



PROMOZIONE
SOCIETÀ
BENEFIT



Ministero delle Imprese
e del Made in Italy



SI.CAMERA



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
CHIETI PESCARA

SOCIETÀ BENEFIT: NORME, REQUISITI ED OPPORTUNITA' PER LE IMPRESE E IL TERRITORIO

Giovedì, 11 dicembre 2025 ore 11:00-13:30

Camera di commercio Chieti Pescara

Sede di Pescara - Via Conte di Ruvo, 2



LA GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ BENEFIT

Vincenzo Pontrelli

Dipartimento di Economia - Università Gabriele D'Annunzio di Chieti-Pescara

vincenzo.pontrelli@unich.it

Agenda

- La sostenibilità come leva strategica
- Il contesto
- Il fenomeno in numeri
- Le ragioni della crescita
- La governance nelle Società Benefit: governare la complessità
- Riflessioni finali

La sostenibilità come leva strategica 1/2

*«Oggi la sostenibilità non rappresenta più un vincolo regolatorio, **ma un driver strategico di competitività.***

Numerose evidenze empiriche mostrano che le imprese che integrano criteri ambientali, sociali e di governance generano performance più resilienti, maggiore efficienza operativa e una qualità percepita superiore dai clienti.

In un contesto di trasformazione dei mercati e dei paradigmi industriali, la sostenibilità si configura come infrastruttura abilitante per innovare, attrarre capitale, umano e finanziario, e presidiare nuovi segmenti di domanda.»

La sostenibilità come leva strategica 2/2



Area geografica	Evidenza empirica	Fonte
Mondo	Prodotti con claim ESG: crescita vendite +28% in 5 anni vs +20% senza claim	McKinsey & NielsenIQ (2023)
Mondo	77% delle aziende dichiara aumento loyalty clienti grazie a iniziative sostenibili e 63% delle aziende segnala incremento dei ricavi grazie a sostenibilità	Capgemini (2020)
Mondo	Consumatori disposti a pagare in media +9,7% per prodotti sostenibili	PwC Voice of the Consumer (2024)
Europa	Aziende con rating ESG in crescita superano i peer in fatturato e profitto economico	McKinsey (2022)
Europa	Relazione positiva tra pratiche ESG e performance contabile (ROA, ROE)	ETICA SGR (2024)
Italia	Startup innovative green hanno probabilità >2x di sopravvivere nel tempo	Studio su startup italiane (2020)

Il contesto 1/3

- La crescente consapevolezza, da parte dell'opinione pubblica, delle sfide sociali, ambientali ed etiche ha determinato un **significativo incremento dell'attenzione verso i temi della sostenibilità** (Esposito et al., 2024; Marrone et al., 2024).
- **L'Agenda 2030**, adottata nel 2015 da 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, rappresenta una pietra miliare nel percorso verso la sostenibilità, delineando un programma d'azione articolato in **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 target specifici**.
- Nel perseguimento della sostenibilità e nel raggiungimento degli SDGs, **le imprese assumono un ruolo cruciale**, essendo chiamate a **ripensare e adattare i propri modelli di *business*** in coerenza con la visione di un'economia globale più equa e sostenibile (Esposito et al., 2024; Zampone et al., 2024; Pontrelli et al., 2025).
- Le imprese si confrontano tuttavia con la **sfida di conciliare gli SDGs con la propria finalità economica primaria, ossia la generazione di profitto e la massimizzazione del valore per gli azionisti** (Nicolò et al., 2022; Esposito et al., 2024; Marrone et al., 2024; Zampone et al., 2024).
- In tale contesto, un ruolo centrale è assunto da **una forma di imprenditorialità capace di coniugare la ricerca del profitto con i principi ESG: le *hybrid organizations*** (Pache e Santos, 2013) → Tra le diverse tipologie, le ***Benefit Corporation*** si sono affermate con forza (Esposito et al., 2024; Marrone et al., 2024).

