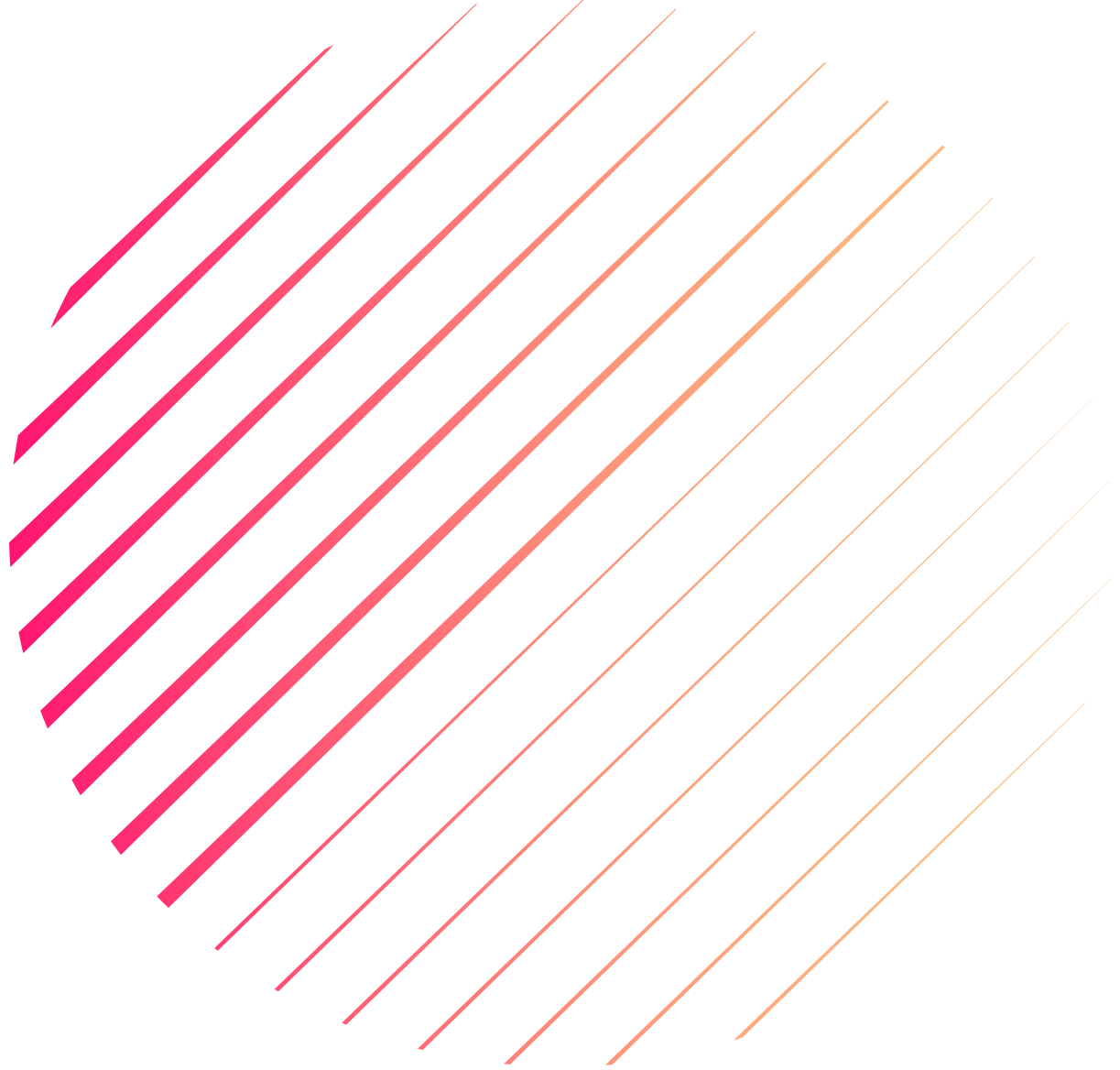


La Governance delle Società Benefit in Italia: Processi Decisionali ed Etica Aziendale

Convenzione di Ricerca (Prot. 572 del 12/04/2024)



Rapporto finale

03/11/2025

A cura di:

Prof.ssa Magalì Fia

Dott.ssa Anna Pontini

Ringraziamenti

Le autrici desiderano ringraziare la Camera di commercio di Brindisi – Taranto, nelle persone del Presidente Dott. Vincenzo Cesareo, del Segretario Generale Dott.ssa Claudia Sanesi e della Dott.ssa Francesca Sanesi, nonché a InfoCamere per il prezioso supporto fornito. Un ulteriore ringraziamento va al Dott. Niccolò Stamboglis per il supporto nelle fasi di invio del questionario e di integrazione dei dati.

Relazione Finale

Convenzione di Ricerca Prot. 572 del 12/04/2024

Titolo del progetto: Governance and Performance of Benefit Corporations in Italy

Enti promotori:

- Dipartimento di Management, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Brindisi - Taranto
- InfoCamere S.C.p.A.

Data di avvio della convenzione: 12/04/2024

Data di presentazione della relazione finale 20/11/2025

Referente scientifica del progetto:

- Dott.ssa Magalì Fia

Team di progetto:

- Università di Bologna:
 - Dott.ssa Magalì Fia
 - Dott.ssa Anna Pontini
- CCIAA Brindisi-Taranto:
 - Dott.ssa Claudia Sanesi
 - Dott.ssa Francesca Sanesi
- InfoCamere:
 - Dott. Domenico Tarantino
 - Dott. Enrico Gregorio
 - Dott. Niccolò Stamboglis
 - Dott.ssa Giovanna De Vincenzo

Executive Summary

Il presente studio analizza la governance delle Società Benefit italiane, con particolare attenzione alla struttura del CdA, ai processi decisionali e alle politiche etiche. L'indagine, basata su dati Infocamere, su fonti camerali e su un questionario distribuito nel luglio del 2023 a oltre 3.300 imprese (tasso di risposta 12%), evidenzia come la governance delle Società Benefit sia ancora in una fase di transizione verso modelli inclusivi e orientati alla sostenibilità. Introdotte dalla legge 208/2015, le Società Benefit combinando obiettivi economici e finalità di beneficio comune. La crescita è rapida — da 177 società nel 2017 a oltre 4.500 nel 2024 (InfoCamere, 2025) — ma la normativa lascia agli amministratori un ampio margine di discrezionalità, rendendo cruciale il ruolo della governance come meccanismo di bilanciamento tra molteplici interessi. Questa ricerca intende fare luce su tali dinamiche, contribuendo al dibattito sulla capacità delle Società Benefit di conciliare competitività economica e scopi più ampi, proponendosi come modello di impresa socialmente responsabile.

I risultati empirici evidenziano al tempo stesso criticità e potenzialità. In particolare, la composizione del CdA risulta caratterizzata da livelli ancora contenuti di diversità: solo il 17% delle Società Benefit include amministratori indipendenti, mentre le logiche di rappresentanza di genere sono presenti nel 10% dei casi e quelle legate all'età restano marginali. Tali evidenze vanno tuttavia lette alla luce della dimensione delle imprese rispondenti, costituite in larga parte da micro (60%) e piccole imprese (24%). Le politiche retributive mostrano un basso allineamento con criteri legati alla sostenibilità: il 54% non prevede criteri specifici e solo il 10% integra metriche ESG. Anche le competenze del CdA risultano sbilanciate: il 52% richiede esperienze in sostenibilità, ma prevalgono background for profit e consulenziali (34% e 27%), mentre i profili provenienti dal terzo settore o dal mondo accademico sono marginali (7% e 6%). Questa configurazione potrebbe accentuare l'orientamento verso logiche economico-finanziarie, con il conseguente rischio di un cosiddetto "mission drift", ossia uno spostamento della priorità dagli obiettivi di beneficio comune a quelli più strettamente legati alla performance economica.

Per quanto riguarda i processi decisionali, nel 53% delle Società Benefit il Presidente o Amministratore Unico concentra funzioni operative e strategiche. Questo assetto potrebbe ridurre le opportunità di bilanciamento e partecipazione; va tuttavia considerata la dimensione contenuta della maggior parte delle società analizzate, che può favorire modalità di governance più informali. Tale ipotesi non trova però sempre conferma: le evidenze indicano che i processi decisionali delle Società Benefit si caratterizzano per un forte coinvolgimento degli azionisti, mentre altre categorie di stakeholder, come dipendenti, fornitori, clienti e comunità locali, risultano meno integrate. Le modalità di consultazione sono prevalentemente informali, e solo una parte delle imprese dispone di procedure strutturate. Nelle decisioni strategiche più complesse, come prestiti obbligazionari o esternalizzazioni, prevalgono approcci di consultazione senza attribuzione di poteri formali. Questi dati riflettono un modello ancora in evoluzione, che presenta ampi spazi di rafforzamento verso una maggiore inclusività.

Sul piano etico, si osserva un'adozione parziale e disomogenea di strumenti formali: il 56% possiede un codice etico e il 53% sistemi di segnalazione, ma solo il 47% offre formazione e il 12% prevede percorsi obbligatori per i membri del CdA. Le questioni etiche sono discusse regolarmente in CdA (65%), ma senza tradursi in metriche concrete: solo il 23% la integra nelle valutazioni di performance e il legame con la retribuzione del CEO rimane marginale. La comunicazione esterna risulta debole, con appena il 38% che menziona l'impegno etico nei report di sostenibilità.

In sintesi, le Società Benefit italiane costituiscono un'esperienza in rapida espansione, con potenzialità significative. La governance, tuttavia, mostra ancora ampi margini di miglioramento: limitata indipendenza dei CdA, ridotta diversità, coinvolgimento contenuto degli stakeholder e politiche etiche non sempre pienamente integrate. L'avanzamento del modello sembra richiedere un rafforzamento della trasparenza, della rendicontazione e delle competenze in materia di sostenibilità, elementi fondamentali per consolidarne la legittimazione e accrescerne l'impatto.

INDICE

Indice tabelle e grafici.....	6
1. Introduzione	8
1.1 Obiettivi dello studio.....	8
1.2 La legge Società Benefit in Italia e l'approccio teorico adottato.....	8
2. Metodologia	11
2.1 Fonti dati utilizzate	11
2.2 Questionario: dimensioni investigate	11
3. Risultati Governance e Etica delle Società Benefit.....	13
3.1 Caratteristiche delle SB rispondenti	13
3.2 Risultati: CdA	17
3.2.1 Composizione del CdA	17
3.2.2 Competenze del CdA	19
3.2.2.1 Competenze di sostenibilità.....	19
3.2.2.2 Criteri di reclutamento del CdA e background professionale dei membri	20
3.2.3 Funzioni del CdA.....	21
3.2.3.1 Ruolo del Presidente/Amministratore Unico e distribuzione del potere gestionale.....	21
3.2.3.2 Gestione e previsione dei rischi legati alla sostenibilità	22
3.3 Risultati: Processo decisionale	23
3.3.1 Coinvolgimento degli stakeholder nella strategia di sostenibilità	23
3.3.2 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali strategici	25
3.3.3 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali finanziari	27
3.3.4 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali operativi	28
3.3.5 Analisi del coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali (strategici, finanziari ed operativi)	29
3.3.6 Modalità di coinvolgimento in due scenari specifici	29
3.4 Risultati: Etica, politiche e programmi	31
3.4.1 Presenza di un codice etico, meccanismi per la segnalazione di comportamenti scorretti	31
3.4.2 Formazione e servizi di supporto etico.....	32
3.4.3 Etica: politiche.....	33
3.4.4 Comunicazione dell'impegno etico	34
3.4.5 Problemi etici con maggiore attenzione nel contesto aziendale e in generale	34
3.4.6 Retribuzione del CEO	36
4. Riflessioni sui risultati.....	37
Bibliografia	42
Sitografia	43

Indice tabelle e grafici

Grafico 1: Area geografica

Tabella 1: Area geografica

Tabella 2: Dimensione dell'impresa

Grafico 3: Natura giuridica dell'impresa

Tabella 3: Natura giuridica dell'impresa

Tabella 4: Settore di riferimento dell'impresa

Tabella 5: Composizione del CdA

Tabella 6: Criteri di rappresentanza per i membri del CdA (Per la composizione del CdA sono previste forme specifiche di rappresentanza?)

Tabella 7: Modalità di selezione del CdA (Come sono selezionati i candidati alla carica di consiglieri di amministrazione?)

Tabella 8: Criteri di remunerazione del CdA

Tabella 9: Sono richieste competenze specifiche in materia di sostenibilità ai membri del CdA/Amministratore Unico?

Grafico 10: Importanza dei criteri di reclutamento dei membri del Consiglio di Amministrazione

Tabella 11: Qual è il background professionale dei membri del CdA/dell'Amministratore Unico?

Tabella 12: Ruolo del Presidente/Amministratore Unico

Tabella 13: Distribuzione del potere gestionale

Tabella 14: Importanza della gestione dei rischi legati alla sostenibilità

Tabella 15: Previsione di linee guida per la gestione dei rischi legati alla sostenibilità

Grafico 16: In che misura la Sua azienda ha coinvolto i seguenti stakeholder nella definizione della strategia di sostenibilità?

Tabella 17: Con quali modalità la Sua azienda ha coinvolto i diversi stakeholder nella definizione della strategia di sostenibilità?

Tabella 18: Ci sono procedure o linee guida per coinvolgere gli stakeholder nella supervisione dell'attuazione della strategia di sostenibilità?

Tabella 19: La relazione di impatto deve essere approvata da

Grafico 20: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali strategici

Grafico 21: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali finanziari

Grafico 22: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali operativi

Tabella 23: Modalità di coinvolgimento degli stakeholder per un prestito obbligazionario volto a finanziare progetti sostenibili

Tabella 24 : Modalità di coinvolgimento degli stakeholder per esternalizzare la gestione del magazzino

Tabella 25: Codice etico aziendale

Tabella 26: Sistemi di segnalazione confidenziale

Tabella 27: Formazione sugli standard etici

Tabella 28: Servizi di supporto etico

Tabella 29: Figura responsabile dell'attuazione etica

Tabella 30: Livello operativo del comitato etico

Tabella 31: Discussione dell'etica nel CdA

Tabella 32: Comunicazione dell'impegno etico

Tabella 33: Problemi etici aziendali con maggiore attenzione

Tabella 34: Problemi etici per le imprese in generale

Tabella 35: Quanto è importante che la retribuzione del CEO rifletta le prestazioni etiche?

1. Introduzione

1.1 Obiettivi dello studio

Il presente studio si propone di analizzare la governance delle Società Benefit Italiane con particolare attenzione alla struttura del CdA, ai processi decisionali e alle politiche etiche.

Un primo ambito di indagine riguarda il **consiglio di amministrazione**, osservato sotto tre prospettive complementari. In primo luogo, vengono analizzate le **caratteristiche strutturali e di rappresentanza**, con attenzione alla presenza di amministratori indipendenti, alla diversità di genere, età e competenze, ai criteri di selezione e al legame tra la remunerazione e gli obiettivi economici o di sostenibilità. In secondo luogo, l'analisi si concentra sulle **funzioni del CdA**, considerando il ruolo del presidente o dell'amministratore unico, l'attribuzione dei poteri gestionali e le strategie adottate per integrare la sostenibilità nelle decisioni aziendali. In terzo luogo, viene affrontato il tema delle **competenze dei membri del CdA**, con uno studio delle conoscenze e abilità richieste in ambito ambientale e sociale, dei criteri di selezione e del background professionale considerati necessari per garantire una governance efficace e orientata alla sostenibilità.

