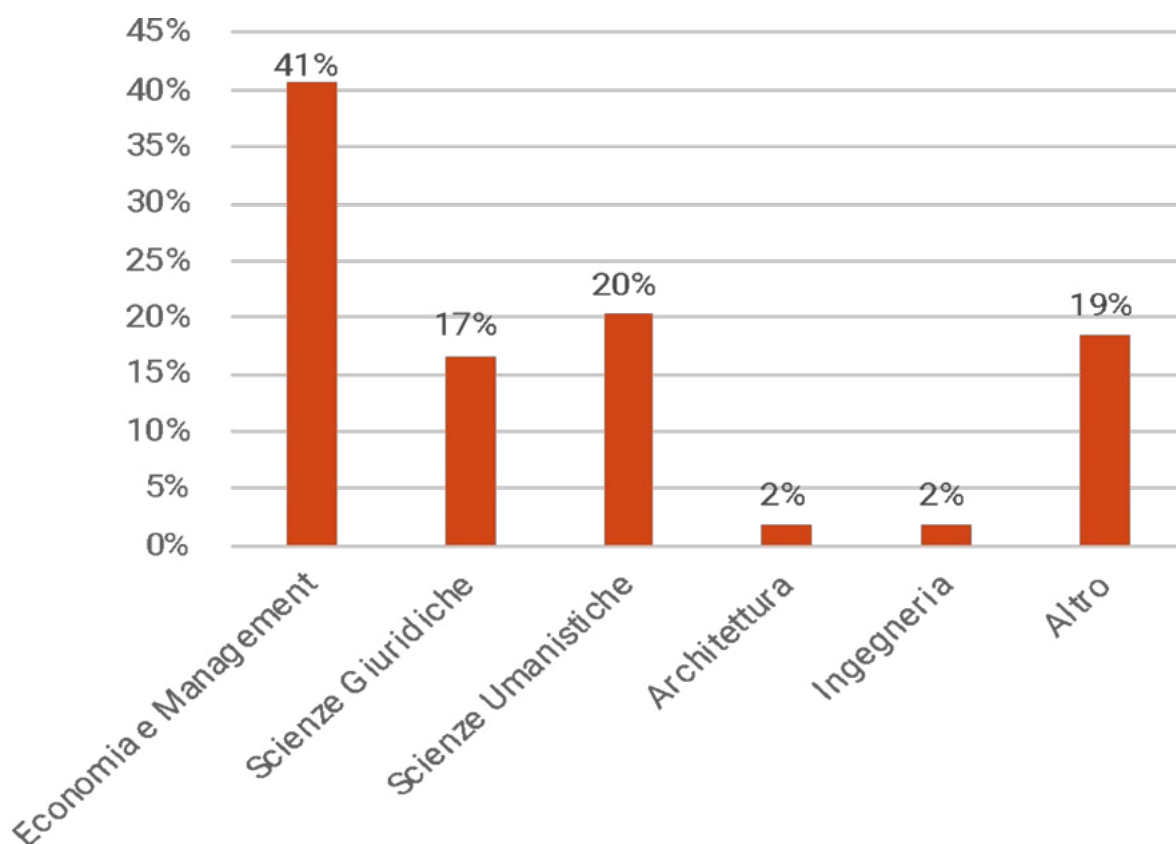


Figura 6a: Ambito di studio del Responsabile di Impatto



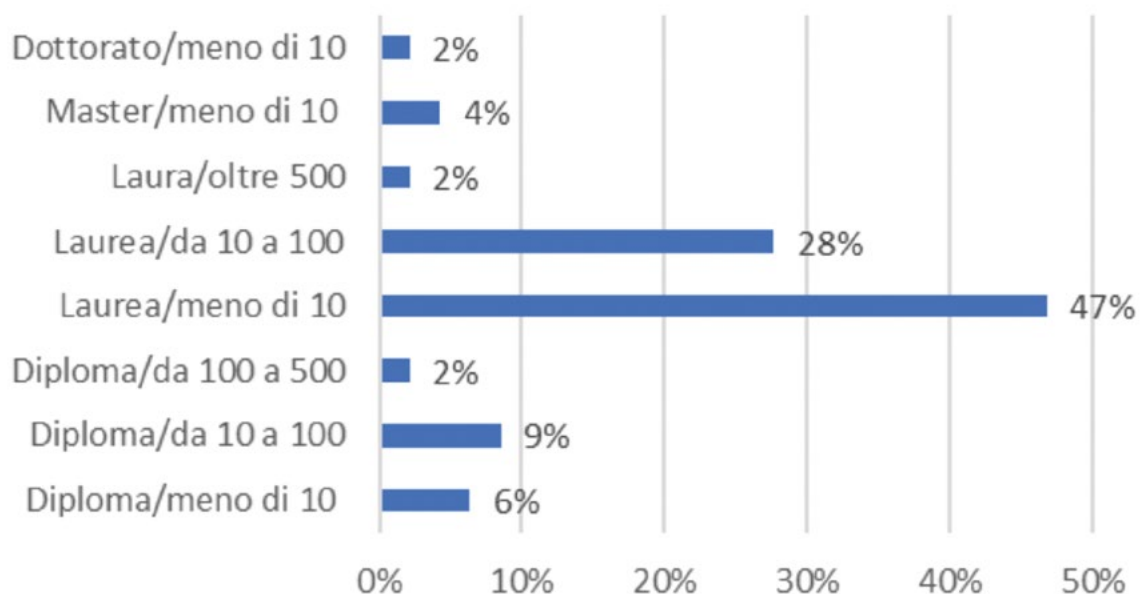
### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Più della metà (57%) dei RI indagati risulta essere in possesso di una laurea mentre quasi un terzo dichiara di aver concluso un master. A parte il conseguimento del dottorato di ricerca rappresentato solo dall'1%, minoritarie risultano comunque essere le figure che hanno conseguito il diploma evidenziando la ricerca di profili con una formazione elevata.

L'ambito di studio più rappresentato è quello economico-manageriale con oltre il 40% in linea con le attività che, come si analizzerà successivamente, li vede partecipati all'interno delle SB. Sempre nell'ambito delle scienze sociali sono gli altri due profili di studio che

fanno registrare un dato significativo quali scienze umanistiche con il 20% e scienze giuridiche con il 17%. Marginali risultano gli altri percorsi di studio. La necessità che la figura del Responsabile di Impatto sia in possesso di conoscenze e competenze specifiche la si ritrova anche dal fatto che dalle risposte è emerso come alcuni Responsabili di Impatto abbiano ottenuto diverse certificazioni quali: B Impact Manager, Value Officer, Dolquest Certified Consultant, ISIPM-Base, ISIPM-AV, Sustainability & Compliance Manager. Un'ulteriore comparazione è stata analizzata tra la dimensione per dipendente dei rispondenti e il grado del titolo di studio del RI (figura 6.1).

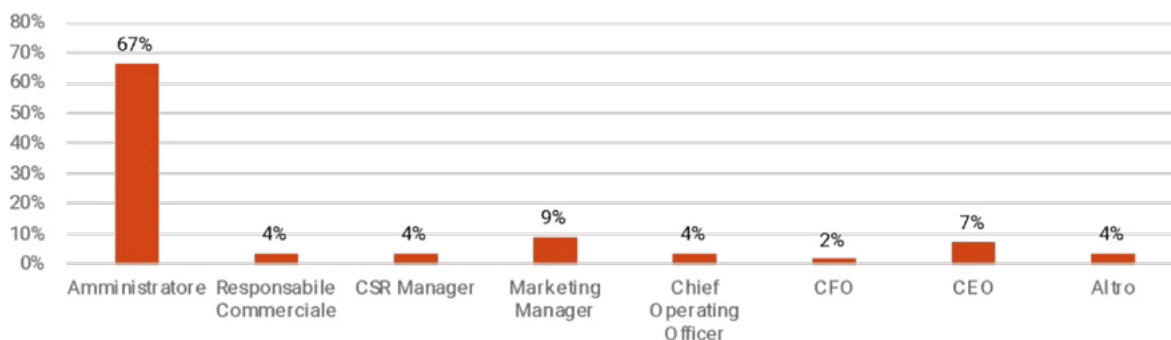
Figura 6.1: Titolo di studio rapportati alla dimensione (dipendenti)



Considerando che il 93% delle aziende rispondenti ha individuato internamente il Responsabile di Impatto è interessante comprendere se e quali altri ruoli ricopre in azienda.

Dall'analisi è emerso come il 92% dei Responsabili di Impatto coinvolti nell'indagine ricopre altri ruoli in azienda: nella figura 7 sono riportati quali.

