



## **TERZO SETTORE: COME REALIZZARE IL CAMBIAMENTO NECESSARIO**

*La nuova offerta di consulenza manageriale on proposal  
di Fondazione Sodalitas*

**Giovedì 7 aprile 2016, ore 14:00-17:30**



## **A proposito di B Corporation**

**Marco Ratti**

Head of Investments, *Banca Prossima*

# Il quadro generale

- La convergenza tra *organizzazioni* profit e nonprofit
  - Già argomentata nell'intervento precedente
- È anche una convergenza di *obiettivi* da perseguire simultaneamente
  - Sostenibilità economica, spec. con l'attività commerciale
  - Impatto / valore sociale (ambientale, culturale ...)
- ... ricordate *Caritas in veritate*?
- Le società benefit, come le imprese sociali e le cooperative sociali, si situano nella confluenza, con diversi accenti
- Questa situazione genera una serie di domande interessanti, per esempio ...

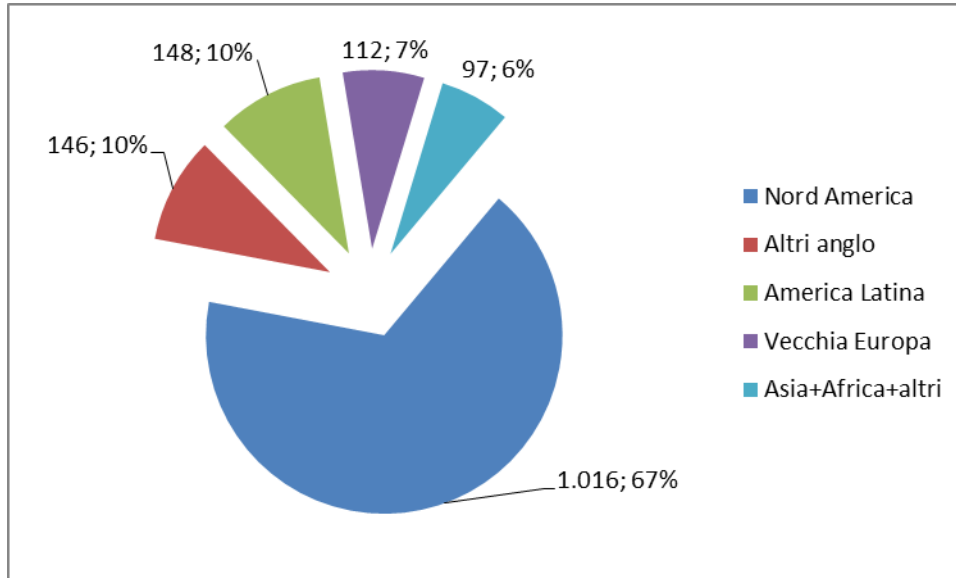
# Domande (centrate sulle B Corp)

- Parliamo di *sostanza*: cosa sono e che fanno le B Corp?
- Poi di *forma*: A che serve (serve?) una legislazione sulle tre declinazioni di impresa “sociale” (IS, CS, SB)?
  - In particolare, a cosa serve avere una fattispecie giuridica SB (società benefit)?
- Che cosa deve contenere la legislazione per essere utile? Cosa contiene di fatto, nella versione *condita* (CS e, almeno parzialmente, SB) e *condenda* (IS)?
- Esistono incentivi a diventare una B Corp certificata? Quali? E una società benefit?
- Come correlano tra loro i due status (B-Corp certificata e società benefit)?
- Le B Corp competeranno con le forme nonprofit esistenti?

# Sostanza, 1

- Le B-Corporations sono società, o altre organizzazioni giuridicamente autonome, certificate dal B Lab, una nonprofit americana
  - Sulla base di un questionario, molto pragmatico, di circa 180 domande, con risposte chiuse verificate *ex post* a campione (non casuale)
  - A ogni risposta viene assegnato un punteggio. Il punteggio massimo teorico è 200 (in pratica probabilmente circa 170, una banca ha 165). La somma dei punteggi deve eccedere 80 dopo tutte le verifiche e negoziazioni
- Il questionario mira a verificare la performance aziendale in 4 aree
  - *Governance* (p.es. consiglieri indipendenti, decisioni formalizzate ...)
  - Ambiente (misure di emissioni, risparmio di acqua, ...)
  - Comunità (effetto del business model, occupazione, erogazioni ...)
  - Lavoratori (tutele, remunerazione, welfare aziendale ...)
- Che tipo di etica c'è dietro?
  - Parecchie possibilità, non sono uno specialista. Ma direi un approccio c.d. *rule utilitarian*: ricerchiamo *regole di comportamento* – non comportamenti specifici – capaci di produrre maggiori benefici per il maggior numero di persone. Il questionario propone domande sui diritti, ma “rispondere male” non sembra esiziale (no “imperativi categorici” kantiani, *alias* filtri negativi)
  - In compenso, c'è un alto *payoff* per il servizio delle comunità svantaggiate, incluso il nonprofit – un impulso rawlsiano che condivido. C'è dietro una sfida: che succede quando ho successo, e gli svantaggiati non lo sono più?