Un secondo ambito di approfondimento riguarda **i processi decisionali e il coinvolgimento degli stakeholder**, con attenzione alla definizione delle strategie di sostenibilità, alle decisioni strategiche, finanziarie e operative. Due domande "scenario" permettono inoltre di esplorare modalità concrete di consultazione, mentre l'analisi delle procedure e linee guida adottate consente di valutarne trasparenza e inclusività.

Il terzo ambito riguarda l'**etica aziendale** nelle Società Benefit. L'analisi prende in considerazione le politiche etiche adottate, i programmi di formazione rivolti ai dipendenti, i meccanismi di segnalazione dei comportamenti scorretti e le pratiche di comunicazione dell'impegno etico da parte delle imprese.

Il rapporto è strutturato come segue: la sezione 1 presenta i riferimenti normativi relativi alle Società Benefit in Italia e l'approccio teorico adottato; la sezione 2 illustra la metodologia utilizzata; la sezione 3 riporta i risultati emersi dalle diverse dimensioni analizzate; infine, la sezione 4 presenta alcune riflessioni conclusive.

1.2 La legge Società Benefit in Italia e l'approccio teorico adottato

Con la legge 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376-384, contenuta nelle Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di Stabilità 2016), l'Italia è stato il secondo Paese al mondo, dopo gli Stati Uniti, ad introdurre la Società Benefit, equivalente della Benefit Corporation. L'introduzione di questo istituto si inserisce in un quadro normativo che, proprio in quegli anni, andava progressivamente rafforzando l'attenzione alla sostenibilità e alla creazione di valore di lungo periodo.

In questo contesto, tra alcuni dei principali interventi normativi significativi si notano la riforma del Terzo settore del 2017, che, tra le varie innovazioni, ha ridefinito la disciplina delle imprese sociali ampliandone le possibilità e legandola a una serie di attività di interesse generale, come quelle sociali, sanitarie, educative e culturali; la modifica del Codice di autodisciplina delle società quotate del 2015, promossa da Borsa Italiana, che ha introdotto riferimenti espliciti alla creazione di valore sostenibile nel medio-lungo termine; e il recepimento della direttiva 2014/95/UE sulla rendicontazione non finanziaria, insieme alla direttiva (UE) 2017/828 sul coinvolgimento a lungo termine degli azionisti. In questo senso, l'origine delle Società Benefit appare coerente con il quadro normativo dell'epoca, che già incoraggiava una maggiore integrazione delle dimensioni sociali, ambientali e di governance nelle imprese. Lo sviluppo successivo del modello (Ricerca Nazionale sulle Società Benefit, NATIVA, Intesa Sanpaolo, InfoCamere, dSEA Università di Padova, Camera di commercio di Brindisi – Taranto, Assobenefit 2025) testimonia la

crescente importanza attribuita a questi aspetti, in linea con l'orientamento espresso dalle più recenti normative europee, tra cui la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022/2464/UE) e la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD, 2024/1760/UE).

Negli Stati Uniti, il principale riferimento normativo per l'introduzione delle leggi statali sulle Benefit Corporation è rappresentato dal *Model Benefit Corporation Legislation* (Model Act), elaborato da B-Lab, e dal *Public Benefit Corporation Act* dello Stato del Delaware (artt. 361-368 della Delaware General Corporation Law), considerato un punto di riferimento autorevole nella giurisprudenza societaria. In Italia, invece, a differenza del Model Act e delle normative statunitensi — che riguardano esclusivamente le società di capitali — la qualifica di Società Benefit può essere adottata da tutte le tipologie societarie a scopo di lucro previste dal Codice civile, comprese sia le società di persone sia quelle di capitali. Anche le cooperative, pur perseguendo prevalentemente finalità mutualistiche e non strettamente lucrative, hanno la possibilità di adottare il modello benefit (cfr. Fia e Bandini, 2020, per un'analisi comparata tra il sistema statunitense e quello italiano).

Come negli Stati Uniti, anche la legge italiana regola solo gli aspetti essenziali delle Società Benefit tra cui lo scopo dell'ente, i doveri fiduciari degli amministratori, gli obblighi di trasparenza e i meccanismi di controllo. Per quanto riguarda lo scopo, la normativa italiana sulle Società Benefit si ispira in parte all'esperienza statunitense del Delaware, introducendo una clausola a duplice finalità: da un lato la produzione di utili, dall'altro il perseguimento di uno o più obiettivi di beneficio comune. In particolare, le Società Benefit sono tenute a coniugare lo scopo lucrativo con l'impegno a generare effetti positivi (o ridurre quelli negativi) a favore di diverse categorie di stakeholder, tra cui individui, comunità, territori e ambiente, patrimonio culturale e sociale, enti e associazioni, nonché altri portatori di interesse.

La normativa italiana definisce in modo ampio il concetto di beneficio comune, inteso come «il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376» (Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, c. 378, lett. a). Parallelamente, gli *altri portatori di interesse* sono descritti come «il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al comma 376, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile» (Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, c. 378, lett. b). Il riferimento normativo chiarisce dunque che le Società Benefit sono chiamate a integrare nella propria missione sia il perseguimento di uno scopo di lucro o mutualistico, sia l'impegno verso finalità di beneficio comune. A tal fine, la legge richiede che tali finalità siano indicate espressamente nell'oggetto sociale, come scopi specifici e misurabili. Inoltre, viene previsto un livello più generale di impegno, che concerne l'attenzione verso l'insieme degli stakeholder sopra menzionati, intesi come individui o gruppi direttamente o indirettamente influenzati dalle attività della società. In questa prospettiva, il beneficio comune si configura come uno scopo complementare e paritario rispetto a quello tradizionale d'impresa. L'introduzione della disciplina sulle Società Benefit, pertanto, contribuisce a superare la rigida dicotomia funzionale tra enti *for profit* — tipicamente orientati alla distribuzione egoistica dei risultati economici — ed enti *non profit*, caratterizzati invece dalla finalità altruistica e dalla distribuzione disinteressata dei risultati (Marquis, 2020). Tuttavia, pur fornendo definizioni ampie e inclusive, la legge non stabilisce in modo gerarchico come debbano essere conciliati i diversi interessi coinvolti, lasciando quindi agli amministratori un ampio margine di discrezionalità nell'interpretazione e nell'attuazione del modello.

Secondo la Ricerca Nazionale sulle Società Benefit (NATIVA, Intesa Sanpaolo, InfoCamere, dSEA Università di Padova, Camera di commercio di Brindisi – Taranto, Assobenefit 2025), il numero di Società Benefit in Italia ha registrato una crescita costante e significativa: dalle 177 imprese del 2017 si è passati a 4.593 nel 2024, con un incremento del 27% rispetto al 2023. L'andamento evidenzia una dinamica di espansione quasi ininterrotta,

che porta queste imprese a rappresentare oggi l'1,57 per mille del totale delle società registrate. Dal punto di vista occupazionale, le Società Benefit impiegano complessivamente oltre 217.000 addetti, mentre il loro valore della produzione raggiunge i 62 miliardi di euro, pari al 2,2% della produzione complessiva delle società italiane. L'analisi degli statuti delle Società Benefit italiane, condotta sulle visure camerali, ha rilevato la presenza di oltre 18.600 finalità specifiche di beneficio comune, corrispondenti a impegni volontari nei confronti delle persone, delle comunità, dell'ambiente e del contesto imprenditoriale. In media, ogni Società Benefit dichiara circa 5,8 finalità, con la maggioranza che ne adotta almeno quattro. La distribuzione degli ambiti di beneficio evidenzia una certa eterogeneità. La quota più consistente (32,5%, pari a 6.045 finalità) è rivolta al capitale sociale, con azioni a favore delle comunità e dei territori. Seguono le finalità orientate al cambiamento del modello di business (24,4%, 4.542), finalizzate alla ridefinizione di processi, prodotti e catene di fornitura per generare impatti positivi. Il 17,6% delle finalità (3.271) riguarda il capitale umano, con particolare attenzione a sviluppo, formazione, benessere e rispetto dei diritti. Le finalità relative all'ambiente rappresentano il 12,2% (2.266) e comprendono iniziative a tutela delle risorse naturali e per la riduzione degli impatti ambientali. Infine, il 13,4% (2.494) si concentra su leadership e governance, richiamando pratiche gestionali e l'impegno alla diffusione del modello benefit. I dati mostrano che, a livello formale, le Società Benefit tendono a menzionare meno frequentemente la governance tra le finalità specifiche di beneficio comune rispetto ad altre aree di impatto. Ciò non significa, però, che essa sia marginale. Al contrario, la governance riveste un ruolo fondamentale, poiché è attraverso assetti equilibrati e inclusivi che diventa possibile garantire il bilanciamento tra gli interessi dei diversi stakeholder. Per questo, le imprese che scelgono di inserire esplicitamente la governance tra le proprie finalità si dimostrano lungimiranti, riconoscendo in essa non solo uno strumento, ma un obiettivo in sé per la realizzazione del beneficio comune.

La letteratura di business ethics e corporate governance evidenzia che la governance è cruciale per bilanciare gli interessi degli stakeholder e implementare modelli di impresa socialmente responsabili. La difficoltà di conciliare interessi differenti è stata ampiamente trattata nel dibattito sullo scopo dell'impresa e sulla responsabilità sociale. In questo contesto, il concetto di contratto sociale (Freeman & Evan, 1993; Donaldson & Dunfee, 1995; Sacconi, 2006, 2007; Fia & Sacconi, 2019) è stato proposto come quadro normativo per regolare le relazioni tra impresa e stakeholder, fondato su principi di equità, reciprocità e consenso ipotetico. Ne deriva la visione della CSR come governance allargata (Sacconi, 2006), che attribuisce agli amministratori un dovere fiduciario non solo verso gli azionisti, ma verso tutti gli stakeholder coinvolti.

Più recentemente, il dibattito su stakeholder theory e corporate governance è tornato in primo piano. Amis et al. (2020) richiamano l'urgenza di una teoria della governance degli stakeholder che sia insieme concettuale e operativa; Stoelhorst e Vishwanathan (2024) evidenziano la complessità derivante dall'integrazione tra agency theory e stakeholder theory; Mahoney (2023) sottolinea il ruolo della corporate personhood e dei doveri fiduciari nella ridefinizione dello scopo aziendale; mentre Barros (2025) propone le corporate forums come nuove strutture deliberative per mediare tra interessi divergenti. Ne emerge la necessità di comprendere i meccanismi di governance capaci di bilanciare interessi molteplici e spesso conflittuali.

Queste riflessioni hanno trovato e trovano tutt'ora un utile confronto con la letteratura sul non profit, tradizionalmente caratterizzato da vincoli giuridici e organizzativi che limitano la distribuzione degli utili e garantiscono coerenza con la missione sociale. Autori come Hansmann (1980) e Zamagni (2005) hanno messo in evidenza come tali vincoli riducano i rischi di deviazione dagli scopi mutualistici, fornendo un modello istituzionale che ha altresì influenzato anche il dibattito sulle forme ibride di impresa.

Infatti, la letteratura definisce le imprese ibride come organizzazioni che combinano finalità sociali e ambientali con logiche di mercato. Le ricerche hanno descritto un continuum tra

for profit e non profit (Alter, 2007; Battilana & Lee, 2014) e i processi di ibridazione organizzativa che nascono dall'intreccio di logiche istituzionali differenti, come quelle del mercato, dello Stato e della comunità (Battilana & Dorado, 2010; Greenwood et al., 2011). Tuttavia, nella letteratura sulle imprese ibride i contributi sulla governance restano limitati. Ebrahim, Battilana e Mair (2014) mettono in evidenza i rischi di *mission drift* e propongono diversi meccanismi di accountability per preservare la coerenza con la missione sociale. Mair, Mayer e Lutz (2015) sottolineano invece il ruolo dei Consigli di Amministrazione come spazi deliberativi per mediare interessi conflittuali e rafforzare la legittimità in contesti di pluralità istituzionale (si veda anche Pache & Santos, 2013). In questo quadro, le Benefit Corporations e le Società Benefit possono essere considerate una forma peculiare di impresa ibrida, collocata nel continuum tra imprese profit e non profit, dove troviamo le imprese socialmente responsabili.

La letteratura specifica sulle Società Benefit ha messo in luce alcune caratteristiche centrali di questo modello. Hiller (2013) ha evidenziato come la loro peculiarità consista nell'imporre agli amministratori l'obbligo legale di considerare interessi ulteriori rispetto a quelli degli azionisti. In continuità, Hiller e Shackelford (2018) le interpretano come strumenti capaci di mediare tra interessi divergenti, facendo della governance il meccanismo centrale per il bilanciamento e la legittimazione del modello. Bandini et al. (2023) sostengono che le Benefit Corporations non vadano intese come istituzioni ibride tra for profit e non profit, ma come una forma giuridica di impresa orientata al profitto che abilita, almeno teoricamente, operazioni sociali e ambientali, andando oltre la shareholder primacy. Analogamente, Stubbs (2017) mostra come strutture di governance orientate alla sostenibilità siano determinanti per garantire coerenza tra obiettivi economici e sociali, rafforzando la credibilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder. Infine, Pontrelli et al. (2025) esaminano come dimensioni, età, nazionalità e diversità di genere dei board influenzino il livello di disclosure sugli SDGs nelle Società Benefit italiane.

La governance, quindi, non si riduce a un insieme di regole procedurali, ma rappresenta il meccanismo chiave attraverso cui le Società Benefit possono rendere effettiva la loro missione ampliata, bilanciando profitto, beneficio comune e gestione responsabile verso gli stakeholder. Per questo è importante studiare come la governance viene applicata nella pratica e in che modo sia sostenuta da politiche etiche che orientano i comportamenti, rafforzano la trasparenza e danno credibilità al modello.

2. Metodologia

2.1 Fonti dati utilizzate

In questa analisi sono state utilizzate tre principali fonti dati:

1. Elenco società Benefit fornito dalla Camera di Commercio di Brindisi-Taranto
2. Dati amministrativi e di bilancio forniti da Infocamere – Registro delle Imprese
3. Dati provenienti da una raccolta ad hoc attraverso l'invio un questionario online con l'obiettivo di raccogliere dati sul CdA, sul coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali e sull'etica aziendale.

Il questionario è stato distribuito tra luglio e agosto 2024 con modalità CAWI (cable assisted web interview). In particolare, la Camera di Commercio di Brindisi – Taranto ha inviato il questionario via pec alle 3.371 Società Benefit. Il tasso di risposta è stato pari a circa il 12% (410 imprese).

2.2 Questionario: dimensioni investigate

Il questionario indaga cinque ambiti fondamentali che compongono e determinano l'efficacia della *governance* di una società Benefit. Ogni sfera esplorata mira a comprendere le dinamiche strutturali e operative del Consiglio di Amministrazione (CdA), le competenze

dei suoi membri, le funzioni attribuite agli organi direttivi, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali e l'integrazione di principi etici nelle pratiche aziendali.

Nel dettaglio:

1 Composizione del Consiglio di Amministrazione:

- Analisi della presenza di amministratori indipendenti e non esecutivi, e della percentuale di amministratori indipendenti nel CdA.
- Studio delle forme di rappresentanza nel CdA, considerando aspetti quali genere, età, e competenze.
- Esame dei criteri di selezione dei candidati al CdA, con particolare attenzione ai processi che garantiscono un'adeguata e diversificata composizione.
- Analisi del collegamento della remunerazione dei membri del CdA a risultati economici o di sostenibilità, per valutare l'allineamento tra compensi e obiettivi di lungo periodo.

