

# SOCIETÀ BENEFIT

**Promuovere senso e valore nel  
perimetro offerto dalla normativa**

PAOLO VENTURI

Direttore AICCON

LUCA DE BENEDICTIS

Ricercatore AICCON

SERENA MICCOLIS

Ricercatrice AICCON

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

# Società Benefit. Promuovere senso e valore nel perimetro offerto dalla normativa

**Paolo Venturi**

Direttore AICCON | [paolo.venturi7@unibo.it](mailto:paolo.venturi7@unibo.it)

**Luca De Benedictis**

Ricercatore AICCON | [luca.debenedictis@unibo.it](mailto:luca.debenedictis@unibo.it)

**Serena Miccolis**

Ricercatrice AICCON | [serena.miccolis2@unibo.it](mailto:serena.miccolis2@unibo.it)

Luglio 2022

## Keywords

Società benefit, impatto sociale, impresa sociale, impact economy.

## Una prospettiva economica trasformativa

La possibilità di immaginare “prima” e di progettare poi il “dopo” è legata ad una vera e propria **azione trasformativa** (riformare infatti, non basta). Cambiare le regole del gioco diventa perciò la premessa di uno sviluppo che non può essere più misurato contabilizzando e monetizzando gli scambi economici, ma che deve trovare espressività nella felicità e nella prosperità di un popolo. Una prospettiva questa che la pandemia ha reso ancora più urgente e radicale. Lecito è il desiderio di “rimbalzare in avanti” ma occorre chiedersi **“come” farlo e “perché”** il valore che ci apprestiamo a produrre dovrebbe essere più sostenibile ed equo di quello generato negli ultimi anni. In altri termini la domanda sul futuro non può esimersi dall'affrontare la questione legata alla produzione e condivisione del valore. Per troppo tempo abbiamo associato il “codice della ricchezza” alla moralità dell'impresa di far profitti e il “codice della solidarietà” e della sostenibilità alla capacità redistributiva dello Stato. **Una visione dicotomica e separata da superare velocemente**, poiché una prospettiva realmente trasformativa non può rinunciare alla ricomposizione di questi **due codici** tanto nelle politiche pubbliche, quanto e soprattutto nelle ricette che in questi giorni stiamo scrivendo per rilanciare l'economia del nostro paese. Occorre uscire dal riduzionismo che relega l'imprenditorialità nella sfera degli “interessi individuali” e riscoprire la dimensione “contributiva e civile” del fare impresa. Tratti questi presenti nell’“innovazione legislativa” che in Italia ha dato vita alle Società Benefit rendendo, di fatto, il nostro paese, la nazione con la più

ampia possibilità di scelta delle tipologie d'impresa vocate alla socialità e alla socievolezza (comunità). In Italia si è creato infatti un ecosistema di istituzioni che partendo dal *Non Profit* – abbreviazione di *not-for-profit* – e passando per la cooperazione ha raggiunto le sponde del *for profit*. La consapevolezza che la società abbia bisogno dell'impresa (per produrre valore), tanto quanto l'impresa abbia bisogno della società (per competere), sta creando una nuova generazione di istituzioni ibride: una terra di mezzo popolata da **“imprese intenzionalmente sociali”**. In questo nuovo scenario, che la politica *in primis* dovrebbe riconoscere e valorizzare, l'innovazione radicale prodotta dalle Società Benefit contribuisce in maniera significativa a recuperare il significato originale della competizione. Differentemente da quanto si possa comunemente immaginare, infatti, l'etimologia del termine competere significa “andare insieme”, convergere verso uno stesso obiettivo. I modelli economici *mainstream* hanno distorto il significato originario del termine riducendolo ad un'idea di competizione posizionale ed estrattiva: una forma di competizione altamente pericolosa e distruttiva in termini di coesione sociale. Essa peggiora, infatti, il benessere sia individuale che sociale poiché lega la crescita di un *surplus* economico alla lacerazione del tessuto sociale. Per superare questa distorsione, **la questione dell'equità non va posta alla fine ma all'inizio della produzione**. È ovvio che su questo aspetto c'è bisogno di un cambiamento profondo, perché bisogna decidere di essere inclusivi *ex ante* (nelle intenzioni) e non solo *ex post* (nelle rendicontazioni). Promuovere il sociale in ambito imprenditoriale allora non significa solamente far riferimento agli ambiti di attività in cui può operare l'impresa (*welfare*, solidarietà, ecc.), il riferimento deve andare piuttosto alla capacità