# Sostanza, 2: dove sono e cosa fanno le B Corp nel mondo



Totale mappato: 1.519

Totale generale: 1.619

N. settori: 130

Fonte: <https://www.bcorporation.net/>

## Settori di attività: varie anime distinte, molto IT/Web

- Servizi al business (consulenti di molti tipi)
- Servizi alle persone (tradizionali nonprofit)
- Industriali
- Finanziari (banca + assicurazione + investimenti)

The screenshot shows the B Corp website interface. The main content area features the profile for Kickstarter PBC, a Certified B Corporation. It includes the B Corp logo, the company name "Kickstarter PBC", the "KICKSTARTER" logo, and a "Funding Platform" description. To the right, there is a "B Impact Report" section showing the company's certification since November 2014 and a summary of scores across various categories: Environment (10/7), Workers (32/18), Customers (15/N/A), Community (17/17), and Governance (13/6), resulting in an Overall B Score of 101/55.

Category	Company Score	Median Score*
Environment	10	7
Workers	32	18
Customers	15	N/A
Community	17	17
Governance	13	6
<b>Overall B Score</b>	<b>101</b>	<b>55</b>

# B Corp e impatto sociale

- Certificazione B Corp vs misure d'impatto
  - NB: ciò che usualmente si chiama "impatto sociale" (il cambiamento nella vita delle persone causato da certe attività di una organizzazione) si sussume largamente nella categoria "comunità", e va aggiunto l'ambiente
  - Esperienza di Banca Prossima col proprio *reporting: community only*
  - La certificazione B Corp mira a **valutare l'intera organizzazione**, non un progetto o una somma di progetti. Le tecniche comuni di valutazione d'impatto (SROI e via cantando, e gli esperimenti randomizzati) sono più approfondite sul singolo progetto, ma deboli o mute sull'organizzazione
  - L'accento sulla *governance* e sui rapporti con i lavoratori è opportuno. Se pensiamo ai casi aziendali distorti, anche nel nonprofit, usualmente troviamo problemi nell'una e, con ruolo meno segnaletico, negli altri
  - Siccome l'accesso al questionario è libero e gratuito, il sistema consente – anche se l'organizzazione non desidera poi certificarsi – di accedere facilmente a un sistema sì arbitrario (soprattutto quanto ai punteggi), ma uniforme e ragionevole, di capacità di produrre benefici. 16.000 business l'hanno fatto. Costo approx = 1 settimana FTE di lavoro, se le info ci sono
    - Ergo: chi dice che la misura del beneficio sociale costa troppo, o non si può fare, (cito Zamagni associandomi) "mente sapendo di mentire"

# Perché essere una B Corp?

- Essere / diventare una B Corp
- Il manuale dà ben dieci motivazioni
- Nella nostra esperienza ne sono bastate tre
  - *Walking the talk*: dopo aver detto qualche centinaia di volte che non siamo una banca etica, ma serviamo il settore sociale, e lo facciamo con un modello *low profit*, se qualcuno di indipendente lo considera OK e ce lo certifica ne siamo ben contenti
    - In Italia forse non serve granché, perché siamo ormai abbastanza conosciuti tra i nostri clienti potenziali, ma all'estero sì
  - Il *network*. Soprattutto in un contesto internazionale, partire da un insieme di aziende che possono offrire un certo grado di sostegno reciproco fornisce una base apprezzabile di lavoro
  - Ingaggio dei *media*. Siamo ancora nella fase iniziale, le B Corp fanno ancora notizia
- C'è un motivo “di CSR pragmatica”
  - Il questionario è *molto* utile. Per ogni domanda riporta *best practice*, attribuisce punteggi in modo trasparente; il sito fornisce una *scorecard* complessiva che ripartisce il punteggio nelle varie aree, mostra le differenze con le mediane delle B Corp e puntualizza in un report separato su quali azioni si può ancora migliorare molto
- E uno di disciplina interna
  - I punti si ottengono con azioni positive, ma soprattutto con una loro *formalizzazione*: fare qualcosa di buono “fa più punti” se sta in un manuale aziendale, una dichiarazione di intenti, o meglio nello statuto. *Rule utilitarian*, appunto. Per noi è stato un problema (e pensiamo che il punteggio ci sottovaluti un po')