2 Funzioni del Consiglio di Amministrazione:

- Valutazione del ruolo del presidente o amministratore unico nelle aree strategiche, gestionali e di sorveglianza.
- Studio dell'attribuzione dei poteri gestionali e delle modalità con cui questi vengono delegati.
- Analisi delle regole e linee guida per identificare e mitigare rischi legati alla sostenibilità, osservando l'integrazione della sostenibilità nelle pratiche di governance.

3 Competenze del Consiglio di Amministrazione:

- Studio della richiesta di competenze in sostenibilità ambientale e sociale tra i membri del CdA.
- Analisi dei criteri di reclutamento, con particolare attenzione all'esperienza professionale specifica in ambito sostenibilità.
- Studio del background professionale dei membri del CdA per assicurarsi che ci sia una solida conoscenza delle sfide legate alla sostenibilità.

4 Processo Decisionale:

- Analisi del grado e modalità di coinvolgimento degli stakeholder nella definizione della strategia di sostenibilità.
- Studio della procedura di approvazione della relazione di impatto, per garantire trasparenza nelle decisioni aziendali relative a sostenibilità.
- Esame del coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni strategiche, finanziarie e operative, per comprendere come le imprese bilanciano gli interessi degli stakeholder con gli obiettivi economici.

5 Etica, Politiche e Programmi:

- Valutazione della presenza di un codice etico all'interno delle imprese e della sua applicazione.
- Studio della formazione sugli standard etici per i dipendenti, per valutare come le imprese promuovono comportamenti etici tra i propri collaboratori.
- Analisi dei meccanismi di segnalazione di comportamenti scorretti, per garantire che le imprese abbiano procedure efficaci per segnalare violazioni etiche.

3. Risultati Governance e Etica delle Società Benefit

3.1 Caratteristiche delle SB rispondenti

Prima di esaminare le principali aree investigate della ricerca, si propone un'analisi delle caratteristiche delle Società che hanno risposto al questionario, utilizzando i dati forniti da Infocamere. L'analisi si concentra su diversi aspetti, tra cui l'area geografica, la natura giuridica, le dimensioni dell'impresa e il settore di appartenenza. Si precisa che tali informazioni erano disponibili nei registri di Infocamere per 364 delle 410 società rispondenti. Per le società restanti non è stato possibile reperire i dati relativi alle caratteristiche aziendali, a causa della mancata presentazione del bilancio relativo all'esercizio 2023.

La *Tabella e il Grafico 1* mostrano che la maggior parte delle Società Benefit rispondenti al nostro questionario si trova nel Nord Italia, che costituisce il 68% del totale delle risposte (41% nel Nordovest e 27% nel Nordest). In particolare, la Lombardia ospita il 78% delle imprese del Nordovest, risultando la regione più rappresentata. Il Centro e il Sud/Isole presentano una partecipazione inferiore (rispettivamente 19 e 13%), ma la distribuzione all'interno di queste aree è relativamente equilibrata, con un numero significativo di risposte provenienti dalle regioni Lazio, Puglia e Campania. Nel dettaglio, nel Nordovest, le imprese rispondenti costituiscono il 41% del totale. La Lombardia è la regione con la maggiore concentrazione di risposte, ospitando il 78% delle imprese della macro-area (115 su 148), seguita dal Piemonte con il 21% (31 imprese). La Liguria ha una presenza marginale, con solo l'1% (2 imprese). Nel Nordest, che rappresenta il 27% delle risposte, il Veneto è la regione con la maggior concentrazione di imprese, con il 43% delle risposte della macro-area (43 su 100), seguito dall'Emilia-Romagna con il 39% (39 imprese). Le altre regioni, come il Friuli-Venezia Giulia (10%) e il Trentino-Alto Adige (8%), mostrano una presenza più limitata.

Per quanto riguarda il Centro, che costituisce il 19% del totale delle risposte, il Lazio è la regione più rappresentata, con il 46% delle risposte della macro-area (31 su 69), seguito dalla Toscana con il 25% (17 imprese) e dalle Marche con il 19% (13 imprese). Le regioni Abruzzo e Umbria hanno una presenza inferiore. Infine, nel Sud e nelle Isole, che rappresentano il 13% delle risposte, la distribuzione è più frammentata. La Puglia (34%) e la Campania (26%) sono le regioni con il numero maggiore di imprese, seguite dalla Sicilia (23%) e dalla Sardegna (9%). Le regioni meridionali come la Calabria, la Basilicata e il Molise registrano una presenza inferiore al 5%.

In sintesi, la distribuzione geografica delle imprese rispondenti al nostro questionario evidenzia una concentrazione significativa nel Nord Italia, con una predominanza di risposte provenienti dalle macro-aree Nordovest e Nordest, mentre la partecipazione dalle altre aree del paese è più equilibrata ma inferiore.

Grafico 1: Area geografica

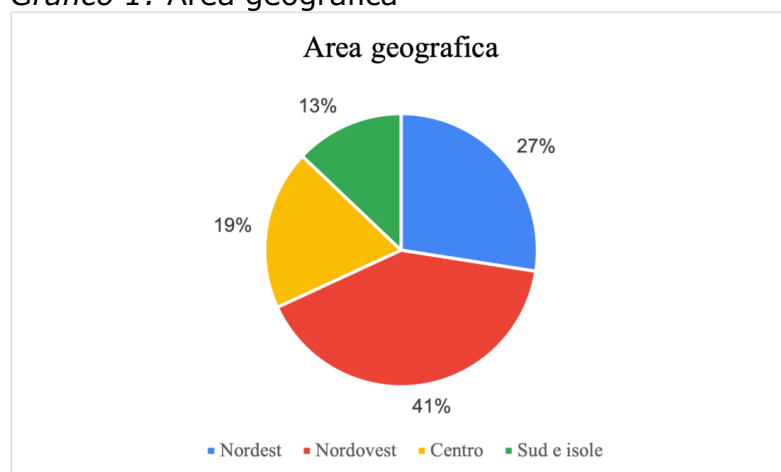


Tabella 1: Area geografica

Area geografica	N	%
Nordovest	148	41%
Nordest	100	27%
Centro	69	19%
Sud e isole	47	13%
<i>TOT</i>	<i>364</i>	<i>100%</i>
Nordest	N	%
Emilia-Romagna	39	39%
Trentino-Alto Adige	8	8%
Veneto	43	43%
Friuli-Venezia Giulia	10	10%
<i>TOT</i>	<i>100</i>	<i>100%</i>
Nordovest	N	%
Liguria	2	1%
Piemonte	31	21%
Lombardia	115	78%
<i>TOT</i>	<i>148</i>	<i>100%</i>
Centro	N	%
Abruzzo	5	7%
Lazio	32	46%
Marche	13	19%
Toscana	17	25%
Umbria	2	3%
<i>TOT</i>	<i>69</i>	<i>100%</i>
Sud e Isole	N	%
Campania	12	26%
Puglia	16	34%
Basilicata	1	2%
Molise	1	2%
Calabria	2	4%
Sardegna	4	9%
Sicilia	11	23%
<i>TOT</i>	<i>47</i>	<i>100%</i>

Le Società Benefit che hanno risposto alla ricerca sono per il 60% (220) microimprese, seguite dalle piccole imprese che rappresentano il 24% (87). Le medie imprese costituiscono il 12% (42) delle SB, mentre le grandi imprese sono il 4% (15) (Tabella 1.2).

Tabella 2: Dimensione dell'impresa

Dimensione	N	%
Grande	15	4%
Media	42	12%
Piccola	87	24%
Micro	220	60%
<i>TOT</i>	<i>364</i>	<i>100%</i>

Per quanto riguarda la natura giuridica dei rispondenti, le Società Benefit che hanno risposto alla ricerca sono per l'83% Società a Responsabilità Limitata. Le Società per Azioni rappresentano il 13% del totale, mentre le altre forme giuridiche hanno una presenza più limitata, le Società Cooperative sono l'1%, così come le Società a Responsabilità Limitata con unico socio, le Società a Responsabilità Limitata Semplificata e le Società Consortili a Responsabilità Limitata (*Tabella e Grafico 1.3*)

Grafico 3: Natura giuridica dell'impresa

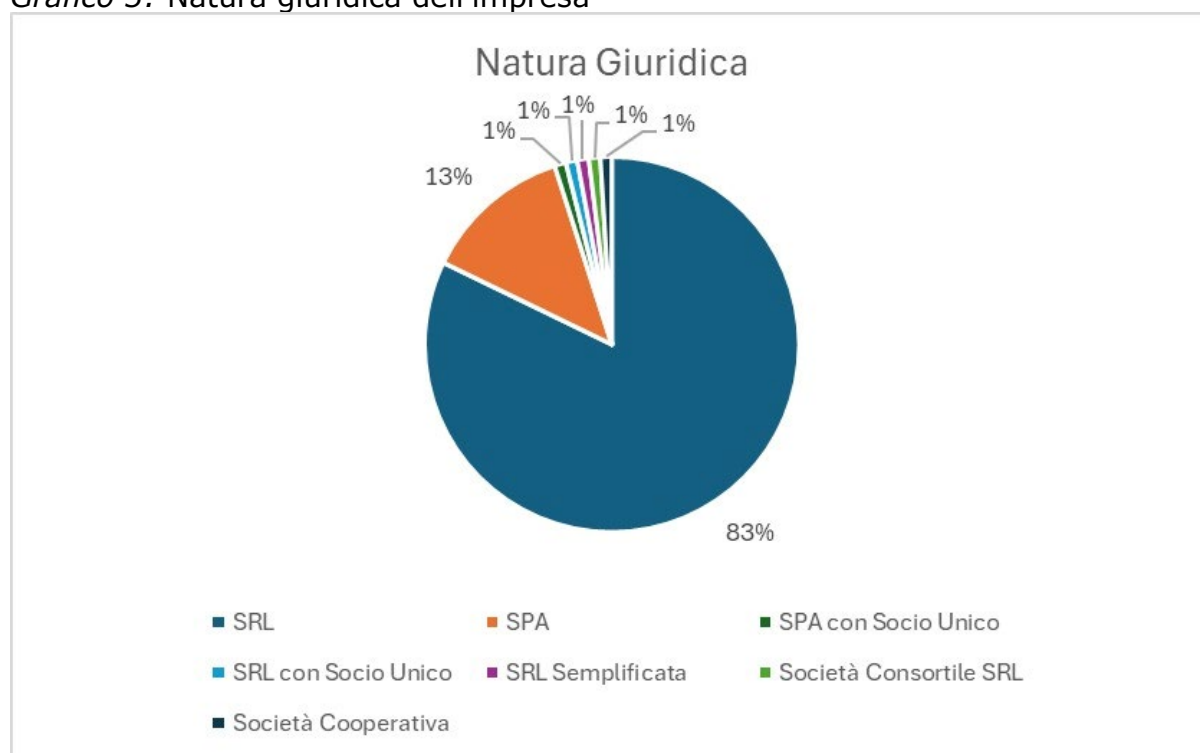


Tabella 3: Natura giuridica dell'impresa

Natura giuridica	N	%
Società a responsabilità limitata	302	83%
Società per azioni	47	13%
Società cooperativa	4	1%
Società consortile a responsabilità limitata	3	1%
Società a responsabilità limitata semplificata	3	1%
Società a responsabilità limitata con unico socio	2	1%
Società per azioni con socio unico	2	1%
Consorzio	1	>1%
<i>TOT</i>	<i>364</i>	<i>100%</i>

Considerando il settore di riferimento, le Società Benefit che hanno risposto alla ricerca operano principalmente nel settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche (M), che rappresenta il 31% del totale. Seguono i servizi di informazione e comunicazione (J) con il 19% e le attività manifatturiere (C) con il 15%. Il commercio all'ingrosso e al dettaglio (G) incide per l'8%, mentre il settore del noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (N) rappresenta il 7%. Le costruzioni (F) e l'istruzione (P) costituiscono ciascuno il 4%, mentre il trasporto e magazzinaggio (H) raggiunge il 3%. Settori come sanità e assistenza sociale (Q) (2%), attività artistiche, sportive e di intrattenimento (R) (1%), agricoltura, silvicoltura e pesca (A) (1%), fornitura di acqua e gestione reti fognarie (E) (1%), attività finanziarie e assicurative (K) (1%) e attività immobiliari (L) (1%) hanno una presenza più ridotta. (Tabella 1.4)

Tabella 4: Settore di riferimento dell'impresa

Settore di riferimento	N	%
M Attività professionali scientifiche e tecniche	113	31%
J Servizi di informazione e comunicazione	68	19%
C Attività manifatturiere	55	15%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio riparazione di auto	28	8%
N Noleggio agenzie di viaggio servizi di supporto alle imprese	25	7%
F Costruzioni	16	4%
P Istruzione	13	4%
H Trasporto e magazzinaggio	11	3%
Q Sanità e assistenza sociale	7	2%
L Attività immobiliari	5	1%
R Attività artistiche sportive di intrattenimento	5	1%
E Fornitura di acqua reti fognarie	4	1%
A Agricoltura silvicoltura pesca	3	1%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3	1%
K Attività finanziarie e assicurative	3	1%
<i>TOT</i>	<i>359</i>	<i>100%</i>

3.2 Risultati: CdA

Le sfere di analisi relative al Consiglio di Amministrazione si suddividono in tre aree principali. La prima riguarda la composizione del CdA (3.2.1), analizzando la presenza di amministratori indipendenti e non esecutivi, la percentuale di indipendenza, le forme di rappresentanza nel consiglio in termini di genere, età e competenze, i criteri di selezione dei candidati e il collegamento della remunerazione dei membri del CdA a risultati economici o di sostenibilità. La seconda area riguarda le competenze richieste ai membri del CdA (3.2.2), con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, ai criteri di reclutamento basati su esperienze professionali specifiche e al background professionale degli amministratori. La terza area si concentra sulle funzioni del CdA (3.2.3), esaminando il ruolo del presidente o amministratore unico, che può essere strategico, gestionale o di sorveglianza, l'attribuzione dei poteri gestionali e l'implementazione di regole e linee guida per identificare e mitigare i rischi legati alla sostenibilità.

3.2.1 Composizione del CdA

Per quanto riguarda la struttura e la composizione del CdA, il primo aspetto indagato riguarda la presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti, per valutare il livello di equilibrio e supervisione all'interno dell'organo di governo. Successivamente, si analizza la rappresentanza all'interno del CdA viene considerata per comprendere il livello di inclusione di diverse categorie di stakeholder e la capacità dell'organo direttivo di rispecchiare la pluralità di interessi, quali la rappresentanza di genere, l'età, le competenze tecniche e l'esperienza nel settore. Gli ulteriori aspetti analizzati includono le modalità di selezione dei candidati al CdA, considerate un indicatore chiave della trasparenza e dell'apertura del processo decisionale. Inoltre, sono stati esaminati i criteri di remunerazione dei membri, che possono basarsi su risultati economici, obiettivi di sostenibilità o, in alcuni casi, non prevedere criteri specifici. Questi elementi risultano essenziali per valutare l'allineamento tra i principi di equità e gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Questi elementi offrono una prospettiva integrata sulla composizione del CdA delle Società Benefit coinvolte.