Il contesto 2/3

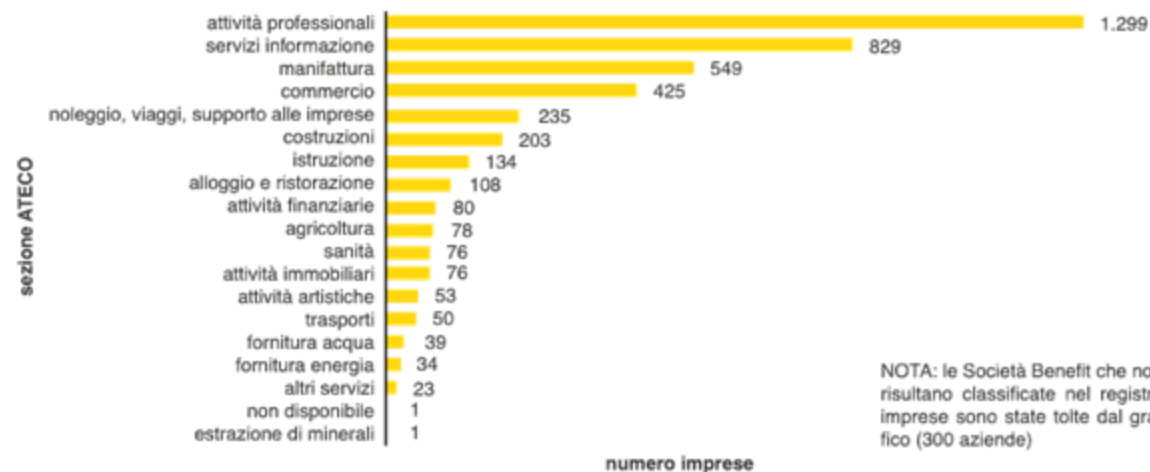
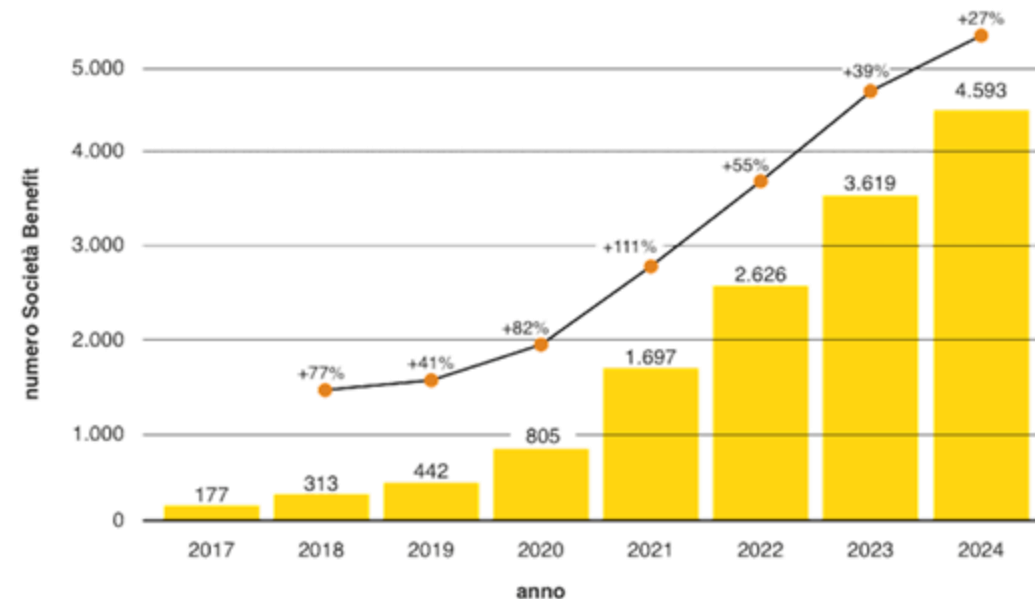
- **L'Italia**, seguendo l'esempio delle Benefit Corporation statunitensi, è stato il **primo Paese dell'Unione Europea a riconoscere giuridicamente tali imprese, introducendo nel proprio ordinamento il modello delle Società Benefit con la Legge n. 208/2015.**
- **Il modello delle Società Benefit rappresenta una forma ibrida tra enti profit e non profit** (Coda, 2020; Marrone, 2024), che integra obiettivi economici e finalità di beneficio comune, imponendo obblighi strutturati di accountability e promuovendo una gestione responsabile, sostenibile e trasparente verso una pluralità di stakeholder (Esposito et al., 2024; Marrone et al., 2024).
- **Per beneficio comune si intende il perseguimento di uno o più effetti positivi** (perseguibili anche riducendo gli effetti negativi) **su persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interessi.**
- Questo duplice scopo **legittima la governance degli istituti benefit ad assumere decisioni di ordine sociale perseguendo un bilanciamento tra gli interessi degli azionisti e quelli degli altri *stakeholders*, conformemente a quanto previsto dallo statuto.**