Figura 7: Altri ruoli ricoperti dal Responsabile di Impatto



Le risposte pervenute hanno evidenziato da un lato l'accentramento sul ruolo di Amministratore, dall'altro un'ampia diversificazione dei ruoli che il RI si trova a ricoprire in azienda. Il 67% dei Responsabili di Impatto coinvolti nell'indagine, infatti, è anche un Amministratore della Società, a seguire il 9% ricopre il ruolo di Marketing Manager. Altri però sono i ruoli che sono emersi, seppur in misura minore come CEO (7%) e a seguire il Responsabile commerciale, CSR Manager o il Chief Operating Officer. La tipologia di funzioni che il RI svolge in azienda è, inoltre, in linea con il background formativo emerso che vede, infatti, una preferenza dell'ambito economico manageriale rispetto ad altri.

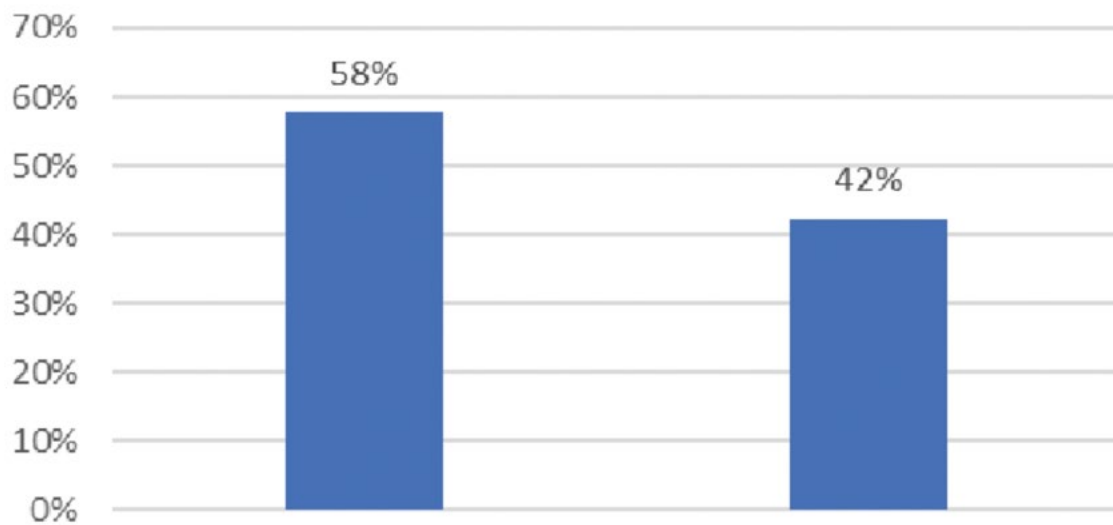
Rispetto ai RI che ricoprono anche il ruolo di Amministratore (RI- Amministratore) si è voluto approfondire l'analisi per cercare di meglio interpretare questo aspetto. Comprende se tale scelta accomuna SB con caratteristiche simili può essere un prezioso

spunto di riflessione; infatti, le ragioni alla base di questa scelta di indirizzo potrebbero essere molteplici. Alcune di queste possono rispondere ad una scelta strategica dell'impresa, che pur avendo diverse opzioni sceglie di far coincidere le due figure, ad esempio in ragione del fatto che la responsabilità per il mancato perseguimento del beneficio comune ricada per legge sugli Amministratori. In altri casi si può trattare di scelte quasi obbligate in ragione delle caratteristiche dell'impresa stessa, prima tra tutte una dimensione aziendale ridotta che ne limita le scelte interne.

Come primo aspetto si sono analizzate le SB che presentavano un RI coincidente con la figura di un Amministratore in ragione della dimensione aziendale. Come sintetizzato nella figura 7.1. il 58% coincide con una SB avente meno di 10 dipendenti mentre il 48% risultano SB con dipendenti tra 10 e 100 unità. Non risultano presenti SB con oltre i 100 dipendenti.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

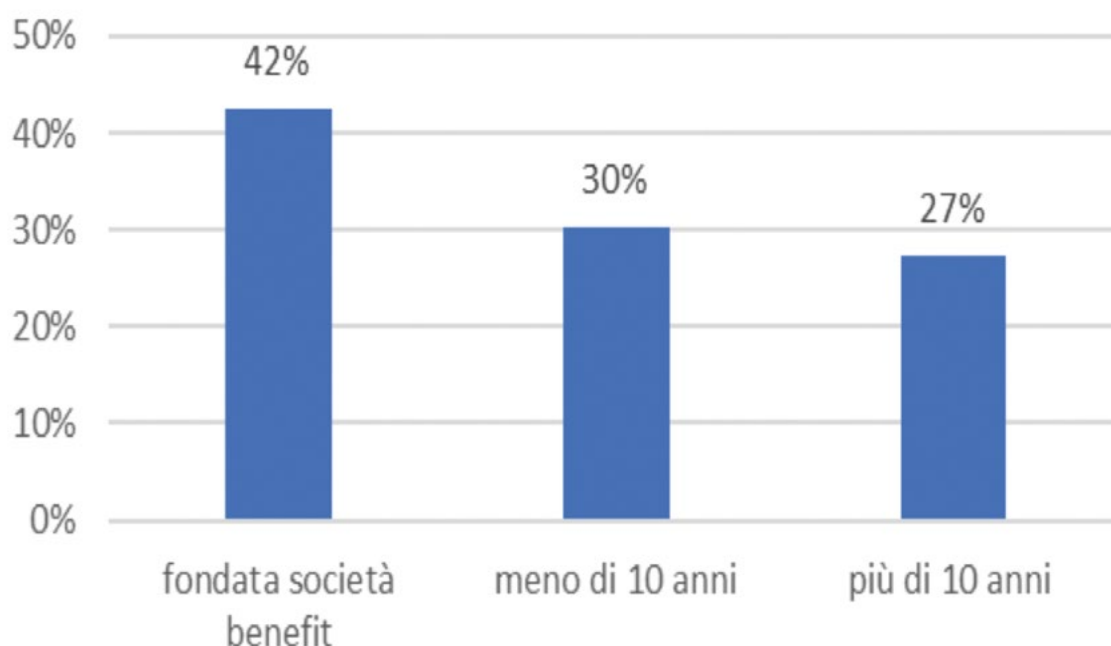
Figura 7.1: RI-Amministratore e dimensioni aziendali



Un ulteriore aspetto rispetto al quale si è voluto leggere il fenomeno è rappresentato dall'anzianità dell'azienda. Nella figura 7.2 il grafico evidenzia come il 42% delle rispondenti nelle quali il Responsabile di Impatto coincide con un amministratore della società fa riferimento a Società Benefit costituite tali e non trasformate.

Se confrontiamo questo dato con quanto presente nel paragrafo precedente alla figura 2 nella quale emerge, ad esempio, una alta presenza delle SB trasformate, potrebbe far supporre che la giovane età dell'azienda unitamente alla minore la dimensione e complessità che possono caratterizzare le "nuove" aziende favorisca tale scelta.

Figura 7.2: RI-Amministratore e anzianità dell'azienda



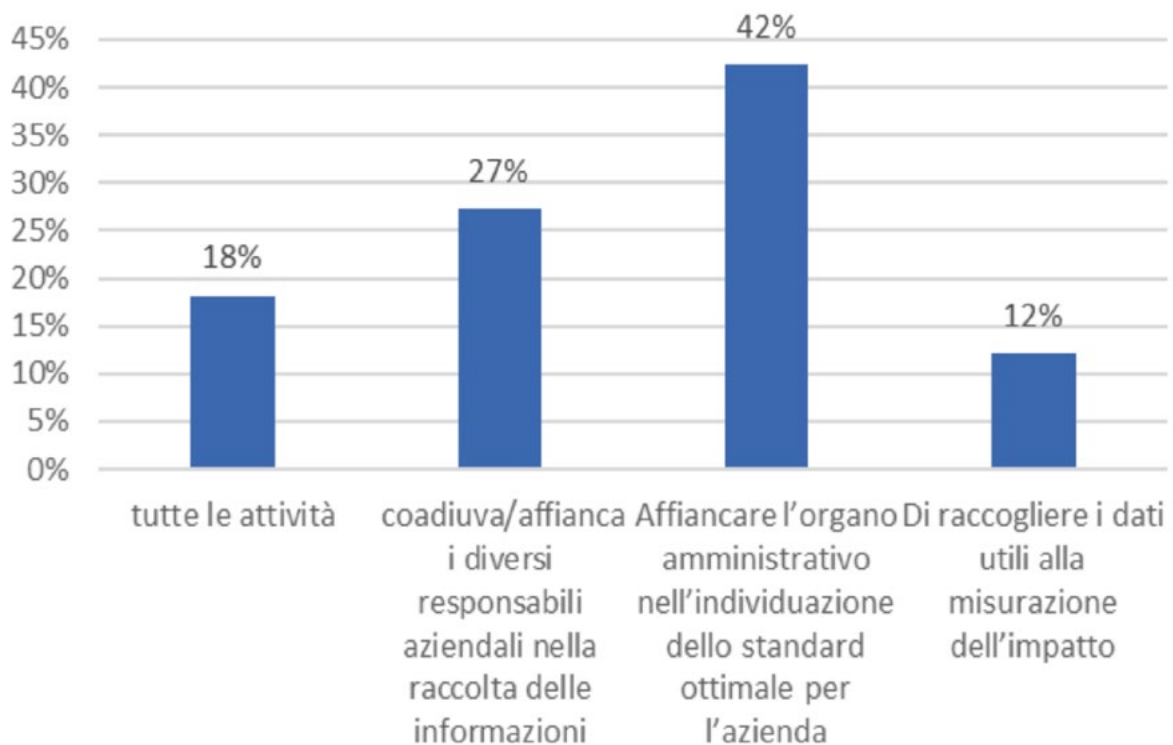
La figura del RI-Amministratore è stata anche esaminata in ragione delle attività che svolge il RI in azienda, che saranno nel loro complesso analizzate successivamente nel presente paragrafo ed in particolare in corrispondenza delle figure 13 e 14.