La *Tabella 5* mostra come solo il 17% delle aziende preveda la nomina di amministratori non esecutivi e indipendenti, mentre l'83% non adotta questa pratica. I dati della *Tabella 5 b* confermano una predominanza di CdA con una bassa percentuale di amministratori indipendenti. Il 38% delle aziende analizzate ha una percentuale inferiore al 33% di amministratori indipendenti, evidenziando una governance in cui prevale la rappresentanza interna. Un quinto delle aziende si attesta intorno al 33%, che è generalmente considerata una soglia minima per garantire un equilibrio di potere e di opinioni nel CdA. Solo una minoranza delle aziende (24%) supera questa soglia, indicando una governance più aperta e bilanciata. Gli amministratori non esecutivi e indipendenti sono essenziali per una governance trasparente e imparziale, poiché garantiscono un bilanciamento tra interessi interni e quelli degli stakeholder esterni. Svolgono un ruolo cruciale nella governance, rappresentando un elemento di controllo, imparzialità e trasparenza (Olivieri, 2006).

Tabella 5: Composizione del CdA

	N	%
Presenza di amministratori indipendenti	71	17%
Assenza di amministratori indipendenti	339	83%
	410	100%

Tabella 5b: Amministratori Indipendenti

Meno del 33% degli amministratori totali	27	38%
Circa il 33% degli amministratori totali	14	20%
Più del 33% degli amministratori totali	17	24%
Non applicabile	13	18%
	71	100%

I dati della Tabella 6 evidenziano le pratiche di selezione e rappresentanza all'interno del CdA. La maggioranza delle aziende (60%) non adotta criteri specifici per la composizione, mentre il 22% prevede logiche legate al settore di attività o alle competenze. La rappresentanza di genere è indicata nell'11% dei casi, altre forme residuali nel 6%, mentre la rappresentanza per età risulta pressoché assente (0%).

La Tabella 7 mostra le modalità di selezione dei candidati al CdA. La maggior parte delle aziende (57%) affida la selezione all'assemblea, mentre il 10% delega questo compito al CdA uscente. L'autocandidatura è prevista nel 7% dei casi, mentre solo una quota residuale (0%) ricorre a un comitato elettorale. Il restante 26% indica altre modalità di selezione. La domanda risulta particolarmente rilevante, poiché il Consiglio di Amministrazione costituisce il fulcro della governance aziendale: analizzarne la composizione e i criteri di selezione consente di valutare in che misura le decisioni strategiche siano affidate a un gruppo con competenze ed esperienze eterogenee.

Tabella 6: Criteri di rappresentanza per i membri del CdA (Per la composizione del CdA sono previste forme specifiche di rappresentanza?)

	N	%
Per genere	44	11%
Per settore di attività interno/ per competenze	91	22%
Altro. Specificare	26	6%
Non previste	247	60%
Per età	2	>1%
	410	100%

Tabella 7: Modalità di selezione del CdA (Come sono selezionati i candidati alla carica di consiglieri di amministrazione?)

	N	%
Dal comitato elettorale	2	0%
Dal Cda uscente	39	10%
Dall'assemblea	234	57%
Per autocandidatura	28	7%
Altro Specificare	107	26%
	410	100%

L'integrazione di criteri di responsabilità sociale d'impresa (CSR) nelle politiche di remunerazione del CdA è fondamentale per promuovere una *governance* sostenibile. Consob, nella Deliberazione n. 21623 del 10 dicembre 2020, sottolinea l'importanza di stabilire criteri chiari e differenziati per la remunerazione variabile, basati su parametri che possono includere obiettivi di sostenibilità e responsabilità sociale.

I dati della *Tabella 8* rivelano una significativa assenza di strutture remunerative che promuovano la responsabilità sociale. Oltre la metà delle aziende analizzate (54%) non dispone di criteri di remunerazione definiti, segnalando un margine di miglioramento nell'utilizzo di questo strumento per favorire l'allineamento tra gli interessi del CdA e quelli degli stakeholder. Tra le aziende che adottano criteri di remunerazione, il 25% si basa prevalentemente su risultati economici, mentre solo il 10% integra criteri legati alla sostenibilità. Un ulteriore 12% adotta criteri diversi, confermando la predominanza di quelli economici e legati al profitto; tuttavia, sono stati segnalati anche casi in cui il CdA non prevede alcuna forma di remunerazione.

Tabella 8: Criteri di remunerazione del CdA

	N	%
Risultati economici	103	25%
Risultati in materia di sostenibilità	39	10%
Altro. Specificare	48	12%
Nessuno dei precedenti	220	54%
	410	100%

3.2.2 Competenze del CdA

La seconda dimensione analizzata pone il focus sulle competenze e sul background dei membri del CdA, elementi determinanti per affrontare le sfide legate alla sostenibilità delle imprese *ibride*. Attraverso l'analisi dei criteri di reclutamento, viene valutata la capacità dell'organizzazione di integrare la sostenibilità nei processi decisionali. Viene inoltre approfondita l'attenzione dedicata alle competenze relative alla sostenibilità necessarie per tradurre le dichiarazioni di intenti in interventi pratici e mirati. Infine, il background complessivo dei membri del CdA viene analizzato per misurare il livello di diversità e interdisciplinarietà, entrambi fattori critici per una gestione efficace in contesti complessi.

3.2.2.1 Competenze di sostenibilità

Le competenze in materia di sostenibilità sono fondamentali per convertire gli obiettivi proposti in azioni tangibili e strategiche. Esse permettono al CdA di integrare la sostenibilità nei processi decisionali, evitando che rimanga un concetto teorico o relegato al marketing (Wiek et al, 2011).

La *Tabella 9* mostra che solo il 52% delle aziende richiede competenze specifiche in materia di sostenibilità ai membri del Consiglio di Amministrazione (CdA), mentre il restante 48% non le richiede.

Tabella 9: Sono richieste competenze specifiche in materia di sostenibilità ai membri del CdA/Amministratore Unico?

	N	%
Si	214	52%
No	196	48%
	410	100%

3.2.2.2 Criteri di reclutamento del CdA e background professionale dei membri

Il reclutamento dei membri del CdA è cruciale per garantire la rappresentanza della pluralità degli interessi e delle competenze necessarie per una sostenibilità aziendale. Il *Grafico 10* analizza l'importanza attribuita a diversi criteri. L'esperienza nelle risorse umane, con il 17% che la considera "moltissimo" rilevante e il 54% "poco-abbastanza". Un criterio che si posiziona in maniera simile è l'esperienza nel contesto industriale (19% "moltissimo", 50% "poco-abbastanza"). I criteri legati alla leadership, come l'esperienza nella C-suite (26% "moltissimo", 39% "poco-abbastanza") e di CEO (29% "moltissimo", 35% "poco-abbastanza"), ottengono maggiore rilevanza rispetto agli altri. L'esperienza o formazione ESG (13% "moltissimo", 54% "poco-abbastanza") rappresenta un criterio emergente. Infine, l'esperienza nel campo della tecnologia o della cybersecurity (11% "moltissimo", 70% "poco-abbastanza") risulta il criterio meno rilevante.

Il background professionale dei membri del CdA rappresenta un elemento cruciale nel determinare le competenze dell'organo decisionale. La *Tabella 11* analizza i settori di provenienza dei membri, evidenziando una predominanza di figure con esperienze maturate in imprese commerciali for profit (34%) e società di consulenza (27%). Questi due gruppi costituiscono oltre la metà del campione. In contrasto, i profili legati a background meno tradizionali risultano marginali. I membri provenienti da enti del terzo settore rappresentano il 7%, mentre coloro con esperienza nel mondo accademico o della ricerca si attestano al 6%. Ancora più ridotta è la quota di membri con esperienza nelle imprese sociali (5%), nelle banche (3%) e negli enti pubblici (2%).

Grafico 10: Importanza dei criteri di reclutamento dei membri del Consiglio di Amministrazione

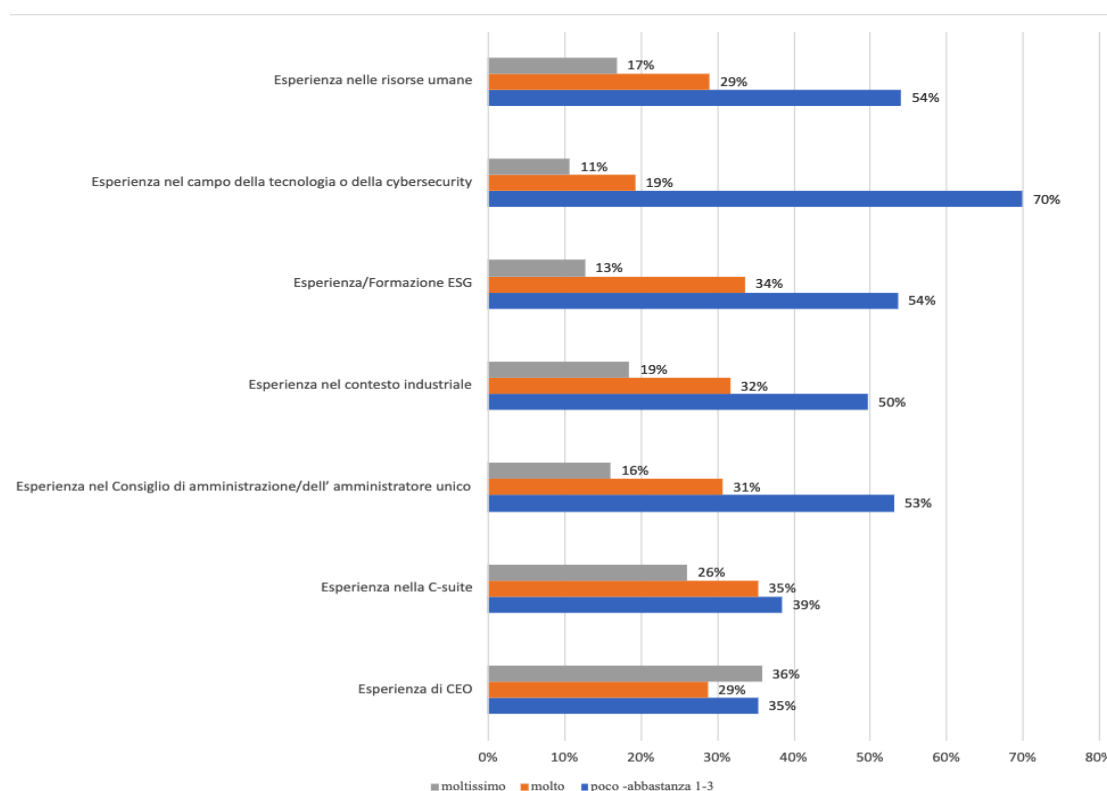


Tabella 11: Background professionale dei membri del CdA/dell'Amministratore Unico

	N	%
Enti del terzo settore/Associazioni di volontariato	29	7%
Imprese Sociali e Cooperativa	19	5%
Banche	11	3%
Società di Consulenza	111	27%
Imprese commerciali for profit	148	36%
Enti pubblici	7	2%
Mondo accademico/della ricerca	23	6%
Altro	62	15%
	410	100%

3.2.3 Funzioni del CdA

La terza sfera analizzata si concentra sul ruolo attribuito al Presidente o Amministratore Unico e sulla distribuzione del potere gestionale all'interno del CdA. L'indagine approfondisce in primo luogo l'assegnazione dei poteri gestionali, un elemento fondamentale per valutare come vengono distribuite le responsabilità e il grado di accentramento decisionale. Parallelamente, viene esplorata la gestione e la previsione dei rischi legati alla sostenibilità, un indicatore chiave della proattività e della capacità dell'organo direttivo di affrontare le sfide ambientali e sociali.

3.2.3.1 Ruolo del Presidente/Amministratore Unico e distribuzione del potere gestionale

Il ruolo del Presidente o dell'Amministratore Unico e la distribuzione dei poteri gestionali all'interno del Consiglio di Amministrazione (CdA) rappresentano elementi chiave per comprendere la struttura di governance delle imprese. Le funzioni principali associate a queste figure determinano il grado di centralizzazione del potere e influenzano la capacità dell'organo decisionale di bilanciare la gestione operativa con una visione strategica di lungo periodo. Allo stesso tempo, la modalità di attribuzione dei poteri gestionali riflette il modello di governance adottato, evidenziando il livello di partecipazione e inclusività nella rappresentanza degli interessi degli stakeholder.

Tabella 12: Ruolo del Presidente/Amministratore Unico

	N	%
Di indirizzo Strategico	164	40%
Di sorveglianza	26	6%
Operativo/gestionale	195	48%
Altro	25	6%
	410	100%

Tabella 13: Distribuzione del potere gestionale

	N	%
Presidente	216	53%
Vicepresidente	2	>1%
Consigliere	44	11%
Al direttore generale	61	15%
Altro specificare	86	21%
	410	100%

I dati mostrano che il 48% dei Presidenti o Amministratori Unici svolge funzioni prevalentemente operative-gestionali, mentre il 40% si concentra sull'indirizzo strategico e solo il 6% è impegnato in attività di sorveglianza (*Tabella 12*). La distribuzione dei poteri gestionali conferma questa tendenza (*Tabella 13*). Il 41% di tali poteri è concentrato nelle mani del Presidente, mentre il restante è suddiviso tra il Direttore Generale (18%), il Consigliere (18%), il Vicepresidente (6%) e altre figure (18%).

3.2.3.2 Gestione e previsione dei rischi legati alla sostenibilità

La *Tabella 14* analizza l'importanza attribuita alla sostenibilità nella governance aziendale, evidenziando un ampio consenso sulla sua rilevanza. La maggioranza degli intervistati, pari al 78%, considera la gestione dei rischi legati alla sostenibilità come "molto importante" o "estremamente importante", mentre solo il 2% la valuta "poco" o "per nulla importante".

Il *Tabella 15* analizza invece l'implementazione di regole o linee guida per indirizzare il CdA nella gestione dei rischi legati alla sostenibilità. Il 68% delle aziende dichiara di aver adottato tali strumenti, mentre il 25% non ha intrapreso iniziative in tal senso, e un ulteriore 7% non è a conoscenza della loro esistenza.