Il contesto 3/3

- Il legislatore prevede **l'obbligo**, per le Società Benefit, di **rendicontare** in modo trasparente le proprie performance sociali e ambientali attraverso la redazione di una **«relazione di impatto»** annuale, da allegare al bilancio societario.
- Tale documento deve illustrare:
 - gli obiettivi di sostenibilità perseguiti dall'impresa;
 - le azioni intraprese per il loro conseguimento;
 - i risultati ottenuti e la misurazione dell'impatto generato;
 - gli obiettivi futuri.
- Inoltre, la normativa impone la nomina di uno o più **“Responsabili dell'impatto”**, incaricati di sovrintendere al perseguimento delle finalità di beneficio comune.
- Tale ruolo può essere ricoperto dagli amministratori, da figure interne all'impresa o da consulenti esterni, che rispondono, al pari degli amministratori, in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune.

Il fenomeno in numeri

- Per quanto introdotte nel nostro ordinamento nel 2016, ad oggi le Società Benefit rappresentano in Italia un **fenomeno in costante crescita**.
- Secondo i dati resi disponibili dalla Ricerca Nazionale sulle Società Benefit 2025 al 31.12.2024 le SB in Italia sono oltre 4.500 e registrano un aumento del 27% rispetto al 2024; queste aziende impiegano nel complesso oltre 190.000 addetti.
- Secondo l'Osservatorio della Camera di Commercio di Brindisi-Taranto e Infocamere a **fine giugno hanno superato quota 5mila (sono 5.161), il 24% in più in un anno**, e insieme danno lavoro a circa 234mila persone per un valore della produzione pari a 67,7 miliardi.
- **E sono numerose le società benefit tra i Leader della crescita 2026 del Sole 24 Ore-Statista**



Le ragioni della crescita 1/2



«La tendenza non mi stupisce perché le Società Benefit sono accomunate da un profilo di modernità molto forte: sono più innovative, più aperte ai mercati esteri, al confronto intergenerazionale, alla diversità e inclusione e tutte queste caratteristiche diventano un motore di crescita»

Paolo Di Cesare, co-fondatore di Nativa

Le ragioni della crescita 2/2

VANTAGGI



REPUTAZIONE
AZIENDALE



CAPACITA' DI
ATTRARRE CAPITALE
UMANO
QUALIFICATO



MAGGIORE
REDDITIVITA'



VANTAGGI
FINANZIARI
INDIRETTI



La governance nelle Società Benefit: governare la complessità 1/4

- La governance è il meccanismo attraverso cui una Società Benefit bilancia la logica del profitto con il perseguimento del beneficio comune.
- In presenza di finalità potenzialmente divergenti, qualità dei processi decisionali, trasparenza e competenze del CdA diventano determinanti per evitare derive mission-drift garantendo la coerenza strategica e la trasparenza della società.
- L'analisi si basa su un campione di oltre 400 Società Benefit italiane, costruito integrando i dati quantitativi (AIDA) con informazioni raccolte tramite rilevazione diretta e triangolate con la ricerca «*La Governance delle Società Benefit in Italia: Processi Decisionali ed Etica Aziendale*» condotta dalla Prof.ssa Magalì Fia e dalla Dott.ssa Anna Pontini con il supporto della Camera di commercio di Brindisi – Taranto.