I risultati sono sintetizzati nei grafici a seguire. Una specifica necessaria per l'analisi dei dati è

data dal fatto che è stata data la possibilità di scelta multipla; quindi, erano possibili più opzioni di scelta. Pertanto, i rispondenti potevano selezionare più attività in ragione del fatto che non era intenzione dell'analisi evidenziare l'attività preponderante, ma comprendere il reale agire del RI in azienda e quindi riuscire a mappare il più possibile le diverse anime che lo possono rappresentare.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

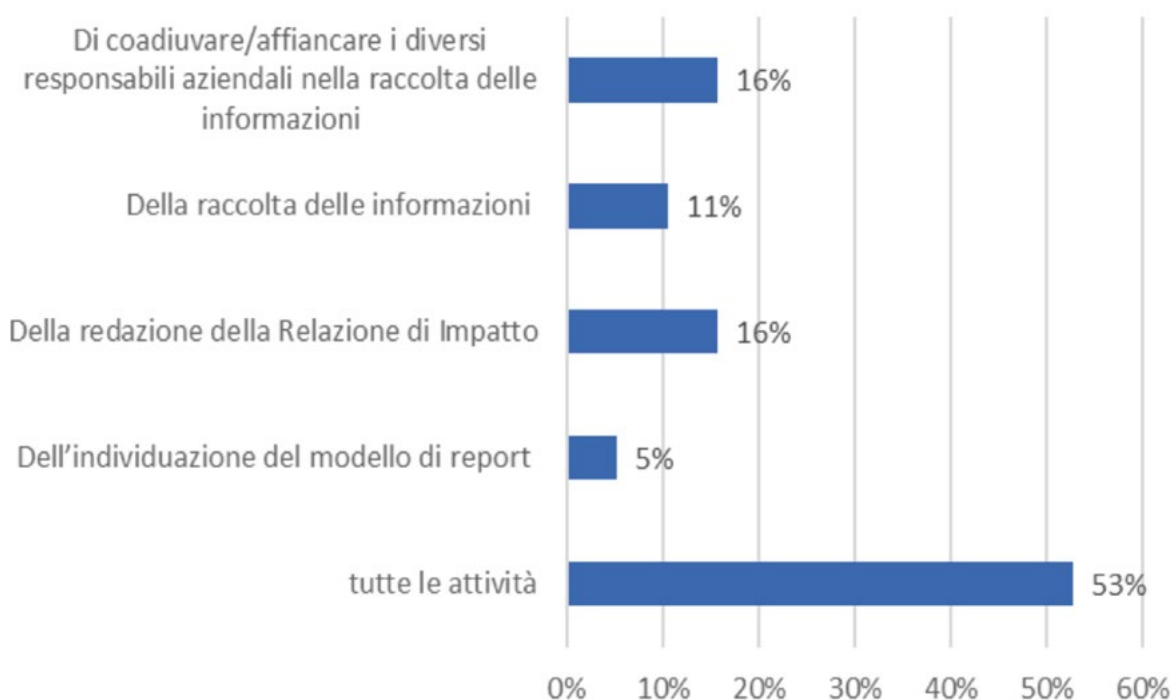
Figura 7.3: Attività svolte dall'amministratore per la valutazione di impatto



Ciò che emerge per quanto concerne le attività che fanno riferimento alla valutazione di impatto è che il RI-Amministratore svolge al 42% attività di affiancamento dell'organo amministrativo per quanto concerne l'individuazione dello standard di valutazione ottimale per l'azienda, quindi un'attività di indirizzo strategico, mentre passa al 27% l'attività di affiancamento ai responsabili per la raccolta delle informazioni e il 12% svolge, anche attività di raccolta dati. Il 18% dichiara di svolgere tutte e tre le tipologie di attività.

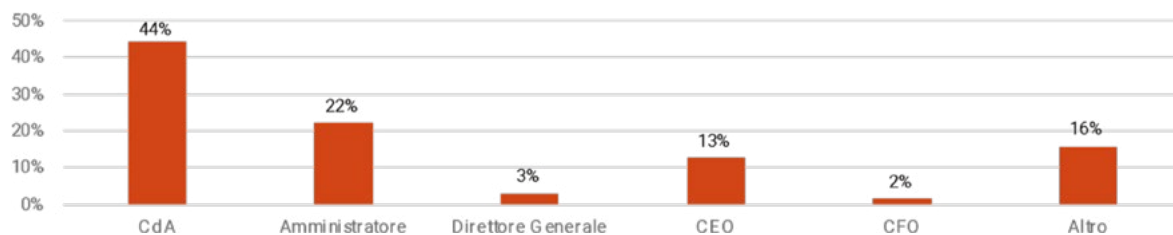
Per quanto concerne, invece l'analisi delle attività che il RI-Amministratore svolge in merito alla realizzazione della relazione di impatto sintetizzata nella figura 7.4 emerge subito l'alta percentuale di chi dichiara di svolgere tutte le attività che caratterizzano il processo utile alla stessa. Infatti, oltre la metà dei rispondenti (il 53%) dichiara di essere attivo in tutte fasi.

Figura 7.4: Attività svolte dall'amministratore per la relazione di impatto



Per quanto concerne le dinamiche di governance interna e di accountability si è cercato di comprendere a quale organo o figura interna all'azienda riferisce del suo operato il Responsabile di Impatto.

Figura 8: A quale figura/organo riferisce il Responsabile di Impatto



### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Dall'analisi della figura 8 emerge come il Responsabile di Impatto si confronti principalmente con il Consiglio di Amministrazione (44% dei rispondenti), con la figura dell'Amministratore (22%) e del CEO

(13%). Per mappare il reale coinvolgimento nei processi aziendali del Responsabile di Impatto è stato chiesto a quali incontri/meeting aziendali esso partecipa: i risultati sono esposti nella figura 9.

Figura 9: A quali incontri partecipa il Responsabile di Impatto



In questa sezione di analisi si allarga la visuale e si vuole verificare se il RI sia presente nei diversi momenti decisionali anche se non strettamente e direttamente connessi agli aspetti di perseguimento del beneficio comune. Come più volte rimarcato anche nel capitolo precedente, infatti, la necessità di perseguire congiuntamente e in modo condiviso i duplici obiettivi in capo alle SB può rappresentare la chiave per il successo o meno di queste realtà aziendali. Il RI potrebbe (o forse dovrebbe) essere la figura di congiunzione tra le due diverse anime. Seguendo tale logica approfondire la sua partecipazione nelle diverse attività aziendali potrebbe, quindi, risultare utile al fine di poter verificare il grado di coinvolgimento del RI nei diversi momenti di confronto aziendali.

È interessante notare come il Responsabile di Impatto venga coinvolto in quasi tutti gli incontri organizzati dal Management, dagli incontri strategici a quelli di carattere più operativo. La quasi totalità (82%) dichiara di partecipare agli incontri inerenti alla pianificazione e/o programmazione degli obiettivi concernenti il beneficio comune. Si auspica che nel proseguo questo possa coinvolgere la totalità dei RI presenti in azienda.

Il 75% dichiara di partecipare anche agli incontri di vertice sui temi di indirizzo strategico per l'azienda nel suo complesso e questo risultato sembra indicare la giusta via da parte delle SB verso una definizione congiunta degli obiettivi strategici capaci di accogliere l'anima economica e quella del beneficio comune. L'attività di comunicazione e marketing con il 70% fa comprendere la rilevanza che SB, attraverso il suo RI, dedicano alle azioni di comunicazione e promozione.