Tabella 14: Importanza della gestione dei rischi legati alla sostenibilità

	Risultati	%
Non importante	6	1%
Poco importante	5	1%
Importante	77	19%
Molto importante	175	43%
Estremamente importante	144	35%
	410	100%

Tabella 15: Previsione di linee guida per la gestione dei rischi legati alla sostenibilità

	Risultati	%
Si	279	68%
No	101	25%
Non so	30	7%
	410	100%

3.3 Risultati: Processo decisionale

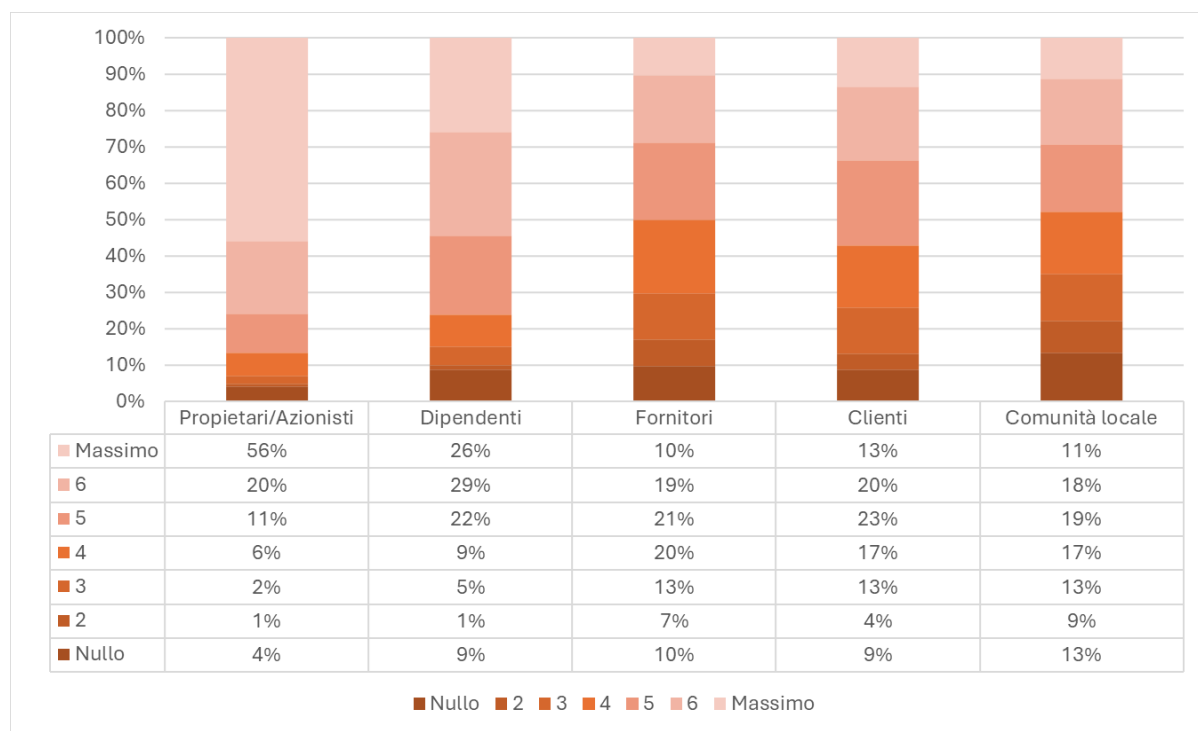
Questa sezione analizza i processi decisionali e il coinvolgimento degli stakeholder, aspetti distintivi del modello di governance delle società Benefit. In particolare, viene analizzato il livello di partecipazione degli stakeholder alla definizione delle strategie di sostenibilità, alla redazione e approvazione della relazione di impatto. Inoltre, viene esaminato il grado di coinvolgimento di diversi stakeholder nelle decisioni aziendali. In particolare, si sono considerate tre principali decisioni: operations (acquisti, produzione, logistica, vendita), finanziarie e strategiche. Sono state somministrare due domande "scenario", come la gestione di un prestito obbligazionario per un progetto di sostenibilità o l'esternalizzazione di un reparto aziendale, vengono utilizzate come casi reali per esplorare le modalità di coinvolgimento degli stakeholder in contesti concreti. L'analisi delle procedure e delle linee guida adottate per favorire tale coinvolgimento consente di valutare il livello di trasparenza, inclusività e coerenza del processo decisionale rispetto ai principi delle società Benefit.

3.3.1 Coinvolgimento degli stakeholder nella strategia di sostenibilità

3.3.1.1 Grado di coinvolgimento degli stakeholder

I dati del Grafico 16 mostrano che il coinvolgimento massimo (somma di punteggi 6 e 7) si concentra prevalentemente sugli azionisti/proprietari (76%), seguiti dai dipendenti (55%). Tuttavia, il livello massimo di coinvolgimento risulta significativamente inferiore per fornitori (29%), clienti (33%) e comunità locali (29%). I punteggi intermedi (4-5) rappresentano una quota rilevante per i dipendenti (45%), fornitori (40%), clienti (43%) e comunità locali (37%), mentre per gli azionisti/proprietari costituiscono solo il 9%. I livelli bassi (somma di punteggi da 1 a 3) sono più frequenti per la comunità locale (34%), i clienti (26%) e i fornitori (30%), mentre rimangono marginali per gli azionisti (4%) e i dipendenti (15%).

Grafico 16: In che misura la Sua azienda ha coinvolto i seguenti stakeholder nella definizione della strategia di sostenibilità?



3.3.1.2 Modalità di coinvolgimento degli stakeholder

L'analisi delle modalità di coinvolgimento, riportata nella *Tabella 5.2*, mostra una prevalenza di consultazioni informali per tutte le categorie di stakeholder. I proprietari/azionisti (44%) e i dipendenti (41%) sono maggiormente coinvolti attraverso questo approccio informale, così come fornitori (45%), clienti (46%) e comunità locali (41%). Le consultazioni formali sono più rilevanti per i dipendenti (42%) rispetto agli stakeholder esterni, come fornitori e clienti, per i quali si attestano al 30%, e per la comunità locale, che registra solo il 22%. Le discussioni con potere di veto risultano marginali, con percentuali tra il 2% e il 6% per tutte le categorie.

Tabella 17: Con quali modalità la Sua azienda ha coinvolto i diversi stakeholder nella definizione della strategia di sostenibilità?

	Proprietari /Azionisti	Dipendenti	Fornitori	Clienti	Comunità locale
Consultazioni informali (es. incontri o telefonate informali)	44%	41%	45%	46%	41%
Consultazioni formali (questionari, mail, gruppi di lavoro con	33%	42%	30%	30%	22%
Discussione con potere di veto da parte degli stakeholder (es. votazione)	14%	5%	3%	4%	2%
Altro, Specificare	2%	2%	4%	4%	6%
Nessun coinvolgimento	6%	10%	19%	17%	29%
	100%	100%	100%	100%	100%

3.3.1.3 Supervisione dell'attuazione della strategia di sostenibilità

La supervisione dell'attuazione della strategia di sostenibilità rappresenta un aspetto cruciale per garantire coerenza, trasparenza e responsabilità all'interno delle aziende.

Dalla *Tabella 18* emerge che il 51% delle aziende non dispone di linee guida specifiche per coinvolgere gli stakeholder nella supervisione della strategia di sostenibilità, mentre solo il 36% dichiara di seguirle. Il restante 13% non è a conoscenza dell'esistenza di tali procedure.

Tabella 18: Ci sono procedure o linee guida per coinvolgere gli stakeholder nella supervisione dell'attuazione della strategia di sostenibilità?

	N	%
Si	146	36%
No	209	51%
Non so	55	13%
	410	100%

La *Tabella 19*, relativo all'approvazione della relazione di impatto, evidenzia ulteriori criticità. Il CdA si conferma l'organo principale per l'approvazione (49%), seguito dall'assemblea (37%). Tuttavia, la partecipazione degli stakeholder esterni è praticamente inesistente, limitandosi al 2%, mentre il 12% delle aziende non prevede alcun coinvolgimento.

Tabella 19: La relazione di impatto deve essere approvata da

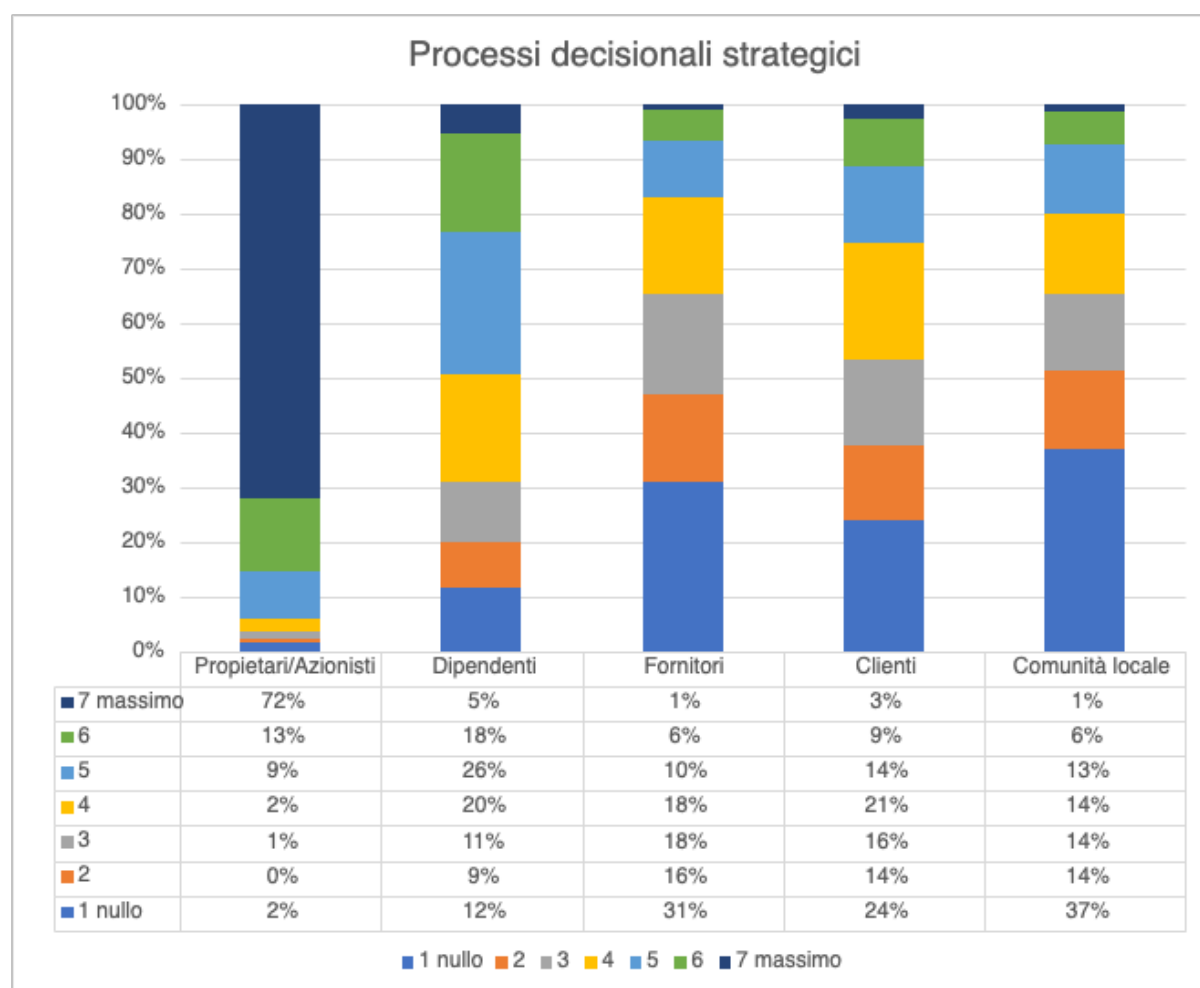
	N	%
Assemblea	183	45%
CdA	165	40%
Stakeholder esterni	4	1%
Nessuno dei precedenti	58	14%
	410	100%

3.3.2 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali strategici

Il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali strategici varia significativamente tra le diverse categorie, con i proprietari/azionisti che occupano una posizione dominante rispetto ad altre figure. Dal Grafico 20 emerge che il 72% degli intervistati assegna ai proprietari/azionisti il livello massimo di coinvolgimento (7), con una quota ridotta nei livelli medio-alti (13% al livello 5 e 9% al livello 6). I livelli bassi di coinvolgimento (2-4) rappresentano appena il 3% dei casi, e solo il 2% delle aziende dichiara di non coinvolgerli (livello 1). I dipendenti mostrano un coinvolgimento molto più limitato: solo il 5% raggiunge il livello massimo (7), mentre il 44% è posizionato nei livelli

medio-alti (5-6). Tuttavia, una percentuale significativa (40%) è coinvolta ai livelli più bassi (2-4), e il 12% non è affatto coinvolto. Per i fornitori, il coinvolgimento massimo si riduce a un modesto 1%, con il 16% posizionato nei livelli medio-alti (5-6). La maggior parte (52%) si colloca nei livelli bassi (2-4), mentre il 31% non viene coinvolto nei processi decisionali strategici. I clienti registrano un coinvolgimento massimo del 3%, con una presenza discreta nei livelli medio-alti (23% tra 5 e 6). Tuttavia, oltre la metà (51%) si trova nei livelli bassi (2-4), e il 24% non viene affatto coinvolto. La comunità locale registra il livello di coinvolgimento più basso tra tutti gli stakeholder analizzati. Solo l'1% è coinvolto al massimo livello (7), mentre il 19% si colloca nei livelli medio-alti (5-6). La maggioranza (42%) è coinvolta a livelli bassi (2-4), e il 37% non partecipa affatto ai processi decisionali strategici.

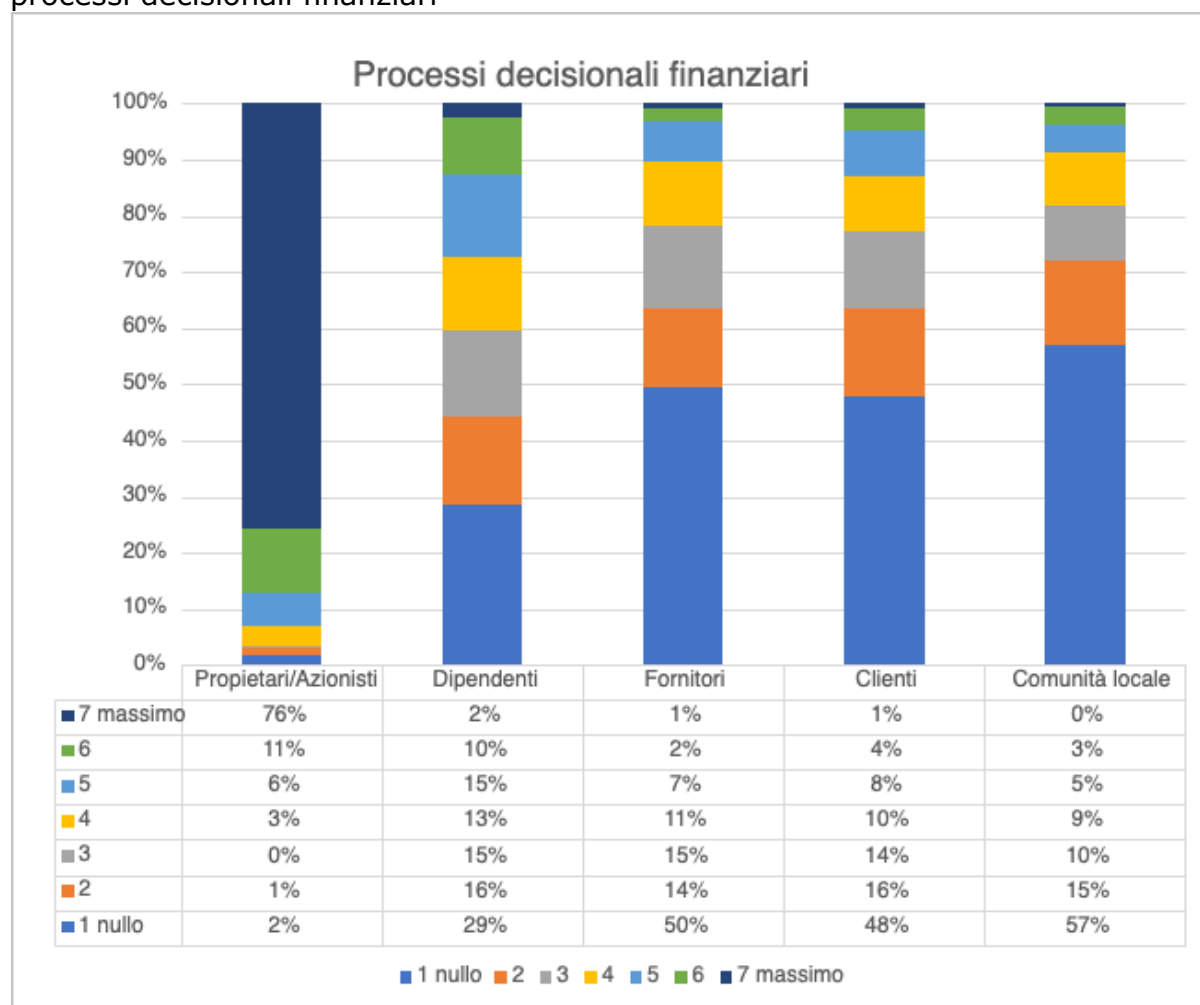
Grafico 20: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali strategici



3.3.3 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali finanziari

Nei processi decisionali finanziari, il coinvolgimento degli stakeholder rispecchia una struttura fortemente accentrata sui proprietari/azionisti. Il Grafico 21 mostra che il 76% di essi è coinvolto al livello massimo (7), mentre i livelli medio-alti (5-6) rappresentano solo il 17% dei casi. I livelli bassi (2-4) si attestano al 4%, e il 2% delle aziende non li coinvolge affatto. I dipendenti mostrano un coinvolgimento significativamente inferiore: solo il 2% raggiunge il massimo livello (7), mentre il 25% è posizionato nei livelli medio-alti (5-6). Tuttavia, una parte rilevante (44%) è coinvolta ai livelli bassi (2-4), e il 29% non partecipa. Per i fornitori, il coinvolgimento massimo si riduce a un modesto 1%, con appena l'8% nei livelli medio-alti (5-6). La maggioranza (40%) è coinvolta ai livelli bassi (2-4), mentre il 50% non è affatto coinvolto nei processi finanziari. I clienti si attestano al livello massimo (7) solo nell'1% dei casi, con il 12% nei livelli medio-alti (5-6). Una quota significativa (40%) si trova nei livelli bassi (2-4), e il 48% non partecipa. La comunità locale risulta esclusa dal massimo livello di coinvolgimento (0% al livello 7), con appena l'8% nei livelli medio-alti (5-6). Il 34% si colloca nei livelli bassi (2-4), e il 57% non viene affatto coinvolto.