NOMINA MEMBRI CdA

- 57%: selezione da parte dell'assemblea
- 10%: selezione da parte del CdA uscente
- 7%: autocandidatura
- 0%: comitato nomine
- 26% altro

La governance nelle Società Benefit: governare la complessità 2/4

INDIPENDENZA CdA

- Il potere decisionale è fortemente accentrato: il Presidente/ Amministratore Unico svolge prevalentemente funzioni operative (48%) o strategiche (40%), concentra il 53% dei poteri gestionali e lascia ruoli marginali alla sorveglianza (6%), al Direttore Generale (15%) e ai consiglieri (11%), con conseguente riduzione della pluralità decisionale e dei meccanismi di controllo interno.
- Solo 17% delle SB include amministratori indipendenti/non esecutivi. Di questi:
 - 56% ha meno del 33% di indipendenti
 - 20% ha circa il 33% di indipendenti
 - solo 24% supera il 33%

DIVERSITY CdA

- Il 60% non adotta alcun criterio di rappresentanza basato sulla diversity:
 - Rappresentanza di genere: 16%
 - Rappresentanza per competenze/ settore: 23%
 - Rappresentanza per età: 1%

La governance nelle Società Benefit: governare la complessità 3/4

BACKGROUND CdA

- Solo 52% richiede competenze sulla sostenibilità ai membri del CdA
- Provenienza dei membri/esperienze pregresse:
 - 36%: imprese commerciali for profit
 - 27%: società di consulenza
 - 7%: terzo settore
 - 6%: accademia/ricerca
 - 5%: imprese sociali

PREMIALITÀ/REMUNERAZIONI CdA

- 64% non prevede alcun criterio per la remunerazione dei consiglieri
- 25% lega la remunerazione solo ai risultati economici
- Solo 10% lega la remunerazione a metriche ESG o di sostenibilità

La governance nelle Società Benefit: governare la complessità 4/4

RISCHI ESG

- La gestione dei rischi ESG è considerata molto o estremamente importante dal 78% delle SB
- Solo 68% dispone di linee guida o procedure formali per affrontarli

PROCESSI DECISIONALI

- Coinvolgimento elevato di azionisti (76%) e dipendenti (55%), molto più basso per clienti (33%), fornitori (29%) e comunità locali (29%).
- Modalità di coinvolgimento prevalentemente informali (41–46%), mentre consultazioni formali sono meno frequenti e poteri di veto quasi assenti.
- 51% non dispone di procedure per la supervisione della strategia di sostenibilità; l'approvazione della relazione d'impatto resta concentrata su CdA (40%) e assemblea (45%), con stakeholder esterni virtualmente esclusi

Riflessioni finali

- **Le Società Benefit rappresentano uno dei modelli più promettenti dell'economia contemporanea:** integrano sostenibilità e competitività, generano valore per molteplici stakeholder e dimostrano performance resilienti nei mercati in trasformazione.
- **Il loro potenziale è straordinario: un'impresa capace di creare impatto positivo senza rinunciare alla redditività.**
- Tuttavia, molte SB continuano a essere governate secondo logiche tradizionali da società profit. **La doppia finalità richiede invece un salto di qualità: una governance capace di integrare etica, trasparenza, inclusività e gestione strategica dell'impatto.**
- Serve uno shift deciso: **dalla mera adesione formale al modello benefit a una governance realmente allineata alla missione ampliata.** Ciò significa rafforzare competenze, aprire il board, strutturare il coinvolgimento degli stakeholder e integrare sostenibilità in rischi, controlli, incentivi e processi decisionali.
- **Le SB non devono scegliere tra profitto e beneficio comune: devono imparare a farli crescere insieme.** Il futuro competitivo passa per imprese che non solo dichiarano uno scopo, ma lo governano. Il modello c'è, il potenziale anche: ora è il momento di renderlo pienamente operativo.

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Vincenzo Pontrelli, Ph.D

Research Fellow

Dipartimento di Economia

Università Gabriele d'Annunzio di Chieti-
Pescara

Membro O.U.S.B.

Osservatorio Universitario Società Benefit
Università LUM Giuseppe Degennaro

vincenzo.pontrelli@unich.it

pontrelli@lum.it



«La fabbrica
non può guardare
solo all'indice
dei profitti.
Deve distribuire
ricchezza, cultura
servizi,
democrazia.
Io penso
la fabbrica
per l'uomo,
non l'uomo
per la fabbrica»

Adriano Olivetti