Sebbene siano diverse e con alte percentuali le attività nelle quali è coinvolto il RI solo il 28% dei rispondenti dichiara che il RI partecipa a tutti gli incontri sopra indicati.

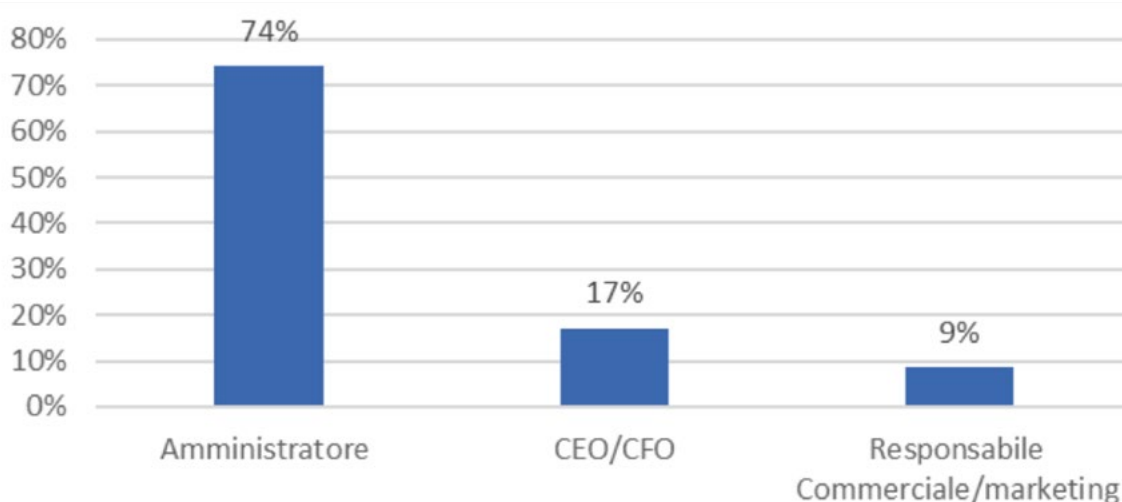
Per meglio comprendere la figura del RI ed il suo grado di partecipazione ai diversi momenti decisionali si è proceduto ad analizzare le risposte pervenute legandole agli eventuali altri ruoli ricoperti dal RI all'interno delle SB.

Nella figura 9.1 è riportata la sintesi che evidenzia come la partecipazione agli incontri decisionali di vertice partecipino prevalentemente (74%) quei RI che ricoprono anche il ruolo di Amministratore. Sono

presenti anche se con percentuali inferiori i RI che rivestono anche il ruolo di CEO/CFO (17%) e responsabile commerciale/marketing. In quest'ottica non risulta chiaro, quindi, se la partecipazione del RI sia in quanto tale oppure in veste degli altri ruoli che ricopre in azienda. Questa situazione se da un lato facilita il perseguimento di obiettivi condivisi

e comuni al duplice oggetto in capo alle Benefit qualora sia abbia una linea di azione chiara e condivisa, dall'altro potrebbe comportare una minor possibilità di confronto circa la bontà del perseguimento congiunto degli obiettivi di beneficio comini e di profitto aziendale, qualora i due indirizzi non siano parimenti allineati.

Figura 9.1: RI-Altri ruoli e partecipazione ai meeting di vertice (es. Definizione Strategia)



Un ulteriore informazione che avvala i dati fino ad ora analizzati e le relative considerazioni anche in ragione dell'età della Società Benefit e della sua dimensione consta nel fatto che il 44% dei RI-Amministratori ha dichiarato di partecipare a tutte le riunioni indicate nel quesito.

Un aspetto di particolare rilievo per le Società Benefit concerne le relazioni, il coinvolgimento e quindi la gestione dei propri stakeholder. Nel capitolo precedente, infatti si è sottolineato il ruolo strategico che gli stakeholder assumono per il perseguimento efficace ed efficiente dei fini delle SB. Verificare quale sia la presenza del RI su questo tema

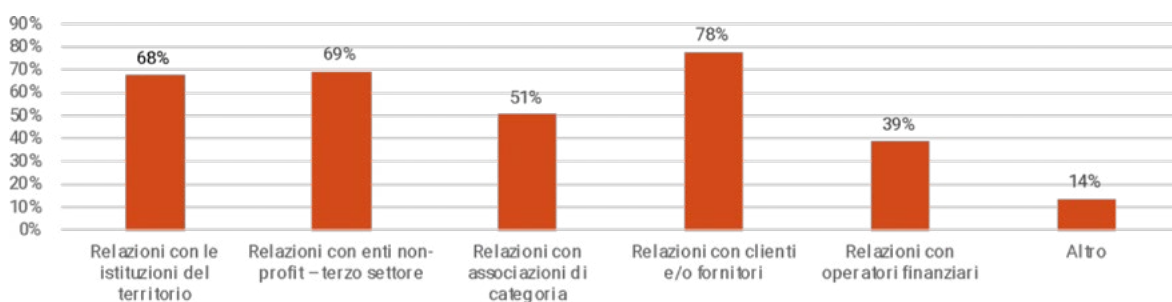
risulta quindi di estrema rilevanza per poter ragionare anche in termini di coerenza tra gli elementi strategicamente rilevanti per il conseguimento dei propri obiettivi e il ruolo assegnato al RI.

Dai dati emerge un risultato assolutamente positivo che vede un ampio coinvolgimento del Responsabile di Impatto nell'engagement degli stakeholder rappresentato nel complesso dal 97% dei rispondenti.

In particolare, nella figura 10 si evidenzia nel dettaglio per quale tipologia di stakeholder rapporti con gli stakeholder sono curati direttamente dal Responsabile di Impatto.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Figura 10: Il Responsabile di Impatto e il coinvolgimento degli stakeholders



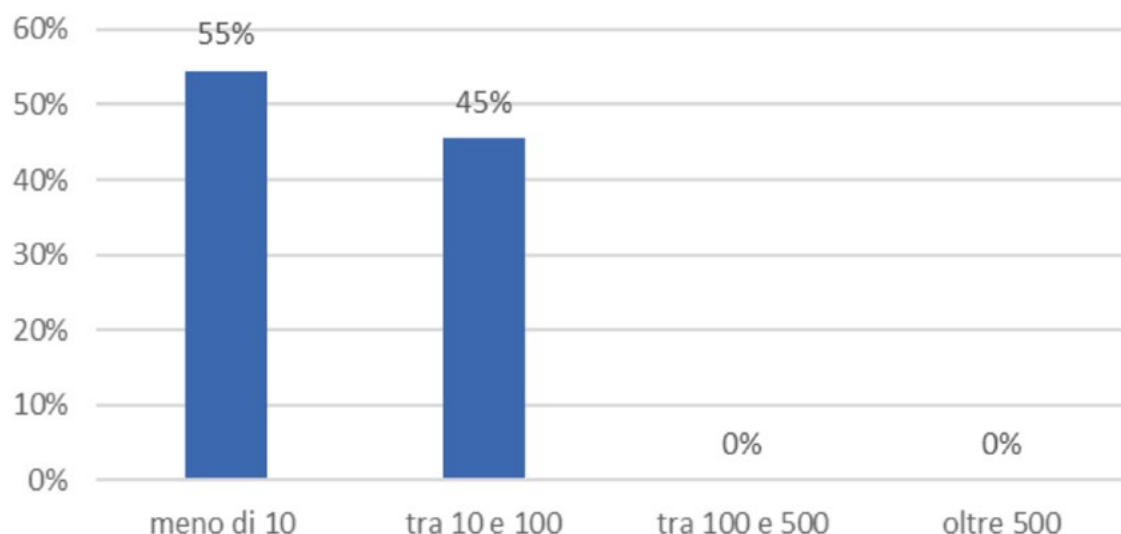
Le relazioni con i clienti/fornitori rappresentano in assoluto l'attività relazionale che vede maggiormente coinvolti i RI con una percentuale del (78%), a seguire abbiamo le relazioni con enti non-profit - terzo settore (69%) e con le istituzioni del territorio (68%). Appena sopra il 50% troviamo le relazioni con le associazioni di categoria, mentre non arrivano al 40% i RI che curano le relazioni con gli operatori finanziari.

In ultima analisi il 13% di rispondenti dichiara che il Responsabile di Impatto partecipa attivamente nel coinvolgimento di tutti gli stakeholders nelle diverse modalità riportate. Trattasi di imprese con meno di 15 dipendenti, a conferma che l'aspetto dimensionale, in una

realtà ancora giovane, può comportare un accentramento delle funzioni in capo a pochi soggetti.