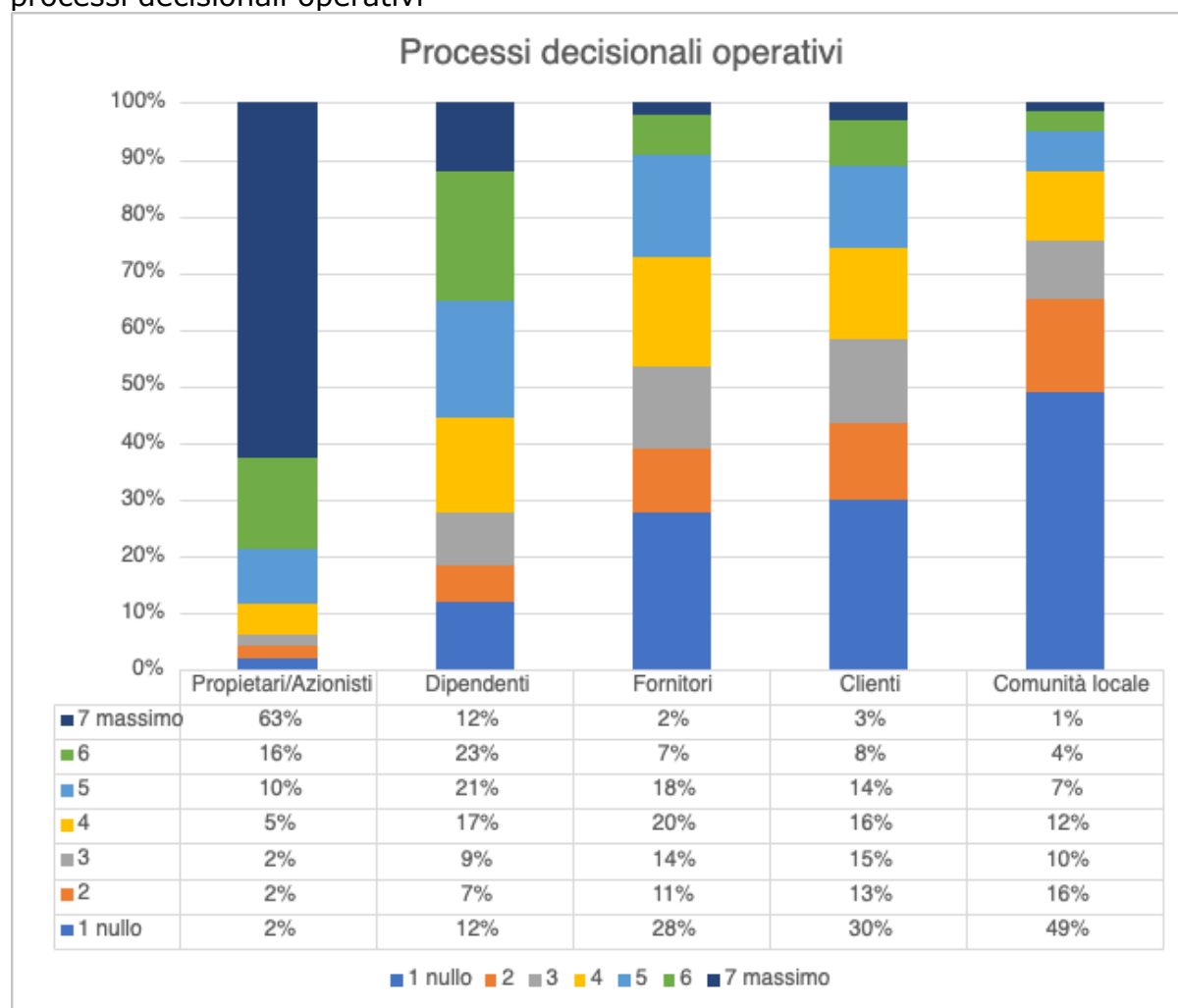
Grafico 21: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali finanziari



3.3.4 Coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali operativi

Nel contesto operativo, il grado di coinvolgimento mostra una maggiore distribuzione rispetto ai processi strategici e finanziari. Il Grafico 22 evidenzia che i proprietari/azionisti rimangono la categoria più coinvolta, con il 63% al livello massimo (7) e il 26% ai livelli medio-alti (5-6). I livelli bassi (2-4) rappresentano il 9%, e solo il 2% delle aziende non li coinvolge. I dipendenti mostrano un maggiore coinvolgimento rispetto agli altri ambiti decisionali: il 12% raggiunge il livello massimo (7), e il 44% si colloca nei livelli medio-alti (5-6). Tuttavia, una parte significativa (33%) rimane ai livelli bassi (2-4), e il 12% non partecipa. Per i fornitori, il 2% raggiunge il massimo livello (7), con una percentuale discreta (25%) nei livelli medio-alti (5-6). La maggioranza (45%) è coinvolta ai livelli bassi (2-4), e il 28% non è affatto coinvolta. I clienti registrano un coinvolgimento massimo del 3%, con il 22% nei livelli medio-alti (5-6). Il 44% si trova nei livelli bassi (2-4), e il 30% non viene coinvolto. La comunità locale registra un coinvolgimento minimo, con solo l'1% al livello massimo (7) e l'11% nei livelli medio-alti (5-6). La maggior parte (38%) si trova ai livelli bassi (2-4), e il 49% non partecipa ai processi decisionali operativi.

Grafico 22: Grado di coinvolgimento delle diverse categorie di stakeholder nei processi decisionali operativi



3.3.5 Analisi del coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali (strategici, finanziari ed operativi)

L'analisi del grado di coinvolgimento degli stakeholder nei diversi processi decisionali rivela una significativa disparità, evidenziando una governance aziendale sbilanciata verso i proprietari/azionisti, a scapito di altre categorie strategiche come dipendenti, fornitori, clienti e comunità locali. Questo approccio solleva interrogativi sulla capacità delle aziende di adottare un modello decisionale inclusivo, coerente con i principi di sostenibilità e responsabilità sociale.

Predominanza dei proprietari/azionisti:

In tutti i tipi di processi decisionali analizzati, i proprietari/azionisti emergono come gli stakeholder con il maggiore grado di coinvolgimento. Essi registrano livelli massimi del 72% nei processi strategici, del 76% nei finanziari e del 63% negli operativi.

Coinvolgimento limitato dei dipendenti:

I dipendenti mostrano un coinvolgimento medio-alto nel 44% dei casi nei processi strategici e operativi e nel 25% in quelli finanziari. Tuttavia, il loro coinvolgimento massimo è estremamente limitato: 5% nei processi strategici, 2% nei finanziari e 12% negli operativi.

Marginalità di fornitori e clienti:

Fornitori e clienti risultano ampiamente marginalizzati. Nei processi strategici, il coinvolgimento massimo dei fornitori è limitato all'1%, lo stesso nei processi finanziari, e al 2% in quelli operativi. Anche per i clienti, i livelli massimi sono del 3% nei processi strategici e operativi e dell'1% nei finanziari.

Esclusione della comunità locale:

La comunità locale si configura come lo stakeholder meno considerato nei processi decisionali. Essa registra livelli massimi di coinvolgimento inferiori all'1% in tutte le tipologie di decisioni, con percentuali di esclusione estremamente elevate: 37% nei processi strategici, 57% nei finanziari e 49% negli operativi.

3.3.6 Modalità di coinvolgimento in due scenari specifici

L'analisi del coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali è stata sviluppata anche in relazione a due *domande scenario*, costruite per esplorare come i partecipanti interpretano e gestiscono scelte complesse in ottica di responsabilità e sostenibilità. In particolare, abbiamo analizzato il coinvolgimento degli stakeholder:

- nella gestione di un prestito obbligazionario per un progetto di sostenibilità;
- nell'esternalizzazione di un reparto aziendale.

Quando un'azienda considera l'emissione di un prestito obbligazionario per finanziare un progetto di sviluppo sostenibile, come la transizione verso fonti energetiche rinnovabili o l'adozione di pratiche eco-sostenibili (*Tabella 23*), si trova ad affrontare una decisione strategica con un impatto rilevante sulla sua struttura economica. Questo strumento finanziario, che richiede un impegno considerevole di risorse a lungo termine, rende fondamentale definire modalità efficaci di coinvolgimento degli stakeholder. Tra le pratiche adottate dalle aziende per il coinvolgimento degli stakeholder, le consultazioni dirette con rappresentanti aziendali e la creazione di comitati o gruppi di lavoro risultano le più diffuse, rappresentando il 40% dei casi. Altri approcci includono la condivisione della strategia e la raccolta di feedback attraverso canali online e offline, anch'essi adottati dal 39% delle aziende. Le discussioni con potere di veto sono marginali (5%), mentre per il 17% delle aziende nessuna delle modalità sopra menzionate è ritenuta applicabile.

Tabella 23: Modalità di coinvolgimento degli stakeholder per un prestito obbligazionario volto a finanziare progetti sostenibili

	N	%
Condivisione della strategia e raccolta dei feedback attraverso canali online o offline	160	39%
Consultazioni dirette con rappresentanti degli stakeholder e/o Creazione di comitati o gruppi di lavoro dedicati	162	40%
Discussione con gli stakeholder e possibilità di veto da parte degli stakeholder	19	5%
Nessuna delle precedenti	69	17%
	410	100%

Nel caso in cui l'azienda stia valutando l'opportunità di esternalizzare la gestione del magazzino e la distribuzione dei prodotti verso i clienti (tabella 4.9), comportando la selezione di fornitori esterni per gestire l'attività, le modalità di coinvolgimento sono simili a quelle previste per il prestito obbligazionario. Le consultazioni dirette rappresentano il 35%, mentre la condivisione della strategia si attesta al 26%. Le discussioni con veto sono trascurabili (5%), mentre "nessuna delle precedenti" raccoglie il 33%.

Tabella 24: Modalità di coinvolgimento degli stakeholder per esternalizzare la gestione del magazzino

	N	%
Condivisione della strategia e raccolta dei feedback attraverso canali online o offline	106	26%
Consultazioni dirette con rappresentanti degli stakeholder e/o Creazione di comitati o gruppi di lavoro dedicati	145	35%
Discussione con gli stakeholder e possibilità di veto da parte degli stakeholder	23	6%
Nessuna delle precedenti	135	33%
	410	100%

3.4 Risultati: Etica, politiche e programmi

Infine, analizziamo l'etica aziendale nelle Società Benefit e quanto questa sia oggetto di politiche e programmi specifici, con l'obiettivo di analizzare le pratiche attuali e identificare alcune best practices. Le domande riguardano: la presenza di un codice etico, la disponibilità di meccanismi per la segnalazione di comportamenti scorretti e le attività di formazione sugli standard di condotta. Viene inoltre approfondito il ruolo del comitato etico e l'importanza attribuita a tematiche quali diversità, uguaglianza, protezione dei dati e responsabilità ambientale. Infine, la ricerca valuta il livello di allineamento tra la retribuzione del CEO e le prestazioni etiche dell'azienda, come elementi che riflettono l'impegno nel promuovere valori etici e sostenibili. Questa sezione offre una visione complessiva di come le società Benefit affrontano e integrano i principi etici nella loro strategia e operatività.

3.4.1 Presenza di un codice etico, meccanismi per la segnalazione di comportamenti scorretti

Per quanto riguarda gli impegni etici delle Società Benefit, la diffusione dei codici etici – elemento fondamentale per gli impegni etici di qualsiasi organizzazione – rappresenta un aspetto cruciale.

I dati della *Tabella 25* rivelano che il 56% degli intervistati dichiara che la propria azienda dispone già di un codice etico, mentre il 27% segnala che tale strumento è ancora in fase di adozione o implementazione. Solo il 15% delle aziende afferma di non avere un codice etico, e un ulteriore 2% degli intervistati non è in grado di rispondere. Complessivamente, l'83% delle aziende, tra quelle che hanno già adottato il codice e quelle che lo stanno implementando, evidenzia un dato positivo verso l'adozione di strumenti che promuovano valori etici.

Per quanto riguarda i meccanismi di segnalazione di comportamenti scorretti (*Tabella 26*) il 53% delle aziende ha già messo a disposizione un canale confidenziale per i propri dipendenti. Tuttavia, il 19% delle aziende non offre alcun sistema di segnalazione. Il 25% delle aziende si trova in fase di implementazione di un canale confidenziale rappresenta un segnale positivo, ma evidenzia anche che molti interventi sono ancora in via di sviluppo.

Tabella 25: Codice etico aziendale

	N	%
Si	231	56%
No	60	15%
In fase di adozione/implementazione	109	27%
Non so	10	2%
	410	100%

Tabella 26: Sistemi di segnalazione confidenziale

	N	%
Si	216	53%
No	78	19%
In fase di adozione/implementazione	103	25%
Non so	13	3%
	410	100%

3.4.2 Formazione e servizi di supporto etico

Se storicamente il codice etico ha rappresentato il pilastro fondamentale dell'etica aziendale, più recentemente lo strumento chiave per orientare i comportamenti aziendali è diventata la creazione di una cultura aziendale condivisa (Dondè, 2020). In questo contesto, formazione sugli standard etici e i servizi di supporto etico rappresentano due pilastri fondamentali per la costruzione di una cultura aziendale orientata alla responsabilità e alla trasparenza. La loro presenza, o assenza, all'interno delle politiche aziendali riflette il grado di impegno delle imprese nel promuovere un ambiente lavorativo allineato a principi etici condivisi.

Tabella 27: Formazione sugli standard etici

	N	%
Si	192	47%
No	94	23%
In fase di adozione/implementazione	109	27%
Non so	15	4%
	410	100%

Tabella 28: Servizi di supporto etico

	N	%
Si	98	24%
No	221	54%
In fase di adozione/implementazione	68	17%
Non so	23	6%
	410	100%

Per quanto riguarda la formazione sugli standard etici (*Tabella 27*), il 47% delle aziende dichiara di offrire programmi specifici, segnalando un impegno significativo verso la sensibilizzazione dei dipendenti. Tuttavia, il 23% delle aziende che non offre alcuna formazione ciò potrebbe causare una limitata comprensione degli standard etici, aumentando la probabilità di conflitti o di condotte non in linea con i valori dichiarati. Il 27% delle aziende in fase di implementazione segnala un impegno positivo in questa direzione.