# Forma: dalla B Corp alla SB

- A che condizioni serve una legislazione di dettaglio sulle forme giuridiche “sociali” (CS, IS, SB)?
  - Per me, serve nella misura in cui dà certezza del diritto e standard a cui uniformarsi, che consentano di operare in tutti i modi utili
    - Misure del successo sono quindi la dimensione della popolazione creatasi, o non creatasi; e (con relazione inversa) l’ammontare di controversie giuridiche legate a interpretazioni diverse della legge (p.es., difficoltà di omologazione di statuti, di registrazione in Camera di Commercio, di interpretazione della fiscalità ...)
    - La legge sull’IS non è andata molto bene al riguardo. Anche la nuova versione – almeno la legge delega appena licenziata al Senato – mi sembra fare passi troppo piccoli, e soprattutto ha un percorso lentissimo
    - La legge sulle società benefit – introdotta con tecnica legislativa irrituale, all’interno della Finanziaria 2016 – ha avuto il pregio di irrompere, evolvendo rapidamente dalla bozza Del Barba, nell’ordinamento giuridico e (forse) scuotere le lobby accalcate attorno alla riforma del Terzo Settore
    - Ma al momento soffre degli stessi problemi della legge sull’IS: ben motivata, anche abbastanza semplice e basata su principi, ma priva di benefici da contrapporre ai costi della certificazione dell’impatto
    - Quindi tutto il gioco si fa dopo, nei decreti attuativi della riforma del terzo settore, specie in quelli che hanno a che fare col riordino della fiscalità (non sono previsti decreti per le SB). Inoltre inciderà il recepimento della direttiva appalti
    - Sempre ricordando che per le Fondazioni bancarie, non solo le società benefit ma anche le imprese sociali – a differenza delle cooperative sociali – sono fuori perimetro per le erogazioni

# Forma e sostanza

- Società benefit vs B Corp certificata: connessioni
- Ci sono due livelli
  - Le connessioni di fatto
    - In un Paese in cui esiste la forma giuridica “società benefit”, quindi in 30 degli Stati USA e in Italia, la certificazione richiede che la società valuti entro un certo tempo se diventare giuridicamente una società benefit (e perda la certificazione se decide di no)
    - In direzione opposta, la documentazione richiesta dalla legge che permette di sostenere lo status di società benefit può essere costituita dalla certificazione del B Lab
      - E sarebbe importante che in Italia fosse così, anche per una banale questione di controllo dei costi
  - Le connessioni logiche, ovvero “come dovrebbe essere”
    - Quello che conta è la sostanza. Se una società fa effettivamente un beneficio sociale e ha desiderio di certificarlo, la sua forma giuridica è ininfluyente. Conta il beneficio e la sua dimostrazione
    - La domanda è se ciò fosse possibile senza una legislazione sulle società benefit. La risposta, per me, è ovviamente sì, visto che in tutti gli altri Paesi al mondo (inclusi i rimanenti 20 Stati USA) le cose stanno proprio così
    - D'altra parte, la certificazione può non essere perfetta, diventare insufficiente (*large companies*), o essere usata male (ricordiamo le polemiche sulle agenzie di rating durante la crisi finanziaria). Lo status di società benefit sarà allora utile come ancora a cui agganciare tentativi alternativi di certificazione

# B Corp e nonprofit in Italia

- C'è una competizione oggi tra le due forme? Ovviamente no
  - Diverse «aree di caccia» e numerosità non comparabili (in Italia: 13 a 300.000)
  - I settori di attività sono strutturalmente separati nel caso del nonprofit di ispirazione strettamente civile (associativo, donativo, religioso ...)
- Ma c'è una sovrapposizione a tendere, e potenzialmente investe il welfare
  - Il punto è semplice. I contratti con le amministrazioni pubbliche dominano (nonostante la retorica) le entrate del nonprofit *produttivo*
  - Alle AAPP, se va bene, dovrebbe importare il costo e l'effetto sociale delle attività che si compra ...
  - ... non l'identità di chi li offre. È argomentabile che le cooperative debbano essere avvantaggiate (Cost., art.45). Ma è anche argomentabile che alcuni servizi pubblici (p.es. sanità *hard*, beni comuni) siano ad alta intensità di capitale e quindi inadatti alla forma cooperativa
  - Inoltre è difficile pensare che una futura crescita robusta dei servizi di welfare sia interamente supportata dalla spesa pubblica. Il mondo nonprofit ha quindi un problema di ridefinizione del modello di business. Abbiamo fiducia che ce la possa fare (o non gli avremmo accordato €2,5 mld di crediti). Ma non è automatico. Il profit, specie se benefit, è pronto a crescere in quella direzione. Questa sarà la convergenza che ci aspettiamo, e implica cambiamenti per tutti