Essendo l'engagement degli stakeholders un aspetto di particolare rilevanza strategica per le Società Benefit si è proceduto a dettagliare maggiormente l'analisi dei dati raccolti attraverso la lente dimensionale dell'azienda. Dalla figura 10.1 emerge chiaramente come i RI che si occupano delle relazioni con le istituzioni territoriali sono prevalentemente concentrati nelle SB con meno di 10 dipendenti (55%) e tra i 10 e 100 dipendenti (45%), mentre nessun RI di SB con un numero di dipendenti superiore ai 100 svolge tale ruolo.

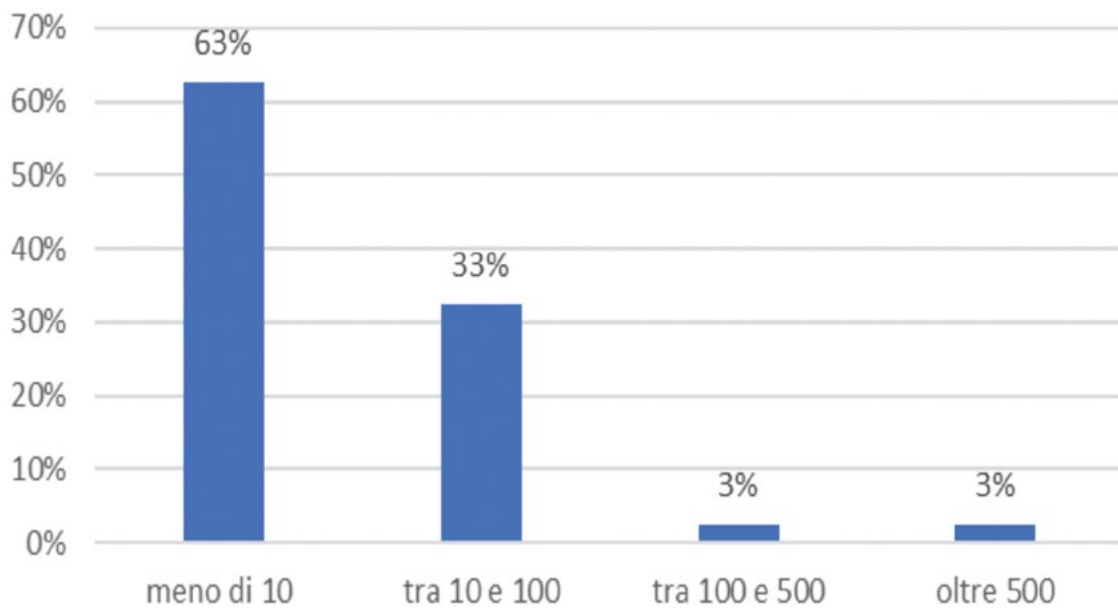
Figura 10.1: RI-Relazioni con il territorio – Dimensione SB



Una fotografia simile, ma non uguale, si presenta per quanto concerne le relazioni con enti non – profit e del terzo settore gestite direttamente dal Responsabile di Impatto. Nella figura 10.2 emerge chiaramente il coinvolgimento del RI per oltre il 60% (63%)

per le SB con un numero di dipendenti inferiore a 10, mentre si abbassa il suo coinvolgimento nelle imprese con dipendenti tra i 10 e i 100 che passa dal 45% al 33% a fronte di valori praticamente identici emersi nell’analisi complessiva.

Figura 10.2: RI-Relazioni con enti non-profit – terzo settore – Dimensione SB

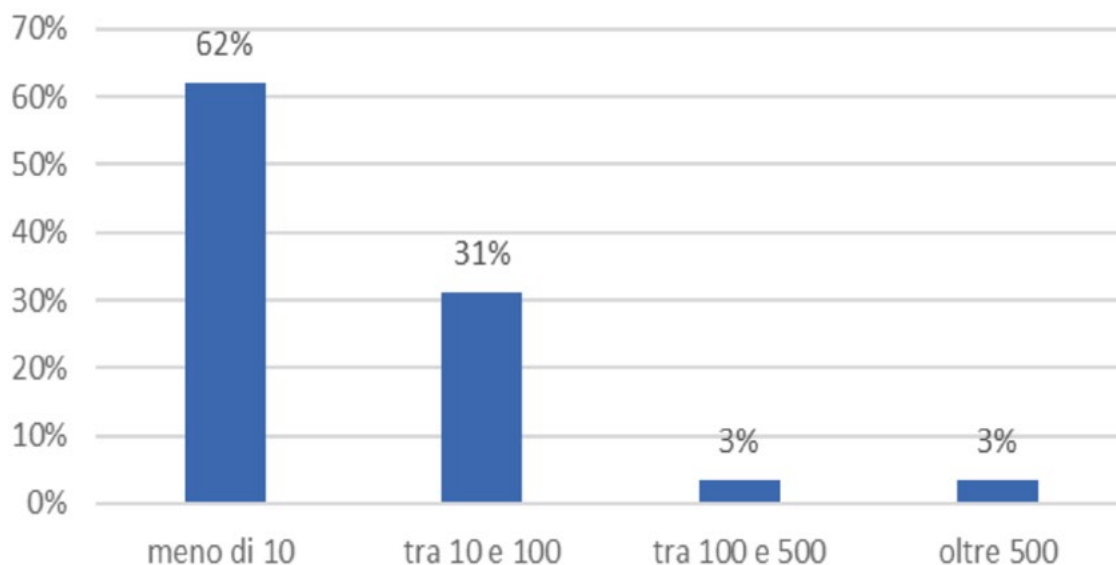


Un ulteriore elemento di diversità è rappresentato dal fatto che seppure con valori molto bassi anche per le SB con numero di dipendenti sopra i 100 il RI è coinvolto nelle relazioni con questa categoria di stakeholder. Non essendo in possesso delle motivazioni si può tuttavia supporre che nelle SB con dimensioni più elevate i rapporti

con le istituzioni locali siano lasciati a figure dedicate, con ruoli di rappresentanza o in relazioni alle specifiche aree professionali di competenza, mentre possono essere viste come più affini e vicine all’obiettivo di beneficio comune le realtà non profit o operanti nel terzo settore e da qui un possibile coinvolgimento del RI.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Figura 10.3: RI-Relazioni con associazioni di categoria – Dimensione SB

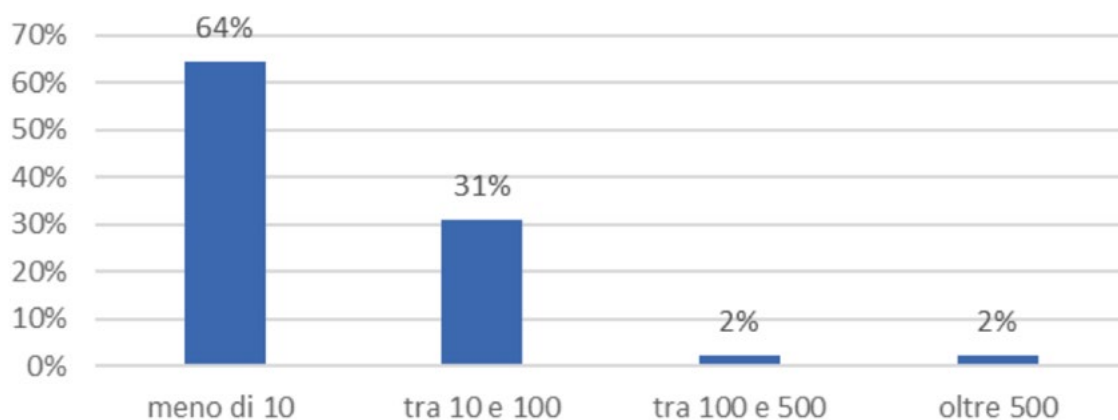


Anche per quanto concerne le relazioni con le associazioni di categorie ritroviamo un forte coinvolgimento del RI nelle SB con meno di 10 dipendenti con un valore pari al 62% (figura 10.3), con una ulteriore riduzione per le società che presentano un numero di dipendenti compreso tra 10 e 100, mentre ritroviamo gli stessi valori per le imprese sopra i 100 dipendenti. Tra le SB con un numero di dipendenti compreso tra meno di 10 e 100 ritroviamo la quasi totalità dei RI che sono coinvolti nelle relazioni con i clienti e/o fornitori della società. La figura 10.4 evidenzia nel dettaglio come il 64% delle SB con meno

di 10 dipendenti ed il 31% tra quelle con dipendenti compresi tra le 10 e le 100 unità abbiano dichiarato che il RI partecipi alle attività afferenti alle relazioni con clienti e fornitori.