Parallelamente, i servizi di supporto etico evidenziano che solo il 24% delle aziende offre un servizio di consulenza dedicato, lasciando il 54% delle imprese prive di strumenti adeguati a gestire situazioni di criticità etica. Il 17% delle aziende risponde che i servizi di supporto etico sono in fase di implementazione (*Tabella 28*).

3.4.3 Etica: politiche

Tabella 29: Figura responsabile dell'attuazione etica

	N	%
Responsabile/Ufficio Ethics and compliance (come funziona congiunta)	35	9%
Responsabile/Ufficio Ethics (come funzione indipendente)	14	3%
Responsabile/Ufficio CSR/sostenibilità	59	14%
Responsabile/Ufficio Legale	29	7%
Il presidente/Proprietario	194	47%
Nessun responsabile/ufficio specifico dedicato. Specificare	79	19%
	410	100%

Tabella 30: Livello operativo del comitato etico

	N	%
a livello di CdA	123	30%
a livello inferiore al CdA	45	11%
Non ha un comitato	242	59%
	410	100%

Tabella 31: Discussione dell'etica nel CdA

	N	%
Il CdA riceve formazione obbligatoria sul suo programma etico	49	12%
L'etica è considerata nelle valutazioni delle performance del consiglio	94	23%
Etica, valori e cultura sono regolarmente discussi nelle riunioni del consiglio	267	65%
	410	100%

Le politiche etiche delle aziende, così come emergono dai dati analizzati, evidenziano una gestione strutturata e integrata dei principi etici. Per quanto riguarda la figura responsabile dell'attuazione delle politiche etiche (*Tabella 29*), il 47% delle aziende dichiara di non avere un ufficio o una figura dedicata, delegando spesso questa responsabilità a dipartimenti non specializzati o figure apicali. Solo il 14% indica un responsabile CSR/Sostenibilità,

mentre il 9% cita un Ufficio Ethics and Compliance, e appena il 3% dispone di un Ufficio Ethics indipendente. Inoltre, il 19% delle aziende affida questa funzione direttamente al presidente o proprietario.

Anche il livello operativo dei comitati etici mostra una carenza strutturale significativa (*Tabella 30*). Il 59% delle aziende non dispone di un comitato etico, segnalando una mancanza di impegno organizzativo verso la gestione dei principi etici. Tra le aziende che hanno un comitato etico, il 30% lo colloca a livello di CdA, mentre solo l'11% lo attiva a un livello inferiore.

Tuttavia, i dati pur mostrando che solo il 30% delle Società Benefit ha un comitato etico a livello di CdA, il 65% delle aziende discute regolarmente di questioni riguardanti etica, valore e cultura nelle riunioni del consiglio. Se da un lato, questi dati sono incoraggianti è necessario fare di più per integrare l'etica nelle decisioni aziendali a questo livello, a partire dalla formazione. Infatti, solo il 12% delle aziende prevede una formazione obbligatoria per i membri del CdA sul programma etico, e appena il 23% integra l'etica nelle valutazioni delle performance (*Tabella 31*).

3.4.4 Comunicazione dell'impegno etico

La comunicazione dell'impegno etico rappresenta un aspetto rilevante per la trasparenza e la costruzione di fiducia con gli stakeholder.

Tabella 32: Comunicazione dell'impegno etico

	N	%
Codice etico disponibile pubblicamente	148	36%
Valori chiave disponibili pubblicamente	48	12%
Impegno etico menzionato in un report annuale di sostenibilità	156	38%
Impegno etico menzionato in un report annuale diverso da quello di sostenibilità	58	14%
	410	100%

Il 38% delle aziende dichiara di menzionare l'impegno etico nel report annuale di sostenibilità, mentre il 36% rende pubblico il codice etico. Solo il 12% comunica i valori chiave dell'azienda in modo pubblico, e appena il 14% include l'impegno etico in un report annuale diverso da quello di sostenibilità (*Tabella 32*).

3.4.5 Problemi etici con maggiore attenzione nel contesto aziendale e in generale

I problemi etici che ricevono maggiore attenzione nel contesto aziendale e quelli considerati prioritari a livello generale riflettono una convergenza significativa tra le pratiche attuali e le aspettative percepite.

Nel contesto aziendale, i temi con la maggiore attenzione includono la responsabilità ambientale, compresi i cambiamenti climatici (16%), la salute e sicurezza sul lavoro (15%), e l'uguaglianza, diversità e inclusione (15%) (*Tabella 33*).

Parallelamente, i rispondenti ritengono che le aziende in generale dovrebbero concentrarsi su temi simili. La responsabilità ambientale si conferma prioritaria (17%), seguita dalla salute e sicurezza sul lavoro (15%) e dall'uguaglianza, diversità e inclusione (12%). Questo allineamento tra le azioni intraprese dalle aziende e le aspettative percepite suggerisce una governance che sta progressivamente adattandosi alle richieste degli stakeholder. Tuttavia, alcuni temi etici come la protezione dei dati e privacy (8% nel contesto aziendale) o lo sfruttamento lavorativo (9% a livello generale) ricevono un'attenzione inferiore, nonostante il loro impatto potenziale sulla reputazione e sulla fiducia delle imprese (*Tabella 34*).

Tabella 33: Problemi etici aziendali con maggiore attenzione

	N	%
Elusione fiscale delle imprese	44	3%
Sfruttamento dei lavoratori	112	8%
Retribuzione dei dirigenti	13	1%
Prezzi equi e trasparenti di prodotti e servizi	106	7%
Intelligenza artificiale	49	3%
Corruzione	59	4%
Responsabilità ambientale, compresi i cambiamenti climatici	233	16%
Protezione dei dati dei clienti/privacy dei dati	117	8%
Salute e sicurezza sul lavoro	217	15%
Pratiche pubblicitarie e di marketing non etiche	30	2%
Possibilità per i dipendenti di denunciare gli illeciti dell'azienda	33	2%
Molestie e mobbing sul lavoro	38	3%
Uguaglianza, diversità e inclusione	219	15%
Equilibrio vita-lavoro per i dipendenti	205	14%
	1475	100%

Tabella 34: Problemi etici per le imprese in generale

	N	%
Elusione fiscale delle imprese	1	>1%
Sfruttamento dei lavoratori	42	4%
Retribuzione dei dirigenti	15	1%
Prezzi equi e trasparenti di prodotti e servizi	31	3%
Intelligenza artificiale	23	2%
Corruzione	64	6%
Responsabilità ambientale, compresi i cambiamenti climatici	147	14%
Protezione dei dati dei clienti/privacy dei dati	54	5%
Salute e sicurezza sul lavoro	189	18%
Pratiche pubblicitarie e di marketing non etiche	38	4%
Possibilità per i dipendenti di denunciare gli illeciti dell'azienda	34	3%
Molestie e mobbing sul lavoro	68	6%
Uguaglianza, diversità e inclusione	177	17%
Equilibrio vita-lavoro per i dipendenti	185	17%
	1068	100%

3.4.6 Retribuzione del CEO

La retribuzione del CEO che considera il legame tra i compensi del vertice aziendale e le prestazioni etiche rappresenta un tema di crescente rilevanza nel contesto della governance responsabile.

Tabella 35: Quanto è importante che la retribuzione del CEO rifletta le prestazioni etiche?

	N	%
1 nullo	24	6%
2	22	5%
3	100	24%
4	139	34%
5 massimo	125	30%
	410	100%

Dalla Tabella 35 emerge che il 30% degli intervistati considera "molto importante" legare la retribuzione del CEO a criteri etici, mentre un ulteriore 34% assegna un livello di importanza pari a 4, indicando una rilevanza moderatamente alta. Tuttavia, il 35% ritiene che questo aspetto sia poco o per nulla importante, evidenziando una significativa divisione nelle opinioni.

Questi dati mettono in luce un duplice scenario. Da un lato, oltre il 60% degli intervistati riconosce l'importanza di allineare la retribuzione del CEO ai valori etici dell'azienda, riflettendo una consapevolezza crescente del ruolo che l'etica può svolgere nel promuovere una leadership responsabile e coerente con gli obiettivi di sostenibilità. Dall'altro, la presenza di una quota consistente di rispondenti (35%) che attribuiscono scarsa importanza a questo legame evidenzia che, in molte realtà, l'etica non è ancora percepita come un criterio prioritario nelle politiche retributive del top management.

4. Riflessioni sui risultati

In questo capitolo abbiamo analizzato diverse caratteristiche della governance delle Società Benefit. L'analisi ha evidenziato alcune di criticità e potenziali ambiti di miglioramento in relazione alla partecipazione e inclusione dei diversi portatori di interesse nei processi decisionali. I risultati emersi delineano un quadro eterogeneo, in cui alcune pratiche risultano consolidate, mentre altre presentano significativi margini di sviluppo. I paradigmi delle Società Benefit suggeriscono una particolare conformazione organizzativa che supporta l'impresa nello sviluppo e consolidamento di un approccio sostanziale e scalabile dell'impatto sociale. A conferma di ciò la forma di Società Benefit è adottata anche per aiutare a diffondere la cultura e l'identità dell'azienda internamente (Fia, Bandini, 2022). L'analisi empirica è stata realizzata al fine di comprendere le modalità con cui queste imprese bilanciano le esigenze di sostenibilità e redditività in un contesto di crescente complessità, con l'obiettivo di analizzare il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali e gli assetti di governance. La letteratura (Battilana, 2014) indica che la combinazione di identità profit e identità non profit nella stessa organizzazione causa spesso disallineamenti interni. Ogni sfera esplorata mira a comprendere le dinamiche strutturali e operative del Consiglio di Amministrazione (CdA), le competenze dei suoi membri, le funzioni attribuite agli organi direttivi, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali e l'integrazione di principi etici nelle pratiche aziendali.

L'analisi della composizione e dell'indipendenza del Consiglio di Amministrazione potrebbe rilevare un accentramento del potere decisionale negli organi interni alle Società Benefit. Secondo i dati della *Tabella 5*, solo il 17% delle imprese prevede la nomina di amministratori non esecutivi e indipendenti, suggerendo una limitata diversificazione degli interessi rappresentati nel CdA. Questo dato suggerisce che poche aziende riconoscono il valore strategico degli amministratori indipendenti nel rafforzare la trasparenza e la rappresentanza degli stakeholder. La maggiore presenza di amministratori indipendenti non solo arricchisce il processo decisionale, ma riduce anche i rischi associati a una governance autoreferenziale (Olivieri, 2006). Questo aspetto può essere convalidato dalla modalità di selezione dei membri del CdA (*Tabella 7*), dove emerge che la maggior parte delle aziende (56%) affida il processo selettivo all'assemblea, mentre solo il 26% adotta un comitato elettorale. L'assenza di pratiche strutturate di selezione e una scarsa attenzione alla rappresentanza di genere (10%) e all'età (assente, come indicato nella *Tabella 6*) riflettono la limitata apertura e pluralità del processo decisionale e il mancato coinvolgimento delle minoranze sociali. Essere in grado di differenziare tra le parti interessate e tra le diverse decisioni è un aspetto fondamentale per cogliere la natura di un approccio di *governance multi-stakeholder*.

Un'altra questione analizzata riguarda la struttura retributiva e le competenze del CdA. L'analisi delle politiche retributive (*Tabella 8*) evidenzia una probabile carenza nell'integrazione di parametri legati alla sostenibilità, con oltre il 54% delle aziende che non prevede criteri specifici per la remunerazione. Ancora più significativa è la scarsa presenza di obiettivi ESG nelle metriche retributive, limitata al 10%. I dati riportati confermano una mancanza di un sistema incentivante orientato alla sostenibilità che si riflette anche nelle competenze richieste ai membri del CdA (*Tabella 9*), dove solo il 52% delle aziende richiede esperienze specifiche in questo ambito. Inoltre, il background professionale dei membri (*Tabella 10*) mostra una prevalenza di esperienze in contesti for-

profit (34%) e nelle società di consulenza (27%), a fronte di una presenza marginale di profili provenienti dal terzo settore (7%) o dal mondo accademico (6%). Questi dati possono suggerire una discrepanza tra le competenze attualmente presenti nei CdA e quelle necessarie per una governance che integri pienamente la sostenibilità. La centralità attribuita alle esperienze pregresse in ruoli di gestione e controllo, piuttosto che all'impatto strategico in ambiti emergenti, ostacola l'integrazione di una visione di cambiamento quotidiano e pratico, essenziale per garantire la resilienza e la sostenibilità delle aziende nel lungo termine. Questa concentrazione di esperienze nel mondo for profit e consulenziale indica una chiara preferenza per profili capaci di affrontare le sfide economiche e operative dell'impresa, ma al contempo pone dei limiti. La bassa rappresentanza di membri con esperienza in ambiti pubblici o nel terzo settore potrebbe ostacolare la capacità del CdA di integrare efficacemente istanze di responsabilità sociale, sostenibilità e innovazione inclusiva, elementi fondamentali per le Società Benefit. In definitiva, questa composizione suggerisce la necessità di un maggiore bilanciamento tra competenze economiche e profili più diversificati, in grado di rispecchiare le sfide multidimensionali che caratterizzano il contesto delle imprese ibride.

Un ulteriore elemento di analisi è la distribuzione del potere decisionale e la gestione del rischio all'interno delle Società Benefit. Come indicato nella *Tabella 13*, la concentrazione delle responsabilità operative/gestionali nelle mani del Presidente o Amministratore Unico (53%) potrebbe limitare il coinvolgimento di altre figure dirigenziali. Tale assetto risulta coerente con i dati della *Tabella 12*, che evidenziano come il 48% delle aziende attribuisca funzioni operative nelle mani del Presidente o Amministratore Unico, mentre solo il 6% si concentra su un ruolo di sorveglianza. Il rischio di ciò è che il presidente si dedichi troppo alle attività operative e poco a quelle strategiche, portando il presidente ad avere una visione miope inadatta ad affrontare i cambiamenti e le sfide poste dall'ambiente circostante in continua e veloce evoluzione. Questa centralizzazione decisionale contrasta con un modello di governance collaborativa e partecipativa, potendo limitare l'equilibrio decisionale e la rappresentanza degli stakeholder. La prevalenza del Presidente nella gestione operativa e decisionale riduce le opportunità di una distribuzione equa dei poteri, con il rischio di una visione accentrata e a breve termine. Questo fenomeno è essere rischioso anche nelle piccole imprese, dove la concentrazione delle decisioni in poche figure di vertice può derivare dalla necessità di reattività e controllo diretto, ma rischia di compromettere la crescita sostenibile e l'adattabilità a lungo termine. In definitiva, l'attuale configurazione del CdA suggerisce un modello di governance con una concentrazione decisionale che può ostacolare processi partecipativi utili per bilanciare i molteplici interessi.

L'approccio decisionale e operativo centralizzato, combinato con la formalizzazione delle linee guida per la gestione dei rischi di sostenibilità (68% delle aziende, *Tabella 15*), solleva dubbi sulla capacità della *governance* delle Società Benefit di adottare un approccio proattivo nella mitigazione dei rischi legati alla sostenibilità.

Questo dato evidenzia progressi significativi verso una governance più orientata alla sostenibilità, ma al tempo stesso rivela margini di miglioramento. La mancanza di linee guida in una percentuale significativa di aziende (32%) suggerisce che, nonostante la consapevolezza dichiarata, non tutte le imprese abbiano ancora tradotto queste priorità in strumenti pratici. Per promuovere un'integrazione efficace della sostenibilità nella governance, sarebbe fondamentale approfondire la natura e la qualità di queste linee guida. In particolare, è essenziale verificare in che misura esse si traducano in pratiche concrete, evitando che rimangano interventi di facciata o meramente formali. Solo attraverso un allineamento coerente tra visione strategica, processi operativi e responsabilità concreta, le aziende potrebbero garantire che la sostenibilità diventi un pilastro strutturale della loro governance, rafforzando la capacità di rispondere alle sfide ambientali e sociali in modo proattivo e credibile.

Il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali rappresenta un elemento di criticità nell'analisi. I dati riportati nel Grafico 20 mostrano una marcata predominanza degli azionisti (72%) nel processo decisionale, mentre il coinvolgimento di altre figure

come i dipendenti (44%) e i fornitori (1%) risulta decisamente inferiore. Questo squilibrio partecipativo è confermato nelle decisioni finanziarie (*Grafico 21*) e operative (*Grafico 22*), dove gli azionisti esercitano una preminenza assoluta, escludendo quasi completamente la comunità locale. Questi dati evidenziano una chiara asimmetria nel coinvolgimento degli stakeholder, con un'attenzione maggiore verso i proprietari/azionisti e, in misura minore, verso i dipendenti. Al contrario, fornitori, clienti e comunità locali registrano un coinvolgimento più sporadico, rappresentando un'area di sviluppo per le aziende che mirano a costruire una strategia di sostenibilità più inclusiva. Un maggiore coinvolgimento degli stakeholder esterni, come fornitori e comunità locali, potrebbe favorire decisioni più bilanciate e rafforzare la capacità dell'azienda di rispondere alle sfide ambientali e sociali, aumentando anche la fiducia degli stakeholder strategici. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un contesto di crescenti aspettative sulla responsabilità sociale delle imprese.

Inoltre, come evidenziato nella *Tabella 17*, le modalità di coinvolgimento sono prevalentemente informali, con l'assenza di pratiche strutturate come la partecipazione con potere di veto, confermando un modello decisionale fortemente accentrato. Questi dati evidenziano un approccio poco strutturato nella maggior parte delle aziende, con una predominanza di consultazioni informali che, pur favorendo il dialogo, mancano di trasparenza e tracciabilità. È interessante notare che per i dipendenti vengono adottate con maggiore frequenza anche consultazioni formali, probabilmente grazie alla presenza di prassi consolidate o alla maggiore facilità di rilevazione delle loro opinioni rispetto agli stakeholder esterni. Questa predominanza di modalità non strutturate potrebbe rappresentare un elemento critico per la governance della sostenibilità, poiché rischia di tradursi in decisioni poco documentate e difficilmente monitorabili. Una maggiore strutturazione dei processi, con un incremento delle consultazioni formali e un ruolo più attivo degli stakeholder esterni, potrebbe migliorare la trasparenza e la coerenza decisionale, contribuendo a integrare meglio i principi di sostenibilità nella cultura organizzativa e nella strategia aziendale.

La supervisione dell'attuazione della strategia di sostenibilità rappresenta un aspetto cruciale per garantire coerenza, trasparenza e responsabilità all'interno delle aziende. Tuttavia, i dati evidenziano carenze significative nella formalizzazione di procedure e nel coinvolgimento degli stakeholder. Dalla *Tabella 18* emerge che il 51% delle aziende non dispone di linee guida specifiche per coinvolgere gli stakeholder nella supervisione della strategia di sostenibilità. L'assenza di linee guida nella maggioranza dei casi riflette una governance poco strutturata e caratterizzata da approcci informali, che compromettono la capacità dell'azienda di prendere decisioni coerenti e di monitorarne gli effetti. Questo approccio limita anche il coinvolgimento strategico di stakeholder fondamentali, come clienti, fornitori o comunità locali, riducendo la fiducia reciproca e la capacità dell'azienda di rispondere alle aspettative etiche e sostenibili. Formalizzare regole e procedure diventa quindi indispensabile per migliorare la coerenza decisionale, aumentare la trasparenza e promuovere un dialogo aperto e costruttivo con gli stakeholder. La *Tabella 19*, relativa all'approvazione della relazione di impatto, evidenzia ulteriori criticità. Il CdA si conferma l'organo principale per l'approvazione (49%), seguito dall'assemblea (37%). Tuttavia, la partecipazione degli stakeholder esterni è praticamente inesistente, limitandosi al 2%, mentre il 12% delle aziende non prevede alcun coinvolgimento. La loro esclusione potrebbe ridurre la trasparenza e mina la legittimazione delle decisioni, compromettendo la capacità dell'azienda di considerare prospettive diversificate e di integrare esigenze sociali e ambientali nelle proprie strategie. In sintesi, i dati rivelano una governance delle strategie di sostenibilità spesso insufficiente, caratterizzata da un approccio autoreferenziale e una scarsa formalizzazione delle pratiche. Per superare queste criticità, le aziende devono adottare strumenti e procedure che garantiscano il coinvolgimento attivo degli stakeholder, rafforzando così la trasparenza, la responsabilità e la capacità di rispondere alle sfide etiche e ambientali in modo efficace e credibile.

In termini di etica aziendale e di politiche di sostenibilità, l'adozione di strumenti formali di regolamentazione risulta disomogenea e parziale. Sebbene il 56% delle aziende adotta

un codice etico (*Tabella 25*), il 27% è ancora in fase di implementazione. Inoltre, solo il 53% delle aziende ha un sistema di segnalazione per comportamenti scorretti (*Tabella 6.2*) e il 47% offre programmi formativi sugli standard etici (*Tabella 27*).

In sintesi, sebbene i dati mostrino un'attenzione crescente verso la formazione e i servizi di supporto etico, ci sono ampi spazi di consolidamento per quanto riguarda l'implementazione di una programmazione etica completa. Per promuovere una cultura etica effettiva, le aziende potrebbero integrare stabilmente questi strumenti nelle proprie politiche, trasformandoli in elementi centrali della governance e del rapporto con i propri dipendenti. La governance etica appare poco strutturata, con il 47% delle aziende prive di un ufficio dedicato alla gestione delle politiche etiche (*Tabella 29*) e il 59% senza un comitato etico (*Tabella 30*). Tuttavia, il 65% delle aziende discute regolarmente di tematiche etiche in CdA. Questo approccio riflette un modello centralizzato, dove l'etica viene trattata principalmente a livello apicale, senza un coinvolgimento sistematico degli stakeholder o del personale operativo. Tale impostazione è particolarmente problematica in contesti dove il CdA non sempre risulta rappresentativo o trasparente. La presenza del comitato etico a livello di CdA potrebbe favorire l'inclusione dei valori e della cultura dell'etica aziendale nell'ordine del giorno del CdA.

Tuttavia, i dati pur mostrando che solo il 30% delle Società Benefit ha un comitato etico a livello di CdA, il 65% delle aziende discute regolarmente di questioni riguardanti etica, valore e cultura nelle riunioni del consiglio. Se da un lato, questi dati sono incoraggianti è necessario fare di più per integrare l'etica nelle decisioni aziendali a questo livello, a partire dalla formazione. Infatti, solo il 12% delle aziende prevede una formazione obbligatoria per i membri del CdA sul programma etico, e appena il 23% integra l'etica nelle valutazioni delle performance (*Tabella 31*). Questa discrepanza tra discussioni formali e implementazione pratica denota un approccio superficiale, in cui l'etica viene riconosciuta come rilevante a livello dichiarativo ma difficilmente tradotta in strumenti operativi o metriche misurabili. L'assenza di formazione obbligatoria limita lo sviluppo di competenze specifiche tra i membri del CdA, mentre la scarsa attenzione alle performance etiche riduce la responsabilizzazione dei dirigenti. Questa mancanza di sistematicità potrebbe compromettere la capacità della governance di influenzare strategicamente e operativamente le decisioni aziendali. Per rendere l'etica un elemento integrato nella governance aziendale, è necessario adottare politiche più strutturate, come programmi di formazione obbligatori e metriche di valutazione legate ai valori etici, garantendo che tali principi diventino parte integrante e misurabile delle pratiche aziendali.

È importante sottolineare che la comunicazione esterna rappresenta uno strumento di *commitment*, dichiarare pubblicamente i propri valori implica un'assunzione di responsabilità e un'apertura alle valutazioni degli stakeholder. Il 38% delle aziende dichiara di menzionare l'impegno etico nel report annuale di sostenibilità, mentre il 36% rende pubblico il codice etico. Solo il 12% comunica i valori chiave dell'azienda in modo pubblico, e appena il 14% include l'impegno etico in un report annuale diverso da quello di sostenibilità (*Tabella 32*). Questi dati suggeriscono che le strategie di comunicazione etica sono moderatamente diffuse, in linea con la diffusione delle politiche e pratiche etiche osservate nei risultati precedenti.

Infine, la relazione tra la retribuzione del CEO e i criteri etici rimane marginale. Questi dati mettono in luce un duplice scenario (*Tabella 35*). Da un lato, oltre il 60% degli intervistati riconosce l'importanza di allineare la retribuzione del CEO ai valori etici dell'azienda, riflettendo una consapevolezza crescente del ruolo che l'etica può svolgere nel promuovere una leadership responsabile e coerente con gli obiettivi di sostenibilità. Dall'altro, la presenza di una quota consistente di rispondenti (35%) che attribuiscono scarsa importanza a questo legame evidenzia che, in molte realtà, l'etica non è ancora percepita come un criterio prioritario nelle politiche retributive del top management. Questo dato evidenzia come i criteri economici tradizionali continuino a dominare le politiche retributive, senza però essere bilanciati da metriche di sostenibilità. Superare queste sfide

richiederà l'implementazione di strumenti chiari per misurare le prestazioni etiche e una maggiore sensibilizzazione sull'importanza di integrare la responsabilità sociale nei compensi, garantendo così un equilibrio più coerente tra obiettivi finanziari e valori aziendali dichiarati.

In sintesi, l'analisi restituisce l'immagine di una governance delle Società Benefit ancora in fase di evoluzione verso modelli pienamente orientati alla responsabilità sociale. La limitata indipendenza dei CdA, la scarsa formalizzazione delle competenze in materia di sostenibilità e il coinvolgimento ancora contenuto degli stakeholder nei processi decisionali rappresentano sfide che ne rallentano il consolidamento. Al tempo stesso, la crescente attenzione alla governance etica e l'integrazione progressiva di criteri di sostenibilità lasciano intravedere prospettive di miglioramento nel lungo periodo. Per favorire tale transizione, risulta importante rafforzare meccanismi di *voice* nei processi decisionali, strutturare meccanismi di accountability e promuovere la formazione in tema di sostenibilità e etica a tutti i livelli organizzativi. L'analisi di questi aspetti consente di evidenziare caratteristiche e potenzialità delle Società Benefit come laboratorio di un modello di impresa socialmente responsabile.

Bibliografia

- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12(1), 1-124.
- Attanasio, G., Battistella, C., & Chizzolini, E. (2025). B-Corp Certification: Systematic Literature Review and Research Agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3729-3769.
- Baldi, C. C. R. C. G. (2024). Navigating corporate governance in benefit corporations and certified B Corps: a systematic literature review.
- Bandini, F., Boni, L., Fia, M., & Toschi, L. (2023). Mission, governance, and accountability of benefit corporations: Toward a commitment device for achieving commercial and social goals. *European Management Review*, 20(3), 477-492.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Battilana, J., Besharov, M., & Mitzinneck, B. (2017). On hybrids and hybrid organizing: A review and roadmap for future research. In *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, 2, 128-162.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.
- Boffa, D., Piccolo, R., & Prencipe, A. (2024). Creditworthiness of sustainable firms. An empirical analysis of the Italian Benefit Corporations. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-20.
- Brandsen, T., & Karré, P. M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern?. *International Journal of Public Administration*, 34(13), 827-836.
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11-32.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1995). Integrative social contracts theory: A communitarian conception of economic ethics. *Economics & Philosophy*, 11(1), 85-112.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
- Esposito, P., Marrone, A., Pontrelli, V., & Rella, A. (2025). Exploring drivers and factors of benefit impact reports quality: Retracing a stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 555-569.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1993). Stakeholder management and the modern corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T., & Bowie, N. (Eds.), *Ethical theory and business* (3rd edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law Economics and Organisation*, 4(2), 263-304.
- Hiller, J. S., & Shackelford, S. J. (2018). The firm and common pool resource theory: Understanding the rise of benefit corporations. *American Business Law Journal*, 55(1), 5-51.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Marquis, C. (2020). Better business: How the B Corp movement is remaking capitalism. *Yale University Press*.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Ruozzi Lopez, A., Paradinas-Marquez, C., & Antonio Vicente-Pascual, J. (2024). DIGITALISED AND SUSTAINABLE? HIGH IMPACT GENERATION PATHWAYS AND MOSTLY ADOPTED PRACTICES AND POLICIES OF SMALL-SIZE CERTIFIED BENEFIT CORPORATIONS OF THE IT SECTOR. *Transformations in Business & Economics*, 23(3).
- Sacconi, L. (2006a). Corporate social responsibility (CSR) as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism. In F. Cafaggi (Ed.), *Reframing self-regulation in European private Law*, Dordrecht; Boston: Kluwer Academic, 289-341, downloadable as Liuc paper 142 (2004).
- Sacconi, L. (2006b). A social contract account for CSR as extended model of corporate governance (Part I): Rational bargaining and justification. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 259-281.
- Sacconi, L. (2007). A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (II): Compliance, reputation and reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 77-96.
- Stubbs, W. (2017). Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, 144, 299-312.

Sitografia

Ricerca Nazionale Società Benefit:

<https://www.societabenefit.net/ricerca-nazionale-sulle-societa-benefit/>

Legge Società Benefit L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384

<https://www.societabenefit.net/testo-di-legge/>

Delaware General Corporation Law

<https://delcode.delaware.gov/title8/c001/sc15/>

Colophon

© 2025 Magalì Fia, Anna Pontini

Dipartimento di Scienze Aziendali – Alma Mater Studiorum, Università di Bologna

Quest'opera è soggetta alla licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Non Opere Derivate 4.0 Internazionale (CC BY-NC-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

DOI: <https://doi.org/10.6092/unibo/amsacta/8602>

Contatti

Magalì Fia – Dipartimento di Scienze Aziendali, Università di Bologna

E-mail: magali.fia@unibo.it

Sito: <https://www.unibo.it/sitoweb/magali.fia>

Anna Pontini – Università di Bologna

E-mail: anna.pontini@studio.unibo.it

Short bio degli autori

Magalì Fia è Professoressa Associata di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna. È membro dello Steering Committee dello Yunus Social Business Centre dell'Università di Bologna, del Gruppo Esperti di Valutazione per la VQR 2020-2024 e del Comitato Scientifico di EconomEtica (Centro interuniversitario per l'etica economica e la responsabilità sociale d'impresa). I suoi interessi di ricerca riguardano l'etica d'impresa, la governance sostenibile e i modelli di impresa orientati al beneficio comune.

Anna Pontini è laureata nel corso di laurea magistrale in Management per l'Economia Sociale (CLAMMES) dell'Università di Bologna. Ha collaborato alle attività di ricerca su governance e sostenibilità d'impresa condotte dal Dipartimento di Scienze Aziendali.