dell'imprenditore di produrre impatto e innovazione sociale, ovvero generare, insieme ad altri, soluzioni nuove, più efficaci e giuste di quelle esistenti<sup>1</sup>. In altri termini, significa **infrastrutturare** l'impresa come agente di **cambiamento sociale** superando le Colonne d'Ercole ed i recinti che tengono distanti il *profit* dal *not for profit* e i beni privati dai beni comuni. In questo senso sono soprattutto le giovani generazioni, e in particolare *millennials* e generazione Z, a richiedere che l'imprenditorialità sia un percorso autentico, ibrido e orientato alla generazione di un futuro inclusivo. Le *start up* che oggi transitano da incubatori e acceleratori sono in fin dei conti **organizzazioni guidate dallo scopo**, uno scopo (*purpose*) dove la profittabilità convive con la sostenibilità e la felicità.

## Socialità e socievolezza dell'impresa: la prospettiva dell'impact economy

La socialità dell'impresa non è certo una novità e da oltre 30 anni viene perseguita attraverso l'implementazione di pratiche e strumenti di responsabilità sociale d'impresa quale principio sempre più diffuso, come dimostrano le numerose certificazioni e la produzione di bilanci sociali, pensati per alimentare azioni, progetti e investimenti verso quella pluralità di stakeholder che compongono l'ecosistema dell'impresa. Tutto ciò però non è più sufficiente. Per competere nel lungo periodo, l'*engagement* e la comunicazione

sociale non bastano più; occorre, invece, **condividere il valore aggiunto prodotto con i propri stakeholder** e conseguentemente assumere una diversa prospettiva circa il valore del sociale. Su questa partita le Società Benefit si propongono come elemento di rottura declinando la propria biodiversità in termini d'impatto sociale (declinato in quattro aree: comunità, lavoratori, ambiente e governance). Non si tratta di un'azione redistributiva per aumentare la propria dotazione reputazionale, ma di un *re-design* della catena del valore. Si modifica così la struttura genetica dell'impresa, **superando la cultura dei due tempi**, quella ispirata al "prima produco ricchezza e poi erogo al sociale", con quella in cui "il sociale entra nella produzione della ricchezza, condizionandola".

A tali elementi endogeni si aggiungono almeno **tre fattori esogeni** che stanno accelerando queste trasformazioni. Il primo è l'avvento della società della conoscenza e l'uso sempre più pervasivo delle **tecnologie alimentate da paradigmi collaborativi** che, da un lato, obbligano le imprese alla massima trasparenza e, dall'altro, sono in grado di sanzionare pesantemente comportamenti che generano disuguaglianze o impatti ambientali negativi. Il secondo fattore nasce dalla crescente importanza del **legame fra l'impresa ed il proprio territorio**: le imprese competitive sono "orchestratori di reti"<sup>2</sup> e perciò la dotazione di capitale sociale, fiduciario e reputazionale diventa un asset imprescindibile per la loro competitività. L'ultimo elemento è la spinta esercitata dalle **nuove generazioni di consumatori/cittadini** (*Millennials* e *Generazione Z*) che, mossi da motivazioni

<sup>1</sup> Murray R., Grice J.C., Mulgan G. (2012), "Open book of social innovation", London: Nesta.

<sup>2</sup> Maiolini R., Giudici A., Venturi P. (2015), "Orchestrate l'innovazione per creare valore sociale", Harvard Business Review.

pro-sociali, tendono a premiare e preferire l'accesso e il consumo di beni e servizi ad alto contenuto sociale. I diversi e non sovrapponibili dibattiti sulle Società Benefit (in ambito *for profit*) e quello sull'impresa sociale (in ambito *non profit*) ci stanno raccontando come oggi il valore è localizzato in quella terra di mezzo fra *profit* e *non profit* dove l'ibridazione fra diverse organizzazioni produce un paradosso, quello della generatività e dell'innovazione.