Consapevoli che in questa sede, per una scelta a priori della ricerca, non si entra del merito sulle modalità o il grado di coinvolgimento del RI nelle relazioni con le diverse categorie di stakeholder è tuttavia utile evidenziarne la costanza del dato sia per le imprese di minori dimensioni che per quelle con dimensione maggiore

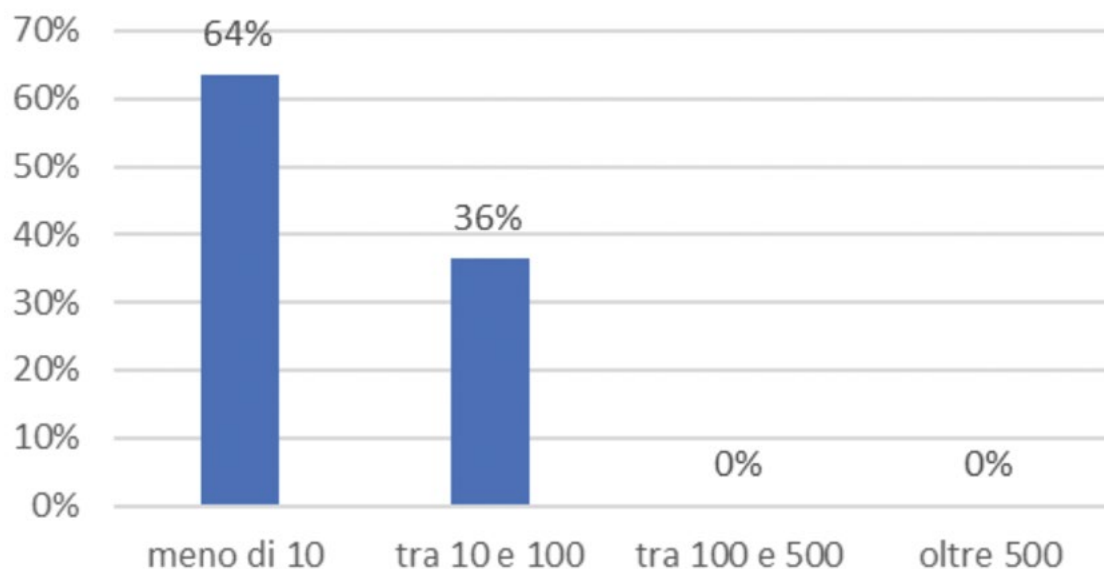
Figura 10.4: RI-Relazioni con clienti e/o fornitori – Dimensione SB



Leggermente diversa per le imprese di grandi dimensioni risulta il coinvolgimento del RI per quanto concerne le relazioni con operatori finanziari. Nel grafico riportato in figura 10.5 si evidenzia come per le SB superiori ai 100

dipendenti non vi sia alcun coinvolgimento del RI (0% per entrambe le categorie), mentre si incrementa la percentuale tra le imprese di minori dimensioni che vedono il RI coinvolto anche nelle relazioni con questa tipologia di stakeholder

Figura 10.5: Relazioni con operatori finanziari



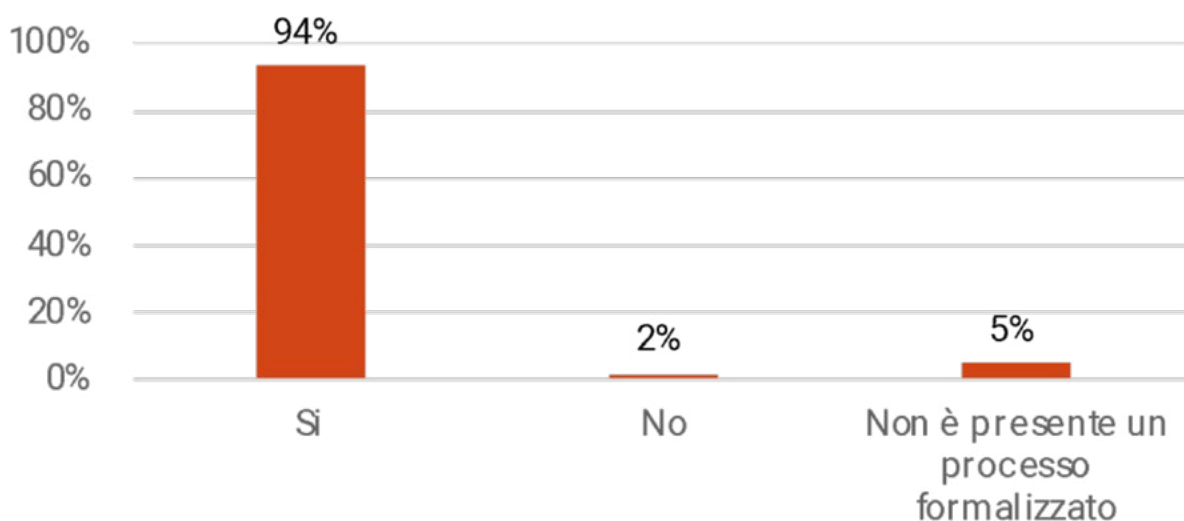
### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Volgendo l'attenzione alle attività svolte in tema di beneficio comune all'interno della società dal Responsabile di Impatto, in figura 11 e 12 si riportano le attività svolte, rispettivamente, dal punto di vista strategico e programmatico. Come sottolineato nell'ambito del capitolo 2 il ruolo della presenza di un approccio strategico e programmatico per le SB rappresenta quasi un'esigenza intrinseca del loro essere.

La necessità di bilanciare gli obiettivi di profitto con quelli di beneficio comune è correlata con la nascita stessa della SB

e tutto il suo agire, conseguentemente, dovrebbe trovare coerenza e allineamento con tale indirizzo. Si è, inoltre, richiamato come il RI debba garantire il perseguimento del beneficio comune nell'agire aziendale, pena il decadimento dello status di Benefit qualora questo non si verifichi. Rispetto a quanto evidenziato, l'eventuale assenza di un processo di definizione degli obiettivi strategici risulterebbe, di per sé, già un aspetto se vogliamo anomalo per una SB che deve, ricordiamo, bilanciare i duplici obiettivi che incardina.

Figura 11: Definizione degli obiettivi strategici di beneficio comune



Dai dati analizzati si evidenzia come il Responsabile di Impatto partecipi alla definizione sia degli obiettivi strategici relativi al perseguimento del beneficio comune (con valori pari al 94% dei rispondenti) nonché agli obiettivi programmatici di breve periodo ad esso correlati (con un valore lievemente inferiore del 90%).

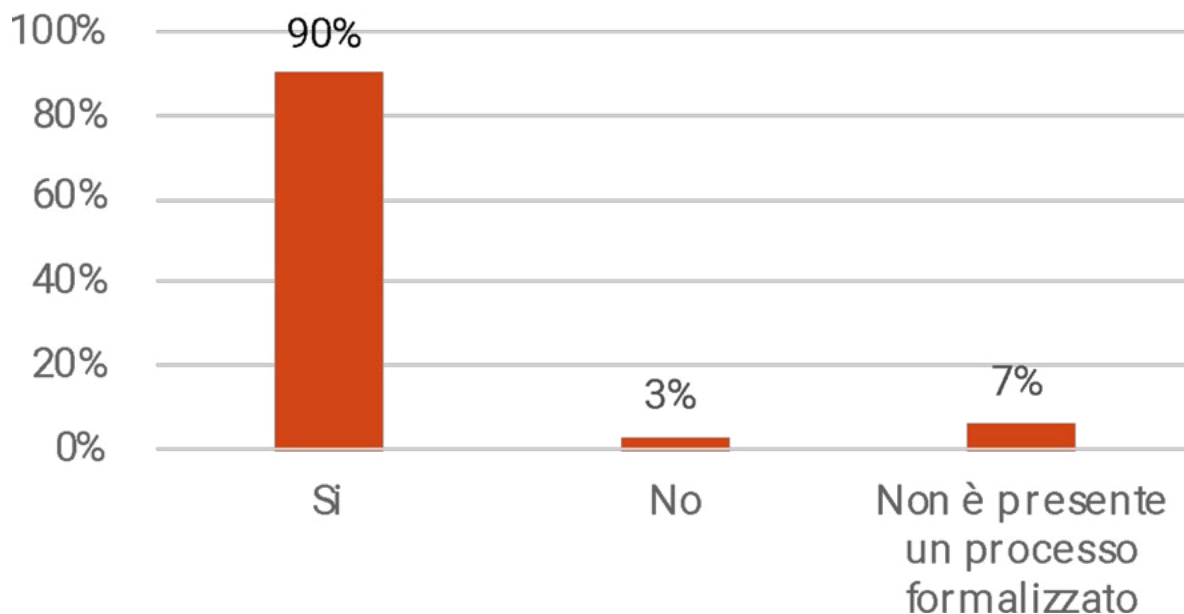
Soffermandosi sulla partecipazione del RI alla definizione degli obiettivi strategici emerge come il 56% tra coloro che hanno risposto positivamente vi sia un 56% che in precedenza aveva dichiarato di partecipare al Consiglio di amministrazione mentre il 30%

coincide con le SB che hanno dichiarato che il RI partecipa a tutte le attività riportate alla figura 9 e precedentemente analizzate. Risulta invece una percentuale minima relativamente alla non partecipazione alla definizione degli obiettivi strategici, mentre il 5% specifica che non partecipa al processo poiché manca la presenza di un processo formalizzato.

Un ulteriore approfondimento concerne la figura del RI che coincide anche con la figura dell'Amministratore, in questo caso il 56% che partecipa alla definizione degli obiettivi strategici coincide con questa casistica.

Lievemente peggiorativi risultano invece le informazioni risultanti dall'analisi dei dati circa la partecipazione del RI alla definizione degli obiettivi programmatori che vede il 90% dei RI partecipi a fronte di un 7% che dichiara l'assenza di un processo formalizzato (figura 12).

Figura 12. Definizione degli obiettivi programmatori (a breve) di beneficio comune

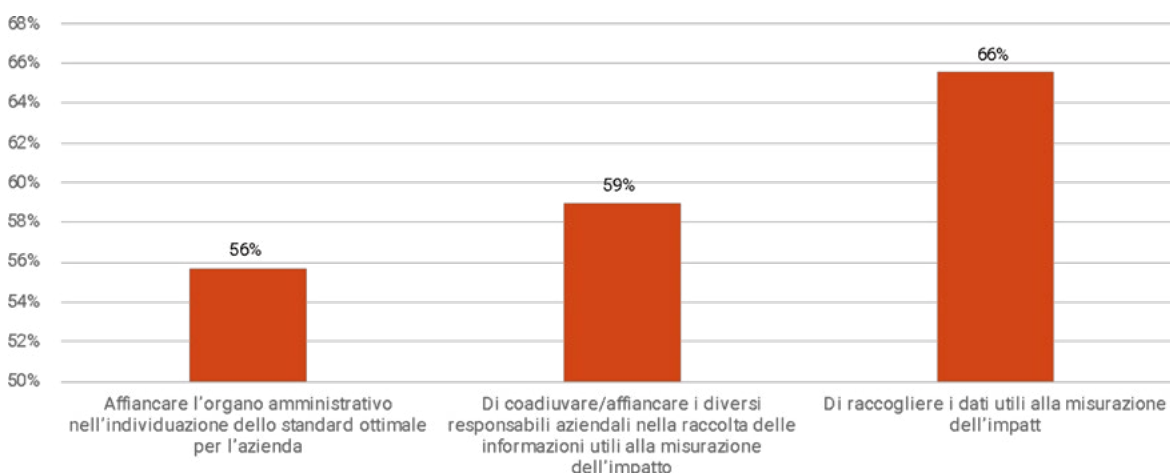


Anche in questo caso ad un'analisi incrociata dei dati emerge come il 56% dei RI che dichiara di partecipare alla definizione degli obiettivi programmatori coincide con coloro che affermavano di partecipare ai Consigli di amministrazione. Inoltre, sono compresi anche per il 30% tra coloro che risultavano partecipare a tutte le attività proposte nella precedente analisi di cui al grafico 9. Infine, ma non meno interessante dal punto di vista dell'analisi,

nel il 56% dei responsabili di impatto che definisce gli obiettivi programmatori coincide con la figura dell'amministratore. Per quanto concerne all'attività di valutazione dell'impatto di beneficio comune attraverso lo standard di misurazione scelto dall'azienda, il Responsabile di Impatto si è occupato/ si occupa delle attività riportate in figura 13. Anche in questo caso era possibile optare per più risposte.

### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Figura 13: Le attività di valutazione dell'impatto di beneficio comune

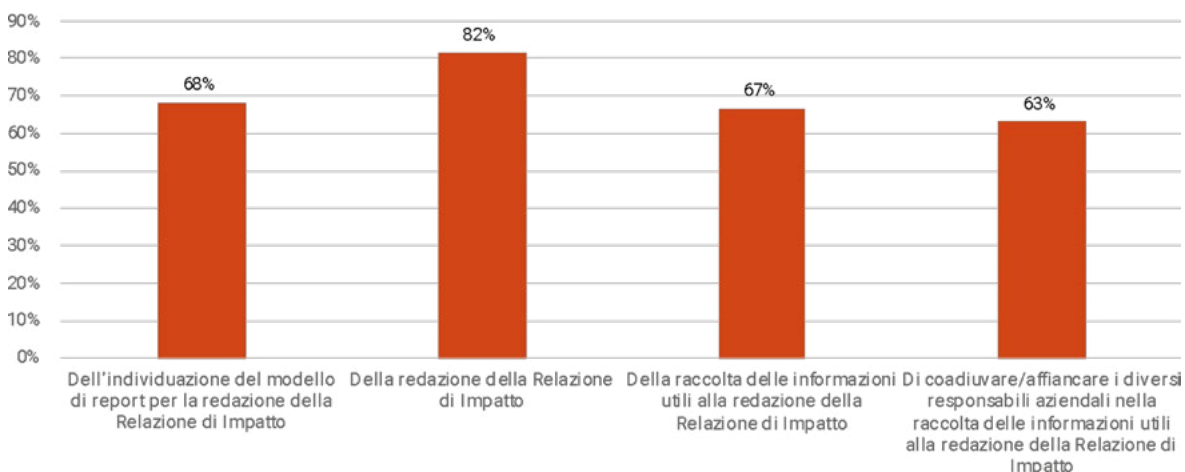


Mentre il 66% delle società rispondenti dichiara che il Responsabile di Impatto si occupa principalmente di raccogliere i dati utili alla misurazione dell'impatto, troviamo un 59% per attività di affiancamento degli altri responsabili aziendali in materia di raccolta delle informazioni utili alla misurazione dell'impatto ed un 56% che affianca l'organo amministrativo nell'individuazione dello standard di misurazione ottimale per la SB. I RI che partecipano a tutte le attività proposte sono "solo" il 26% dei rispondenti.

Rispetto alle rilevazioni sopra indagate questo dato sembra collimare meno con il ruolo e le funzioni attribuibili al RI, forse tale discrepanza è da collegare al fatto che si è chiesto se collabora o affianca e non se partecipa attivamente ed in prima persona.

Per concludere, con riguardo all'attività di redazione della relazione di impatto in allegato al bilancio, si è cercato di comprendere se il RI si è occupato/ si occupa delle attività ad essa correlate e riportate in figura 14.

Figura 14: La redazione della relazione di impatto

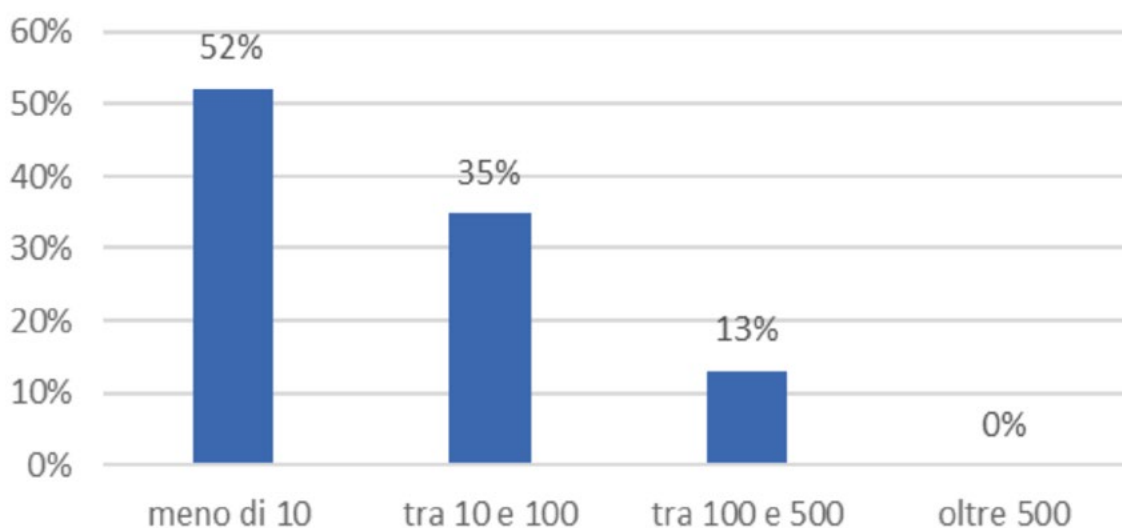


In generale si può vedere un'ampia partecipazione del RI alle diverse attività che comprendono il processo di realizzazione della relazione di impatto. L'82% dichiara di essere coinvolto nella redazione della relazione, il 68% è attivo nella scelta del modello di relazione di impatto, il 67% partecipa alla raccolta delle informazioni utili alla redazione della relazione mentre il 63% collabora ed affianca i diversi responsabili aziendali nella raccolta delle informazioni utili. Il 35% delle società rispondenti dichiara che il Responsabile di Impatto si occupa di tutte le attività sopra indicate. Emerge chiaramente un'attenzione particolare all'adempimento di redazione delle relazioni in funzione del ruolo del RI che potrebbe sottendere una sottovalutazione del ruolo reale che tale figura potrebbe o dovrebbe ricoprire in una SB, anche i dati precedentemente analizzati ne evidenziano un buon grado di partecipazione ai diversi processi aziendali. Tuttavia, questi dati potrebbero essere influenzati da duplice ruolo RI-Amministratore che spesso caratterizza le SB rispondenti.