## Il valore della biodiversità d'impresa: Società Benefit e Impresa Sociale

Tra le molte conseguenze che l'insorgere della pandemia da Covid-19 ha portato con sé vi è sicuramente quella dell'aver generato una maggior coscienza tra *policy maker*, *practitioner* e cittadinanza rispetto alla necessità di **concepire la sostenibilità come integrale**, una posizione questa che dilata lo spettro del paradigma dello sviluppo sostenibile, introducendo oltre alla dimensione ecologica, economica e sociale, una quarta dimensione, quella antropologica che trova nel *community building* la modalità più adeguata per prendersi cura di sé e dell'ambiente in cui viviamo (Zamagni, Venturi, 2021). La crisi che ha caratterizzato il biennio '20-'22 oltre ad aver messo in luce i *deficit* dei sistemi sanitari mondiali infatti, ha svelato al contempo la **fragilità dei modelli di sviluppo**, acutizzando le già fragili condizioni dei soggetti vulnerabili, dal punto di vista sì economico, ma anche e soprattutto sociale<sup>3</sup>.

Se si guarda al mondo dell'imprenditorialità, è possibile rintracciare, già nell'ultimo decennio, segnali deboli di una presa di coscienza rispetto alla necessità di **ristabilire un equilibrio tra sfera sociale ed economica**, ricomponendo e superando la storica dicotomia tra la generazione di valore e la sua distribuzione. Sono sempre più numerosi infatti gli esempi di forme di impresa che – con molteplici modalità e diversi gradi di intensità – affiancano attività di natura commerciale ad altre di natura sociale (processo di convergenza – *convergence* – dei soggetti *for profit* verso la sfera *non profit*) (Bullock, James, 2014) oppure, viceversa, imprese che assumono *mission* sociali ma producono al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire le proprie finalità (processo di ibridazione di soggetti *non profit* verso la sfera *for profit*) (Rago, Venturi, 2014).

L'universo dei soggetti che, con diversa intensità ed intenzionalità, cercano di ricomporre il quadro superando divisionismi e dicotomie compete all'identificazione di una vera e propria **Terza Economia** (Figura 1).

Osservando lo spettro della Terza Economia, è al centro, nella gamma dell'ibrido, che si concretizza la massima integrazione tra le due sfere, quella economica e quella sociale, nella fattispecie giuridica che il nostro legislatore riconosce come **impresa sociale**, che, a norma di legge, esercita *'in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale'*, a riconoscere l'**utilizzo del mezzo economico quale leva per il raggiungimento di fini sociali**.

---

<sup>3</sup> ISTAT (2021), "Report – Le statistiche dell'Istat sulla povertà", Giugno 2021.



Figura 1: La Terza Economia (AICCON 2016)

Le imprese sociali infatti sono quei soggetti del tessuto imprenditoriale che avendo ad oggetto della propria attività la generazione di valore condiviso, non devono preoccuparsi di distribuirlo in seconda battuta, ovvero dopo averlo generato, ma semplicemente di generarlo in un'ottica ecosistemica, di modo che sia per definizione "di tutti". Lungo tutto il resto del *continuum* poi, verso sinistra e verso destra, si distribuiscono diversi modelli di generazione del valore, tutti accomunati però dalla considerazione, all'interno del proprio *modus operandi* e del proprio modello di business, del valore dell'**impatto**, ossia una trazione, un orientamento, alla produzione di cambiamenti sostenibili di medio-lungo periodo sulle comunità di riferimento. L'impatto diviene dunque **elemento trasversale e qualificante la Terza Economia**: a sinistra quale elemento identitario, fondativo e fondante, della ragion d'essere organizzativa – ricerca di un impatto positivo – a destra quale

addizionale elemento di cui tenere conto in chiave sostenibilità – spesso secondo il "*do not harm principle*" – o ancora quale forma di restituzione di parte del valore generato alla/e comunità di riferimento (CSR), avendo tali organizzazioni l'obiettivo primario della generazione di valore economico.

Il fenomeno della **Terza Economia** risulta rilevante, oltre che per la portata rivoluzionaria dell'approccio che ricompone sfera sociale ed economica, anche in termini di dimensionamento: il numero di organizzazioni che a diverso titolo entrano a far parte della "gamma dell'ibrido" è infatti in **forte e rapida crescita**, arrivando a contare secondo i dati ad oggi disponibili, più di 75.000 unità sul suolo nazionale (*Figura 2*). In particolare, le Società Benefit si sono distinte nell'ultimo biennio per rapidità di espansione, passando dalle 500 circa del 2020 alle 1.922 registrate da InfoCamere per il mese di Marzo del 2022.

TIPOLOGIA	UNITÀ
Organizzazioni non profit «market oriented» (associazioni, fondazioni, enti religiosi, organizzazioni di volontariato – <u>escluse le cooperative sociali</u> )	55.873
Cooperative sociali	15.751
Imprese sociali ex lege	1.693
Startup innovative a vocazione sociale	264
Società Benefit	1.922
<b>TOTALE</b>	<b>75.503</b>
<b>Fonte:</b> Unioncamere-Infocamere (2018), Istat (2015, 2018), Registro Startup innovative-Unioncamere (2020), Registro Società Benefit (2022)	

**Figura 2:** Potenziale dell'imprenditorialità sociale in Italia (Elaborazione AICCON su dati Infocamere, Unioncamere, Istat, Registro società benefit, 2022)

## La misura e il valore dell'impatto sociale nelle Società Benefit

È in questo contesto evolutivo degli scenari imprenditoriali del Paese che nel 2015, con la legge 208/2015, l'ordinamento italiano istituisce la qualifica giuridica di **società benefit**, sulla scorta del modello *benefit corporation* statunitense - Maryland 2010 - definendo "benefit" quelle imprese che *'nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente'*. La normativa sancisce di fatto quale elemento distintivo di una società benefit l'**intenzionale** ricerca, accanto alla produzione di valore economico, di *effetti positivi, o riduzione degli effetti negativi*, nei confronti dei propri stakeholder di riferimento, richiedendo inoltre di integrare nel proprio statuto, le *finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire*. Tale passaggio è tutt'altro che scontato,

poiché rimette al centro delle motivazioni che spingono l'imprenditore a fare impresa quella di **"servire" la propria comunità di riferimento** – per quanto tale concetto in epoca moderna assuma connotati tutti ancora da definire. Per troppo tempo infatti, sulla spinta delle istanze capitaliste, è stata la sola massimizzazione degli interessi degli *shareholder* a guidare le scelte di chi fa impresa, contribuendo di fatto a sbilanciare eccessivamente lo sguardo dell'imprenditore verso l'interno e a far perdere di vista la ragione ultima del fare impresa, ovvero quella di **rispondere ai bisogni espressi dalla società** (in termini d'impatto diremmo dalle "comunità di riferimento").

La *ratio* che sottostà alla formulazione del testo della richiamata legge sulle Società Benefit è quella di promuovere un'assunzione di responsabilità da parte dei soggetti economici, che sono chiamati a "riconoscersi" quali **attori attivi di un territorio**, al pari delle istituzioni pubbliche, delle organizzazioni di Terzo settore e della cittadinanza, e recuperare il proprio ruolo primordiale di motore di sviluppo locale. Ma riconoscersi quale attore di un territorio



implica la generazione e la cura di legami con il contesto di riferimento e dunque la necessità di **misurare e gestire** da un lato la **qualità** della **relazione** con esso e dall'altro gli **effetti** che su di esso vengono **prodotti**.

La richiamata legge richiede infatti alle società benefit di produrre annualmente un documento di rendicontazione non finanziaria che prende il nome di **relazione d'impatto**, definendo, nell'allegato 5, gli ambiti di analisi (*Figura 3*). Tali ambiti di analisi definiscono di fatto un *framework* concettuale, rimettendo alle società benefit, e in particolare al c.d. **responsabile d'impatto**<sup>4</sup>, l'onere di dotarsi degli indicatori e degli strumenti necessari per la misurazione e valutazione degli effetti generati, motivo per il quale spesso tali processi vengono accompagnati da organizzazioni in possesso di *expertise* specifico in materia.

Nel corso del 2021 AICCON ha supportato in tale percorso Mygrants<sup>5</sup>, società benefit sviluppatrice dell'omonima app che mira a far emergere ed attestare competenze lavorative delle persone migranti, con il principale obiettivo di generare inserimento lavorativo. Tale processo di collaborazione, oltre ad aver generato output utili ai fini della redazione della prima relazione d'impatto della società, ha rappresentato un'occasione di **confronto e riflessione** per entrambe le controparti. È a partire dalle considerazioni emerse che è stato possibile

identificare i passaggi logici e gli strumenti che, se opportunamente integrati nel processo di valutazione, misurazione e gestione degli impatti, possono trasformare un documento di rendicontazione quale la relazione d'impatto in una preziosa occasione di *assessment* interno ma anche di *engagement* esterno dei portatori di interessi e risorse.

Al fine di poter parlare di valutazione degli impatti generati è fondamentale porsi le seguenti 3 imprescindibili domande e strutturare gli opportuni processi che ne abilitano le risposte:

1. **In che modo** la mia organizzazione genera gli impatti di cui rendo conto nella relazione d'impatto?
2. Nel processo di analisi viene osservata la *performance* sociale o è possibile leggere anche il **cambiamento** effettivamente generato?
3. **Quali altri soggetti**, oltre alla mia organizzazione, competono alla generazione degli impatti eventualmente osservati?

Solo rispondendo a queste 3 domande è effettivamente possibile **valutare e gestire gli effetti (positivi o negativi) eventualmente generati**, come richiesto da normativa.

---

<sup>4</sup> La normativa richiede alle società che vogliono acquisire lo *status* di benefit, di identificare "il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare

funzioni e compiti volti al perseguimento" del beneficio comune (Legge 208/2015, comma 380).  
<sup>5</sup> <https://mygrants.it>



Figura 3: Framework di rendicontazione delle Società Benefit (Rielaborazione Aicon su informazioni da normativa, 2021)

## La proposta di un percorso di misurazione e valorizzazione

Rispondere alle 3 domande precedentemente poste, implica il fatto di strutturare a livello organizzativo adeguati processi e strumenti di rilevazione.

### 1. Non solo “cosa” ma anche “come”

Il *framework* concettuale offerto dalla normativa induce ad un approccio alla valutazione d'impatto (VIS) di tipo 'cruscotto di indicatori', il quale mira a identificare un set di metriche al fine di leggere differenti dimensioni di *performance* che sono ritenute rappresentative dei risultati dell'organizzazione<sup>6</sup>.

Tale approccio, come intuibile, non pone il *focus* sul **processo** di generazione del

valore (il “come”), ma ragiona direttamente degli esiti ed eventuali effetti prodotti (“cosa”), tralasciando di fatto la riflessione sui **meccanismi** che rendono possibile la generazione di valore. L'integrazione della valutazione con strumenti metodologici di processo, ovvero con *focus* sul “processo di produzione” realizzato articolando indicatori e metriche tra “*input-output-outcome-impact*”<sup>7</sup>, come ad esempio la Teoria del Cambiamento – ToC (Figura 4), permette di dare una prima svolta strategica alla produzione della relazione d'impatto, passando di fatto da una logica rendicontativa ad una **logica gestionale**, nella quale rintracciare i meccanismi di produzione del valore permette di riorientarli e massimizzare di conseguenza gli effetti positivi generati (o minimizzare quelli negativi), come richiesto da normativa.

<sup>6</sup> Bengo I., Arena M., Azzone G. & Calderini M. (2016), “*Indicators and metrics for social business: a review of*

*current approaches*”, Journal of Social Entrepreneurship.

<sup>7</sup> Ibidem



Figura 4: Teoria del cambiamento<sup>8</sup>

## 2. Non solo “performance” ma anche “cambiamento”

Una VIS è definibile tale se e solo se co-esistono 3 elementi chiave:

- Un **quadro concettuale** (framework) che guida e allo stesso tempo restituisce comunicabilità e senso alle analisi svolte.
- **Informazioni di cambiamento**, che dicano dell’evoluzione nel tempo delle condizioni oggetto di osservazione.
- **Indicatori**, ovvero dati quali-quantitativi in grado di indicare, appunto, il mutamento (o meno) nel tempo dei fenomeni osservati.

Un “approccio di tipo cruscotti” mette in relazione diretta il quadro concettuale e gli indicatori, aumentando il **rischio** che il piano della *performance* sociale (*output*) e quello del cambiamento di medio-lungo periodo nelle condizioni degli stakeholder (*outcome-impact*) si sovrappongano sino a **perdere di vista**, di fronte alla più semplice (e dunque meno costosa) rilevazione degli indicatori di *output*, la

centralità delle informazioni di cambiamento, almeno di **outcome**. Per fare un esempio concreto, ai fini della valutazione degli effetti generati da una società benefit sullo stakeholder “risorse umane” attraverso un’ipotetica attività formativa, non è sufficiente rilevare il “numero di risorse umane formate nell’anno” (*output*), ma è indispensabile essere in grado di dire qual è la “percentuale di risorse umane formate che ha acquisito competenze” (*outcome*).

È determinante infatti, ai fini della **rilevanza strategica** di uno strumento come la **relazione d’impatto**, che questa contenga non solo **informazioni** sulla *performance* sociale (*output*) ma anche **sugli effetti eventualmente generati nelle condizioni degli stakeholder di riferimento (outcome-impact)**, come espressamente richiesto dalla normativa, e in questo senso, ancora una volta, lo strumento della ToC può essere d’aiuto per non perdere di vista gli **step** che permettono il passaggio dall’osservazione degli esiti a quella degli effetti.

<sup>8</sup> Rielaborazione Aiccon su Impact Map da Griffith University, Yunus Centre (2020), “Substation33 Impact Report 2020”, Queensland, Australia.

### 3. Il passaggio agli “assetholder”

Il passaggio agli *assetholder* consiste nel riconoscere che gli **stakeholder** non sono esclusivamente **portatori** di interessi e bisogni, ma spesso **anche di risorse**, ed offre di fatto lo scacco per il concepimento della generazione di impatto quale possibile solamente in un’ottica **contributivo-ecosistemica**<sup>9</sup>. Il passaggio agli *assetholder* in definitiva porta con sé la consapevolezza che l’impatto sia un effetto che si genera nell’**interdipendenza**, motivo per il quale è indispensabile, nell’ottica dell’assunzione di responsabilità rispetto all’intenzionale ricerca di un impatto, strutturare strategie

di *engagement* pensate e differenziate per i diversi *assetholder*.

Un ulteriore strumento dunque ad integrazione della relazione d’impatto è la **matrice di materialità** (Figura 5), un espediente metodologico che offre la possibilità all’impresa di riflettere sulla diversa natura degli interessi con i quali gli *assetholder* si avvicinano ai contenuti della valutazione d’impatto prodotta e di **declinare** di conseguenza, anche in termini di priorità, la propria **attività comunicativa e di engagement** nell’ottica della generazione e/o il rafforzamento di un ecosistema in grado di abilitare la generazione d’impatto.

AREA DI ANALISI	INDICATORE	ASSETHOLDER				
		INVESTITORI	FINANZIATORI	DONATORI	TERRITORIO	BENEFICIARI
Governance	1.	Alto	Medio	Alto	Medio	Basso
	2.	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio
Gestione e valorizzazione delle persone	3.	Alto	Medio	Medio	Medio	Basso
	4.	Medio	Alto	Alto	Medio	Basso
Relazione con gli stakeholder esterni	5.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	6.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	7.	Medio	Alto	Alto	Alto	Basso
	8.	Medio	Alto	Medio	Medio	Basso
Ambiente	9.	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
	10.	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
	11.	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto

Figura 5: La matrice di materialità (Aiccon 2021).

In definitiva dunque l’allegato 5 della legge 208/2015 offre un ottimo *framework* concettuale dal quale prendere le mosse al fine di **rendere la relazione d’impatto uno strumento strategico**: da un lato **internamente**, quale strumento di *self-assessment* per la gestione del valore generato, massimizzando gli effetti positivi e minimizzando quelli negativi, dall’altro **esternamente**, quale strumento di

*engagement* per i diversi *assetholder*, in un’ottica eco-sistemica di generazione dell’impatto. Per rendere però tale strumento utile nel senso descritto è **necessario**:

- Indagare i meccanismi di generazione del valore, il “**come**”.
- Parlare di **cambiamento**.
- Sposare una **logica ecosistemica** di generazione dell’impatto.

<sup>9</sup> Data una comunità ed un territorio di riferimento, impatto è il cambiamento di medio-lungo periodo

che tutte le realtà hanno contribuito a generare su di essi in quanto appartenenti a quell’ecosistema.

## Bibliografia

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012), *"In Search of the Hybrid Ideal"*, in Stanford Social Innovation Review, Summer, pp. 51-55.

Bengo I., Arena M., Azzone G. & Calderini M. (2016), *"Indicators and metrics for social business: a review of current approaches"*, Journal of Social Entrepreneurship.

Bockstette V., Stamp M. (2013), *"Creating shared value: a how-to guide for the new corporate (r)evolution"*, Boston, FSG.

Breyton M., Petrini E. (2012), *"Il framework di riferimento"* in Impronta Etica e SCS Consulting (a cura di), *"Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio"*.

Bromberger A.R. (2011), *"A new type of hybrid"*, in Stanford Social Innovation Review, Spring, pp. 49-53.

Bullock G., James L. (2014), *"The Convergence Continuum. Towards a '4th sector' in global development?"*, Accenture.

Caruso R., Bellavite Pellegrini C. (2020), *"Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali"*.

Dhanaraj C., Parkhe A. (2006), *"Orchestrating innovation networks"*, Academy of Management Review, 31 (3), 659-669.

De Donno B, Ventura L. (2018), *"Dalla benefit corporation alla società benefit"*, LUISS Dipartimento di giurisprudenza. Studi. II serie.

Drucker P. (1993), *"Post-capitalism society"*, New York, Harper Business, trad.it. La società post-capitalistica, Milano Sperling & Kupfer, 1993.

Gallino L. (2005), *"L'impresa irresponsabile"*, Torino, Einaudi Editore.

Giudici A., Reinmoeller P., Ravasi D. (2018), *"Open-system orchestration as a relational source of dynamic capabilities: Evidence from a venture association"*, Academy of Management Journal, 61 (4), 1369-1402.

Griffith University, Yunus Centre (2020), *"Substation33 Impact Report 2020"*, Queensland, Australia.

Hoffman A.J., Badiane K.K., Haigh N. (2012), *"Hybrid organizations as agent of positive social change: bridging the For Profit & Non-Profit Divide"*, in K. Golden-Biddle, J. Dutton (eds.), Using a positive lens to explore social change and organizations: building a theoretical and research foundation, London-New York, Routledge, Taylor and Francis Group.

Legge 28 Dicembre 2015, n. 208 Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).

Maiolini R., Giudici A., Venturi P. (2015), *"Orchestrate l'innovazione per creare valore sociale"*, Harvard Business Review.

Murray R., Grice J.C., Mulgan G. (2012), *“Open book of social innovation”*, London: Nesta.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *“Creare valore condiviso”* in Harvard Business Review Italia, gennaio-febbraio.

Rago S., Venturi P. (2014), *“Teoria e modelli di organizzazioni ibride presenti all’interno dell’imprenditorialità sociale”*, in Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *Ibridi organizzativi. L’innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna, pp. 17-51.

*“Report – Le statistiche dell’Istat sulla povertà”*, ISTAT Giugno 2021.

Rizzo M. (2021), *“La società Benefit”*, Commissione start up innovative, microimprese e settori innovativi.

Venturi P. (a cura di) (2017), *“Valore e Potenziale dell’Impresa Sociale”* Position Paper Social Impact Agenda per l’Italia.

Zamagni S., Venturi P. (2021), *“Concept note Giornate di Bertinoro XXI Edizione – Generazioni. La sfida della sostenibilità integrale”*.

Zamagni S. (2013), *“Impresa irresponsabile e mercato civile”*, Bologna, il Mulino.

Zamagni S. (2019), *“L’idea di responsabilità sociale dell’impresa e le risposte della teoria economica”* in Messina P. (a cura di) *“Oltre la responsabilità sociale di impresa - Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità”*, Padova UP, 2019.

Zamagni S. (2005), *“Dalla filantropia d’impresa all’imprenditorialità sociale”*, AICCON.

**AICCON**

**Associazione Italiana per la promozione  
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

**P.le della Vittoria 15**

**47121 Forlì (FC)**

**Italia**

**@AICCONnonprofit**

**[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)**