Si è, inoltre, cercato di comprendere il margine di manovra del RI nonché il suo grado di autonomia. In particolare, si è chiesto se il RI dispone di un budget messo a disposizione dall'azienda e, nel caso di risposta affermativa, se ne è responsabile. I dati hanno evidenziato come solo il 61% degli intervistati dichiara di mettere a disposizione del Responsabile di Impatto un budget per lo svolgimento della sua attività e solo nel 57% il RI ne è responsabile.

In merito a questo aspetto emergono dati interessanti. Le SB che dichiarano di mettere a disposizione un budget per il RI risultano in prevalenza quelle di minori dimensioni (52% con meno di 10 dipendenti e 35% con dipendenti compresi tra 10 e 100). Il dato risulta particolare e può essere oggetto di futuri approfondimenti in quanto ci si può attendere che le imprese dimensionalmente più elevate siano anche quelle che possiedono processi interni più strutturati e viceversa, mentre dai risultati ottenuti si evidenzia una situazione opposta.

Figura 15: Budget – RI – dimensione aziendale

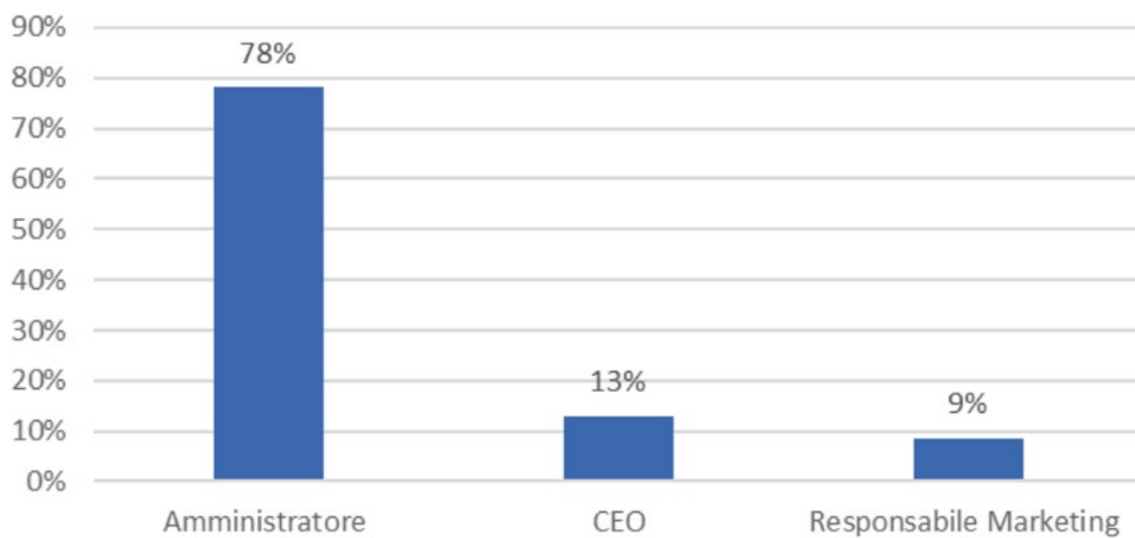


### 3. Un'indagine empirica sul Responsabile di Impatto in Italia

Una possibile risposta alla problematica di cui sopra la si può ottenere confrontando il dato in merito a coloro che hanno dichiarato di dedicare un budget per il RI ed i ruoli aggiuntivi che gli stessi ricoprono in azienda. Come evidenziato nella figura 15.1 emerge

chiaramente che nella maggior parte dei casi questi coincidono con RI che hanno, all'interno della SB, anche il ruolo di Amministratore per un valore pari al 78%, mentre il 13% coincide con il ruolo di CEO ed un 9% con quello di Responsabile Marketing.

Figura 15.1: Budget – RI – ruoli ricoperti in azienda



In tal senso si potrebbe essere creata una sorta di sovrapposizione tra ruolo di RI e gli altri ruoli ricoperti in azienda che porta, soprattutto nelle piccole medio imprese a generare confusione tra budget a disposizione del RI e budget a disposizione della persona che ricopre più incarichi.

# Conclusioni

Questo quaderno si è concentrato sulla figura del responsabile di impatto nelle società benefit.

Una delle componenti più innovative della normativa sulle Società Benefit, infatti, è l'introduzione della figura del Responsabile di Impatto all'interno della governance aziendale quale supporto all'organo amministrativo nell'espletamento di tutte le attività propedeutiche al raggiungimento del beneficio comune istituzionalizzato nell'oggetto sociale.

Le analisi giuridiche ed economiche presentati in questo quaderno hanno mostrato che in realtà la definizione puntuale del responsabile di impatto sia in termini giuridici sia in termini funzionali e di governance è lungi dall'essere raggiunta.

Se da un lato questo è comprensibile alla luce dei pochi anni trascorsi dall'approvazione della normativa, dall'altro la consapevolezza delle imprese – in particolare delle più piccole – in merito al ruolo e alla rilevanza di tale figura è parimenti immatura.

In ogni caso, è verosimile che nella gestione caratteristica delle imprese, le sollecitazioni 'esterne' provenienti degli stakeholder contribuiranno a far evolvere la definizione funzionale e operativa di tale figura sia essa interna o esterna all'impresa.

# Bibliografia

Baysinger, B. D., & Butler, H. N. 1985 *The role of corporate law in the theory of the firm. The journal of law and Economics*, 28(1), 179-191.

Balestra A., Caruso R., (2023), Sviluppo sostenibile, la spinta gentile delle società Benefit, *Economia & Management*, 3, 98-103.

Balestra A., Caruso R., (2022), Le società benefit in Italia: tra bene comune e identità in *Economia pubblica*, XLIX, 1, 17-139

Bellavite Pellegrini C., Caruso R., (a cura di) (2020), *Società Benefit, profili giuridici ed economico-aziendali*, Egea, Milano, seconda edizione 2023.

Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Di Domizio M., (2023), Becoming a Benefit Company in Italy: A firm-level investigation, *Applied Economics Letters*, 31(12), 1096- 1099, <https://doi.org/10.1080/13504851.2023.2176432>

Bellavite Pellegrini, C., Sironi, E. (2017), Does a one-tier board affect firms' performances? Evidences from Italian unlisted enterprises. *Small Business Economics*, 48, 213-224.

Bellavite Pellegrini, C., Seracini, M. (2023), *Profili di governance nelle Società Benefit. Società Benefit, profili giuridici ed economico-aziendali*. EGEA, Milano, 70-83.

P. Corbetta (2015), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. il Mulino, Bologna;

Dentoni-Litta A., (2023), Aspetti normativi essenziali delle Società Benefit in Pellegrini, C. B., Caruso, R. *Società benefit: Profili giuridici ed economico aziendale*. EGEA, Milano

Hansmann, H. (1996), *The Ownership of Enterprise*. Belknap Press of the Harvard University Press, Cambridge.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. 1976 *Agency Costs and the Theory of the Firm*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jungmann, C. 2006 *The effectiveness of corporate governance in one-tier and two-tier board systems—Evidence from the UK and Germany* *European Company and Financial Law Review*.

Petrassi M.C., (2021), *Le Società benefit per le imprese pubbliche e private*, Key Editore, Milano.

Ventura L., (2022), Philanthropy and the For-profit Corporation: The Benefit Corporation as the New Form of Firm Altruism, *European Business Organization Law Review*, 23, 603-632

Williamson, O. E. (1988), Corporate finance and corporate governance. *The Journal of Finance*, 43(3), 567-591.

Design grafico e impaginazione



ISBN 979-12-81188-06-8



9 791281 188068

**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting