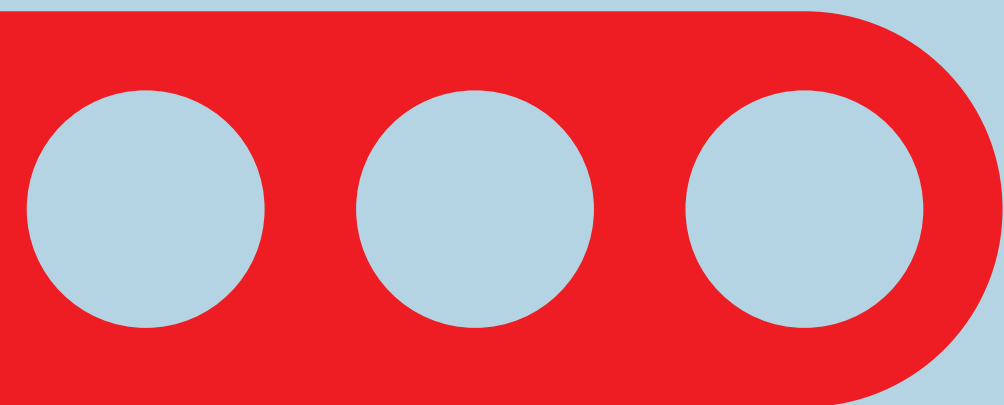


Michele Alessi



la  
buona  
impresa





Michele Alessi

la  
buona  
impresa

**“I do not draw a sharp line,  
or any distinction,  
between economics and ethics.”**

Mahatma Gandhi

### 9 **Introduzione**

- Le responsabilità dell'impresa
  - L'impresa in armonia con la società
  - Siamo sulla buona strada
  - Le radici profonde della Buona Impresa
  - La missione della Fondazione  
Buon Lavoro: la Piccola Buona Notizia
  - La Buona Impresa è un paradigma  
trasversale
  - Questo documento
- 

### 19 **La (buona) natura dell'impresa**

- L'impresa è, per sua natura, un rilevante  
attore sociale
  - L'approccio alla relazione è  
la discriminante fondamentale
  - Due paradigmi contrapposti
  - Inefficacia di un orientamento  
di fondo verticalizzato
- 

### 29 **I principi della Buona Impresa**

- L'impresa al servizio delle persone
- La sostanziale coincidenza di interessi  
tra impresa e stakeholder primari
- Il bene dell'impresa dal quale discende  
il bene di tutti gli stakeholder
- La Buona Impresa investe sul senso

---

## 37 **Un'utopia positiva**

- La vocazione naturale del buon imprenditore
- Ruolo e responsabilità del buon portatore di interessi dell'impresa
- La Buona Impresa funziona meglio
- Due facce della stessa medaglia
- La Buona Società, un'utopia positiva

---

## 47 **La Buona Impresa nel dibattito sullo sviluppo sostenibile**

- La responsabilità sociale della Buona Impresa
- La Buona Impresa e la Società Benefit

---

## 51 **Il Manifesto della Buona Impresa**

---

## 53 **La Buona Impresa in pillole**

- La governance
- La qualifica di Società Benefit
- La gestione
- La sostenibilità
- La valutazione
- La rendicontazione



Da bambino ascoltavo, come fossero romanzi di avventura, i racconti delle imprese del nonno materno, Alfonso Bialetti, inventore della moka, e del nonno paterno, Giovanni Alessi, tornato dall'Argentina per fondare l'azienda di cui porto il nome.

Più grandicello, intorno alla tavola imbandita da mia madre, ho imparato a riconoscere e apprezzare la ricchezza della relazione che mio padre instaurava con i suoi collaboratori, con i clienti e anche con i funzionari delle banche che facevano credito all'impresa di famiglia. I prodotti dell'azienda sulla tavola, le persone dell'azienda tutt'intorno.

Entrato in azienda, ancor prima di laurearmi, ho appeso dietro la mia scrivania la descrizione de “La vocazione naturale dell'imprenditore” di Luigi Einaudi, che mi faceva sentire orgoglioso del ruolo che stavo cercando di imparare.

Negli anni, ho coltivato una relazione appassionata con questo ruolo, che il pensiero e l'opera di Adriano Olivetti mi hanno convinto a definire a pieno titolo “affascinante”, anche in contesti dove prevaleva una visione riduttiva e mortificante del fare impresa.

L'incontro con il pensiero di Vittorio Coda, nel 1988, mi ha infine aiutato a razionalizzare la mia visione dell'impresa e ad adottare una “Concezione economicamente e moralmente condivisibile del finalismo dell'impresa”, in cui prosperità dell'impresa e soddisfazione

degli interlocutori sociali vengono a saldarsi  
inscindibilmente, al punto di diventare tutt'uno.

In 44 anni d'azienda, insieme a tanti altri,  
ho aiutato mio fratello Alberto a far evolvere  
un produttore di articoli casalinghi in  
un'esponente di punta delle "Fabbriche  
del Design Italiano". Un risultato che non  
si misura certo nella dimensione della  
crescita e nell'indice dei profitti.

Oggi che non lavoro più, mi piacerebbe con  
la Fondazione essere utile a qualcun altro,  
in particolare alle nuove generazioni. Con  
questo libretto provo dunque a condividere  
la visione sistemica dell'impresa che ho  
ereditato e coltivato in tanti anni di lavoro,  
l'approccio consapevole e responsabile che  
dà origine a quella che considero una Piccola  
Buona Notizia per tutti:

*Un'impresa, se persegue in modo responsabile  
i propri fini, se ricerca coscienziosamente  
il proprio bene, produce al tempo stesso il bene  
del contesto in cui è inserita.*

Michele Alessi







### Le responsabilità dell'impresa

L'attività di impresa è, opportunamente, al centro di un ampio dibattito volto ad indirizzare in modo più armonioso lo sviluppo della società. Questa attenzione è ben riposta, perché l'impresa può e deve fare molto per la società: può favorire il diritto universale al lavoro - per noi italiani il pilastro su cui si fonda la nostra Repubblica- può creare e distribuire ricchezza, può inventare e realizzare prodotti e servizi in grado di rispondere ai bisogni delle persone e far progredire la società. L'emergenza Covid e il conseguente lockdown, peraltro, hanno reso ancora più evidente questo ruolo: quando l'impresa non può fare bene il suo mestiere, le nostre esistenze vanno in crisi.

“  
**Quando l'impresa  
non può fare bene il  
suo mestiere,  
le nostre esistenze  
vanno in crisi.**

”

Insieme alla grande attenzione, sono giustificate anche molte critiche. Perché, a dispetto di quello che sarebbe il suo ruolo naturale, l'impresa è spesso oggetto di interpretazioni devianti. In primis da parte degli stessi imprenditori e, per inevitabile conseguenza, da tutto il contesto. La mancanza del necessario rapporto di fiducia tra società e impresa pregiudica il grande contributo che l'impresa può dare e, con esso, lo sviluppo della società.

---

## **L'impresa in armonia con la società**

Per mettere l'impresa in condizione di servire adeguatamente lo sviluppo della società - in particolare in questo momento storico, di fronte alla spesso invocata necessità di "riformare" il capitalismo - bisognerebbe smettere di concepire l'impresa come un attore sociale che si muove in contrapposizione a tutti gli altri, che ottiene il proprio successo a scapito di tutti gli altri. Bisognerebbe, nella nostra visione, recuperare la buona natura dell'impresa, che si sviluppa in ragione della propria capacità di servire: non solo l'azionista, ma la società nel suo complesso; non solo in relazione alla dimensione economica, ma rispondendo ad una molteplicità di bisogni.

## **Siamo sulla buona strada**

Negli ultimi 30 anni sono stati fatti significativi passi avanti, attraverso un lungo percorso di progressiva correzione rispetto all'assolutizzazione del profitto: dalla tradizionale filantropia si è dapprima passati a programmi strutturati di CSR (Corporate Social Responsibility), per poi evolvere verso un approccio più completo alla gestione degli impatti ESG (Environmental, Social and Governance), fino a nuovi sistemi di valutazione e certificazione come, ad esempio, le B Corp. In Italia, un ulteriore significativo passo avanti è stato fatto nel 2016 con l'introduzione della norma

sulla Società Benefit, che è volta a “... *promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società... che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune*”. A livello internazionale, si sta sempre più diffondendo il concetto di “Purpose-first economy”, promosso in diversi e accreditati contesti, dall'edizione 2020 del manifesto di Davos<sup>1</sup> alla lettera aperta dei CEO di Leaders on Purpose nell'estate dello stesso anno<sup>2</sup>. Allontanandosi dalla assolutizzazione del profitto, la società si è messa sulla buona strada.

## **Le radici profonde della Buona Impresa**

Il paradigma della Buona Impresa deriva dalla cultura che si respira in molte imprese italiane, sperimentato e coltivato in decenni di pratica imprenditoriale. Ma le sue radici sono ben più profonde: questo paradigma non avrebbe potuto svilupparsi senza la possibilità di salire sulle spalle dei giganti che si sono occupati di impresa nella tradizione italiana. La teoria di riferimento è il lavoro di Vittorio Coda, l'orientamento pratico e valoriale quello di imprenditori e pensatori come Adriano Olivetti e Luigi Einaudi.

**1** Il World Economic Forum, “The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution” (Gennaio 2020) allarga così lo sguardo sullo scopo dell'impresa: “The purpose of a company is to engage all its stakeholders in shared and sustained value creation”.

**2** Leaders on Purpose, “Open letter: global leadership Covid-19 response”, Agosto 2020

## La missione della Fondazione Buon Lavoro, la Piccola Buona Notizia

**“  
Un'impresa,  
se persegue  
in modo responsabile  
i propri fini,  
se ricerca  
coscienziosamente  
il proprio bene,  
produce al tempo  
stesso il bene  
del contesto in cui  
è inserita.  
”**

Inserendosi nel contesto citato, Fondazione Buon Lavoro vorrebbe dare un suo contributo nel favorire lo sviluppo di una relazione di reciproca fiducia tra Impresa e Società, superando il diffuso pregiudizio di uno strutturale contrasto. Intende farlo riportando l'attenzione sulla buona natura dell'impresa, che è fatta per crescere in armonia con il contesto e rappresentare un bene prezioso per la società: a questa serve e da questa è sostenuta.

Per questo, la Fondazione coltiva il paradigma sistemico della Buona Impresa: che persegue una triplice finalità, innescando un circolo virtuoso tra Prodotto, Lavoro e Profitto, e fa leva sulla sostanziale coincidenza di interessi e la conseguente coesione con i suoi portatori di interesse primari.

In sintesi, il paradigma della Buona Impresa nasce per diffondere una buona notizia, per gli imprenditori, per i portatori d'interesse dell'impresa e in definitiva per la società tutta:

*Un'impresa, se persegue in modo responsabile i propri fini, se ricerca coscienziosamente il proprio bene, produce al tempo stesso il bene del contesto in cui è inserita.*

La Fondazione intende aiutare i soci dell'impresa a riconoscere questo

---

orientamento dentro di sé, a metterlo a fuoco sempre meglio, ad applicarlo e poi a valorizzare la qualità complessiva dell'impresa nei confronti dei suoi portatori di interesse. Corrispondentemente, vorrebbe anche aiutare i portatori di interesse dell'impresa e la società tutta a considerare l'impresa in ragione del suo effettivo ruolo nella società, e a valutarla in base ai risultati complessivi raggiunti.

### **La Buona Impresa è un paradigma trasversale**

Il paradigma della Buona Impresa si propone come modello di interpretazione di ogni tipo di attività economica organizzata al fine di produrre o scambiare beni o servizi.

Esso nasce per le imprese che, pur essendo etichettate come *for profit*, non considerano il profitto come il proprio fine ultimo e non accettano di essere riconosciute dai propri stakeholder e dalla società in generale come organismi guidati e sottoposti alla assolutizzazione del profitto. In questo senso, il paradigma pensa di colmare una lacuna e si ripropone di modificare una percezione tanto diffusa quanto lontana da quella di molte realtà imprenditoriali italiane.

Detto questo, il paradigma si presta ad essere utile anche alle imprese che non colgono la sua vera essenza e restano orientate principalmente al profitto.

---

Dato che si propone come *buon funzionamento* dell'impresa, potrebbe essere adottato da queste anche solo parzialmente, in ragione della diminuzione di un certo tipo di rischi, o della sua capacità di attrarre portatori di interessi nei quali la sensibilità sociale si sta risvegliando. Lo sviluppo dell'attenzione per la relazione con gli stakeholder, anche laddove questi continuassero ad essere concepiti come dei *mezzi*, sarebbe comunque un passo avanti.

Potrebbe anche essere utile a quelle imprese che, pur adottando la qualifica *for profit*, si posizionano all'altro estremo di quella categoria. Sono, queste, imprese che nascono dalla forte motivazione dei soci a contribuire a "*salvare il mondo*", che sentono la propria missione produttiva come la propria unica ragion d'essere e non se la sentono di adottare una finalità veramente circolare. Nel momento in cui questo genere di iniziative assume la forma di impresa, si fa automaticamente carico dell'esigenza di attrarre i talenti, di soddisfare i clienti e di far tornare i conti. Soprattutto, ha assunto l'esigenza di trovare un modo di tenere insieme questi diversi obiettivi. Gli svantaggi di ogni tipo di orientamento di fondo verticalizzato sono illustrati anche nel paragrafo dedicato.

Il paradigma si rivolge, con le dovute modifiche al capitolo del Profitto, anche alle organizzazioni del mondo non profit costituite come impresa. In quanto tali, hanno anche



**“  
Vorrebbe essere  
utile in primis  
agli imprenditori,  
aiutandoli a gestire  
bene la loro impresa,  
ma anche a tutti  
gli altri portatori  
di interesse  
dell'impresa  
e in definitiva a tutta  
la società  
”**

esse da gestire tutti i temi caratteristici dell'impresa, salvo ovviamente trattare diversamente le finalità di tipo economico.

È trasversale anche rispetto al tipo di persone a cui si rivolge. Vorrebbe essere utile in primis agli imprenditori, aiutandoli a gestire *bene* la loro impresa, ma anche a tutti gli altri portatori di interesse dell'impresa e in definitiva a tutta la società, che non può fare a meno di entrare in contatto con l'impresa e quindi può avere interesse a trattarla secondo la sua natura.

## **Questo documento**

Il primo capitolo di questo documento inizia richiamando la natura dell'impresa, di qualsiasi impresa, perché riteniamo che da lì si debba ripartire: dalla consapevolezza del suo rilevante e articolato ruolo sociale. Poi evidenzia due modi contrapposti di interpretare l'impresa, e individua l'orientamento verso la relazione come elemento che discrimina tra i due.

Il secondo e il terzo capitolo delineano il paradigma della Buona Impresa; cercano di tradurre in parole la cultura che lo orienta. Il quarto capitolo è dedicato a posizionare la Buona Impresa nell'ambito del dibattito sul ruolo sociale dell'impresa.

Questo è l'ambito sul quale abbiamo sviluppato, ad oggi, il contributo più strutturato. Grazie in particolare ad una intensa collaborazione con Goodpoint, e dopo aver firmato un accordo di partnership con

---

Assobenefit, abbiamo sviluppato anche operativamente la nostra proposta di interpretazione della norma sulle Società Benefit definendo apposite linee guida e realizzando SABI, lo strumento di autovalutazione che risponde alla richiesta di rendicontazione inclusa nella norma. Il Manifesto sintetizza tutto in una paginetta. Infine le *pillole*, il cui scopo non è di sintetizzare il modello, ma di prendere posizione in modo breve e puntuale su alcune questioni di applicazione pratica. Esse sono anche pensate per avviare il dialogo con nuovi partner interessati a collaborare su applicazioni in ambito di gestione d'impresa. La pretesa non è certo di essere risolutivi: la buona natura dell'impresa è immutabile, ma il modo di definirla, comunicarla e interpretarla richiede adattamenti alle specifiche realtà ed evolve nel tempo; ogni singola esperienza sul campo e ogni collaborazione sono state e continueranno ad essere occasione di apprendimento.

Il lavoro si propone di tracciare il paradigma della Buona Impresa ideale, con la speranza di ispirare positivamente la sua relazione con la società. La Fondazione è ben consapevole che la realtà oggi ci offre molti esempi di malfunzionamento, ma li considera cattive interpretazioni della natura dell'impresa e anche dello stesso animo umano, nelle quali due cose ripone grande fiducia.





Il paradigma della BI osserva prima di tutto la natura dell'impresa, riflette sulla sua essenza.

*“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante...?”*

Adriano Olivetti

### **L'impresa è, per sua natura, un rilevante attore sociale**

In estrema sintesi, un'impresa è fatta di persone che lavorano insieme per produrre prodotti o servizi attraverso i quali realizzano un risultato economico.

Lavoro, Prodotto e Profitto rappresentano, nella loro accezione più ampia, i tre pilastri attorno ai quali si sviluppa l'attività d'impresa. Collaboratori, Clienti e Investitori sono i ruoli che assumono le persone che interagiscono direttamente con l'impresa, lavorando insieme, fruendo dei prodotti e servizi dell'impresa e fornendole le risorse finanziarie. Tutte le imprese condividono questa natura, questa è la condizione necessaria e sufficiente per essere impresa.

Questa sua essenza caratterizza l'impresa come rilevante attore sociale: le imprese entrano in relazione con ciascuno di noi, più e più volte al giorno, mettendo in atto scambi che risultano centrali nella nostra vita attiva: ciascuno di noi utilizza prodotti

o servizi offerti dalle imprese, dei quali non saprebbe più come fare a meno; molti di noi lavorano per o con un'impresa; tutti coloro che non tengono i loro risparmi sotto il materasso sono anche, direttamente o indirettamente, investitori.

Se questa è l'essenza dell'impresa, occorre poi riconoscere che essa è un sistema complesso, che di fatto interagisce, anche se indirettamente, con tutti gli altri elementi di quel ben più complesso sistema che è la società. E interagisce, molto direttamente, con il pianeta che abitiamo, consumando e trasformando le risorse che esso ci mette a disposizione in modo finito.

Essenzialmente, l'impresa crea valore, più o meno condiviso con la società. Inevitabilmente, per creare valore essa consuma risorse, in modo più o meno responsabile.

Tutto questo delinea la natura dell'impresa e il suo ruolo nella società, e siccome ad ogni ruolo corrisponde una responsabilità, di questo le dobbiamo chiedere conto e per questo la dobbiamo valutare.

È partendo da questa consapevolezza circa *l'affascinante* natura dell'impresa e il suo ruolo nella società, ben più ampio di quanto misuri *l'indice dei profitti*, che il paradigma della Buona Impresa si ripropone di ricomporre, con naturalezza, il presunto contrasto tra le due.

## L'approccio alla relazione è la discriminante fondamentale

Dal punto di vista di Fondazione Buon Lavoro, la natura dell'impresa è di per sé intrinsecamente buona:

nasce per servire le persone. Ma questa connaturata bontà non garantisce certo che tutte le imprese lo siano. Purtroppo sono diffuse le interpretazioni devianti.

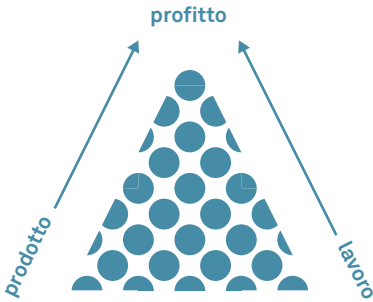
“  
**Ciò che fa la differenza, ciò che rende buone o meno buone, e persino cattive le imprese è in sostanza l'approccio alla relazione.**  
”

Ciò che fa la differenza, ciò che rende buone o meno buone, e persino cattive le imprese è in sostanza l'approccio alla relazione. Il modo con cui collega tra di loro i pilastri della sua attività (relazione tra gli elementi), e il modo con cui interpreta la relazione con i suoi portatori di interesse (relazione con la società).

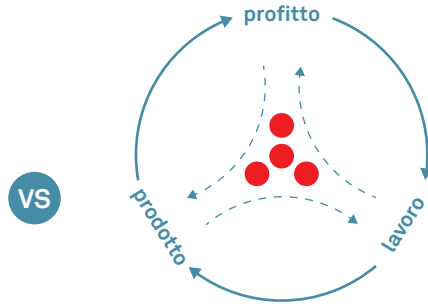
La relazione e, nel caso dell'attività d'impresa, lo scambio sottostante, possono essere caratterizzati dall'idea che per realizzare il proprio interesse si debba “portar via” qualcosa all'altro, si debba cioè agire a scapito dell'altro. Oppure relazione e scambio possono qualificarsi come modo di crescere insieme, di far sì che ognuno realizzi il proprio bene attraverso il bene dell'altro, curando che nessuna delle parti prevarichi sull'altra. La scelta tra questi due approcci alla relazione caratterizza profondamente l'impresa, ne permea tutta l'attività e finisce per dar luogo a due interpretazioni talmente diverse tra di loro da rappresentare due opposti paradigmi.

## Due paradigmi contrapposti

Ecco due diverse concezioni della relazione tra i pilastri dell'attività dell'impresa.



**Impresa a puro scopo di lucro**



**Buona impresa**

Il triangolo di sinistra rappresenta una concezione verticalizzata sul Profitto: in questo caso Lavoro e Prodotto, come tutti gli altri elementi che compongono il sistema impresa, sono dei mezzi, finalizzati alla realizzazione del Profitto.

Questa assolutizzazione del profitto, l'idea che *“La miglior cosa che l'impresa possa fare per la società è realizzare il massimo profitto possibile”*<sup>1</sup> ha ingenerato, probabilmente ben al di là delle intenzioni di Milton Friedman, una cultura miope e cinica: l'impresa serve solo a far soldi e questo, anche ammesso che essa rispetti tutte le norme, la mette in contrasto con il resto della società.

<sup>1</sup> The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine del 13 settembre 1970

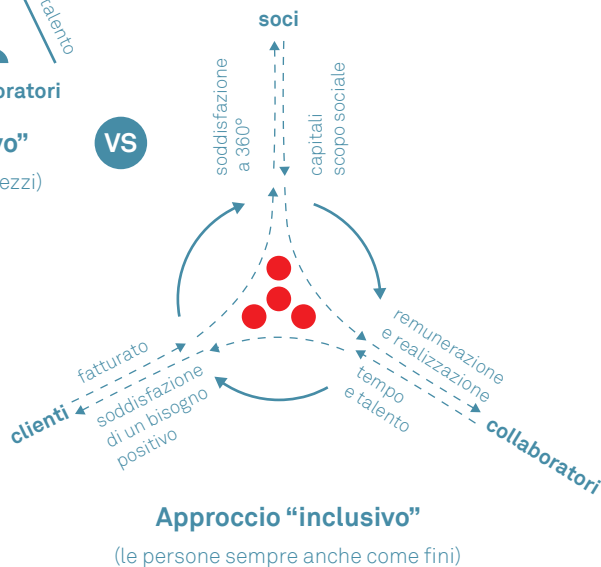


Quello di destra è l'orientamento di fondo della Buona Impresa: tra Lavoro, Prodotto e Profitto si instaura una relazione sinergica. Ogni pilastro si qualifica in quanto deriva dal buon contributo degli altri e a sua volta serve a migliorare gli altri. L'impresa è gestita con un approccio sistemico: nessun elemento prevarica sugli altri e tutti si avvantaggiano del buon funzionamento complessivo del sistema.

Anche il ruolo dell'impresa nel sistema sociale, in relazione con i suoi stakeholder primari, si rappresenta con immagini analoghe:



VS



A sinistra, l'orientamento estrattivo:

Collaboratori e Clienti sono dei mezzi, dai quali "portar via" quel che serve a realizzare il Profitto, unica focalizzazione dell'investitore.

In particolare, alla gerarchia tra Profitto e Lavoro, vista nella prima rappresentazione, corrisponde una gerarchia tra Socio e Collaboratore.

A destra, l'orientamento della Buona Impresa, strumento al servizio delle persone:

l'impresa è consapevole che lo scambio è ben più articolato di un puro passaggio di denaro, e in questa ricca articolazione trova lo spazio per coltivare la reciproca soddisfazione.

Nello scambio in atto tra Impresa e Collaboratori, questi forniscono all'impresa il loro tempo e, se vengono messi nella giusta condizione, il loro talento. A loro una Buona Impresa, oltre ad una retribuzione adeguata, può fornire l'occasione per realizzarsi dal punto di vista professionale, di ricavare un senso forte dal loro impegno quotidiano. Anche quando l'attività lavorativa ha contenuti molto operativi, che non consentono un adeguato appagamento del bisogno di realizzazione, il lavoro può comunque soddisfare esigenze di autonomia, relazionali, di riconoscimento e di appartenenza.

L'impresa, da parte sua, se è stata capace di organizzare il lavoro in modo che ciascuno sia nella condizione di mettere a frutto i propri talenti, ne ricava una migliore partecipazione alla missione produttiva, e l'avvio del circolo virtuoso tra Lavoro, Prodotto e Profitto che in definitiva costituisce il suo bene.

In un buono scambio tra Impresa e Clienti, questi comprano un prodotto che per loro vale di più del prezzo che pagano.

L'idea che permette di soddisfare un bisogno della società con un prodotto nuovo, o realizzato con un processo nuovo, in condizioni di economicità, è frutto del genio del singolo e non è fornita dal paradigma della Buona Impresa. Ma una volta che il singolo decide di implementarla attraverso l'impresa, il paradigma della Buona Impresa favorisce il corretto funzionamento, e si traduce in una superiore capacità di individuare e servire i bisogni del Cliente.

Su questo fronte, per essere davvero buona, un'impresa deve però introdurre un filtro irrinunciabile: non è sufficiente assumere come obiettivo assoluto del prodotto quello di soddisfare un bisogno del cliente, occorre che questo spinga la società in una direzione positiva. In altre parole, per contribuire al progresso della società, la Buona Impresa eviterà di soddisfare bisogni che la danneggiano.

Infine la Buona Impresa for profit, oltre a remunerare adeguatamente gli investitori, in relazione al grado di rischio che hanno assunto, fornisce loro un ritorno in termini di contributo allo sviluppo positivo della società che il loro investimento nell'impresa sta sostenendo. L'impresa, dal canto suo, riceve da questi la fiducia che la sorregge anche nei momenti difficili che inevitabilmente incontrerà.

Nella pratica, questa sensazione di influenzare positivamente il sistema sociale di cui tutti facciamo parte, è un ritorno che gratifica e motiva ogni persona che entra in rapporto con una Buona Impresa, anche indipendentemente dalla rilevanza del ruolo che essa ricopre.

Ed è ciò che rende più forte la Buona Impresa.

### **Inefficacia di un orientamento di fondo verticalizzato<sup>1</sup>**

“  
**Anche se la focalizzazione sul profitto appare la più diffusa e minacciosa, nella realtà qualsiasi tipo di verticalizzazione nuoce al buon funzionamento dell'impresa.**  
”

Al di là delle considerazioni valoriali, che sono lasciate alla sensibilità e alla coerenza dei singoli, il paradigma verticalizzato sul profitto presenta limiti di funzionamento nel medio lungo periodo. Un'impresa può fare profitto nel breve sfruttando i collaboratori, ingannando i clienti e anche agendo a discapito dei piccoli azionisti, ma prima o poi questi saranno in grado di ribellarsi e trovare alternative, e alla lunga il sistema si incepperà.

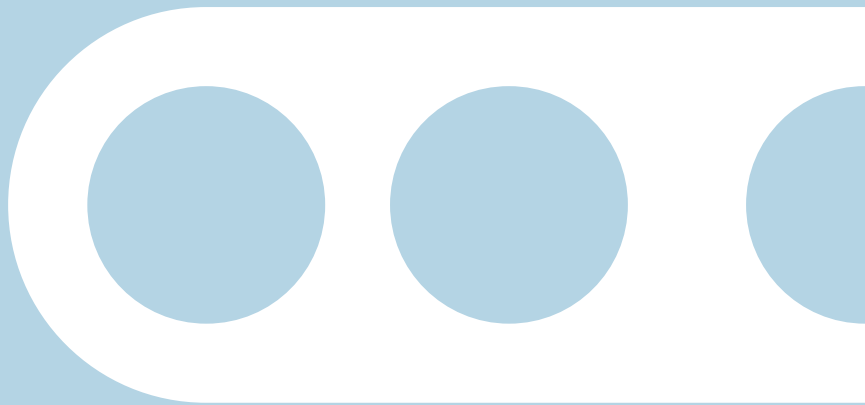
Anche se la focalizzazione sul profitto appare la più diffusa e minacciosa, nella realtà qualsiasi tipo di verticalizzazione nuoce al buon funzionamento dell'impresa.

L'imprenditore innamorato del proprio prodotto rischia di sottovalutare l'esigenza

<sup>1</sup> Per una migliore comprensione delle criticità qui brevemente tratteggiate si rimanda a *“Valutazioni economiche e morali nella conduzione dell'impresa”*, Vittorio Coda, Etica ed economia, Edizioni il Sole 24 ore.

---

di comprendere profondamente le dinamiche sulle quali si regge l'impresa: il sistema competitivo con cui si deve confrontare, la logica economica a cui deve sottostare l'impresa e nei casi limite anche le esigenze professionali dei propri collaboratori. Persino l'approccio apparentemente più condivisibile dal punto di vista valoriale, che privilegia l'attenzione per le persone ma non tiene conto dell'esigenza di coniugarla con le dinamiche dell'impresa, finisce per rappresentare una minaccia per l'impresa e, se è vero che essa è utile ai suoi portatori di interesse, per l'intera società.



### L'impresa al servizio delle persone

“  
**La continuità  
del successo  
dell'impresa è legata  
alla sua capacità  
di soddisfare i suoi  
interlocutori primari.**

”

Per funzionare, l'impresa ha bisogno che i suoi Collaboratori (Lavoratori e Fornitori) siano interessati a lavorare per lei, che i suoi Clienti siano interessati a comprare i suoi prodotti e che gli Investitori siano interessati a fornirle i mezzi per finanziare la sua attività. Un'impresa deve attrarre Talenti, Clienti e Investitori, deve convincerli della bontà dello scambio che propone loro.

Come se esistesse una prima legge naturale che regola il funzionamento dell'impresa: *la continuità del successo dell'impresa è legata alla sua capacità di soddisfare i suoi interlocutori primari.*

### La sostanziale coincidenza di interessi tra impresa e stakeholder primari

Per fortuna, o per meglio dire per via della bontà della sua natura, l'impresa è fatta in modo che la reciproca soddisfazione nello scambio con i suoi primari portatori di interesse non si debba necessariamente basare sulla rinuncia di alcuna delle parti. Grazie all'efficacia della sua missione produttiva, l'impresa offre ai suoi clienti un prodotto o servizio che vale per loro più di quanto sia costato all'impresa produrlo. Il prodotto, poi, dimostra questo suo valore anche durante la fruizione, ben dopo l'atto d'acquisto, e così si guadagna la fedeltà

del cliente, essenziale per il successo dell'impresa. Realizzando un buon prodotto, dunque, l'impresa fa coincidere il suo interesse con quello del cliente.

Grazie poi alla cura che dedica alla organizzazione del lavoro, l'impresa offre ai suoi collaboratori la possibilità di mettere in campo le proprie qualità, realizzando sé stessi e contribuendo in quello stesso modo al successo dell'impresa. Così una Buona Impresa, grazie all'approccio sistemico che favorisce una superiore capacità di soddisfare i bisogni dei Clienti, che a sua volta deriva dalla superiore capacità di mettere i Collaboratori in condizione di lavorare al meglio, crea un ritorno economico per i propri Investitori, anche quando il profitto generato è reinvestito per sostenere il suo sviluppo. In questa visione, l'interesse dei soci non è distinto da quello del contesto, ma vi coincide in modo sostanziale.

Come se esistesse una seconda legge naturale dell'impresa: *l'articolata composizione dello scambio che l'impresa mette in atto con i suoi portatori di interesse primari offre ampie occasioni di coincidenza di interessi, facendo leva sulle quali si può migliorare il risultato per entrambe le parti.*

Non solo, quindi, l'impresa ha bisogno di soddisfare i propri portatori di interesse, ma la sua natura, se interpretata in modo coscienzioso e responsabile, fa sì che la loro soddisfazione coincida in maniera preponderante con la sua.



## **Il bene dell'impresa dal quale discende il bene di tutti gli stakeholder**

*“Il profitto si qualifica perché scaturisce da una superiore capacità di servire i bisogni del cliente e alimenta una superiore capacità di soddisfare le attese dei collaboratori, la quale, a sua volta, produce fiducia, dedizione, coesione, spinta motivazionale, elementi tutti essenziali ad una superiore performance competitiva”*

Vittorio Coda

L'assunzione contemporanea di diversi obiettivi è più complessa da gestire rispetto alla scelta di un unico obiettivo da perseguire facendolo assurgere a scopo dell'impresa: si rischia il blocco decisionale o, per evitarlo, di prendere decisioni che privilegiano un obiettivo rispetto ad un altro, creando conflitti irrisolvibili. Questo è più evidente in situazione di scarsità di risorse, che è poi la condizione naturale dell'impresa.

La Buona Impresa ribalta però questa difficoltà e la trasforma in suo punto di forza: essa non mette in campo singole azioni mirate alla soddisfazione dei singoli portatori di interesse, ma innesca una sinergia tra i pilastri della sua attività – Lavoro, Prodotto e Profitto – in modo che ognuno di essi si qualifichi in quanto contribuisce al bene degli altri, e quindi al bene complessivo dell'impresa. Non si tratta di tenere in equilibrio i tre

risultati principali – la creazione e organizzazione di buona occupazione, il successo dei propri prodotti o servizi, la creazione di valore economico – ma di creare tra di loro una positiva influenza reciproca. La capacità di innescare un circolo virtuoso tra questi tre elementi, in modo che ognuno di essi sia al tempo stesso un fine in sé stesso ma anche un mezzo per migliorare gli altri due è il segreto del superiore funzionamento della Buona Impresa. Non si perseguono tre obiettivi in potenziale contrasto da risolvere, ma un unico scopo che è il bene dell'impresa, al quale tutti concorrono e dal quale tutti traggono vantaggio.

È importante sottolineare che questo “uovo di Colombo”, che risolve in modo inaspettato ma semplice un problema complesso, può funzionare solo se gli obiettivi da perseguire contemporaneamente sono sinergici tra di loro. L'impresa non può essere strabica. Certo, bisogna ammetterlo, ancora una volta la questione è risolta solo in termini di principio, rimandando alla capacità dei collaboratori tutti dell'impresa, ognuno secondo la propria responsabilità, il compito di trovare in ogni scelta quotidiana l'applicazione che ottimizza il sistema. Senza ridurlo ad un puro scambio di denaro.

Come se esistesse una terza legge naturale:  
*il miglior modo di perseguire il bene di tutti i portatori di interesse dell'impresa – soci inclusi- è quello di alimentare, in ogni*

*decisione, la sinergia tra Lavoro, Prodotto e Profitto; un circolo virtuoso che rappresenta il bene complessivo dell'impresa e dal quale deriva poi il bene di ogni portatore di interesse.*

## La Buona Impresa investe sul senso

“  
**Il senso è un  
fondamentale  
arricchimento della  
pura trasparenza sui  
dati e aiuta  
a comunicare  
quello che  
le misurazioni non  
riescono a cogliere.**

”

La BI sa che la trasparenza è una condizione irrinunciabile in una relazione reciprocamente vantaggiosa con i suoi portatori di interesse e investe con cura in questa impegnativa direzione. In particolare, la BI punta a far emergere il *senso* della propria attività. Sia in prospettiva, in termini di obiettivi, sia a consuntivo, in termini di risultati. Non si limita a comunicare un elenco di informazioni analitiche, il *cosa*, ma si sforza di far emergere il loro significato, di incorniciare il *come* e il *perché* in modo da trasmetterli meglio.

Il *senso* è un fondamentale arricchimento della pura trasparenza sui dati e aiuta a comunicare quello che le misurazioni non riescono a cogliere. Evita che l'attenzione degli interlocutori dell'impresa si soffermi sul dito che indica perdendo di vista la luna, che è il vero obiettivo della comunicazione.

La *strategia della verità* che la BI adotta nella sua comunicazione non implica certo la diffusione di tutte le informazioni disponibili, che potrebbero essere riservate, ma consiste nel trasmettere il vero senso delle cose. Essa è resa possibile dall'obiettivo

di reciproca soddisfazione che la BI ha assunto, il quale fa sì che essa non abbia interessi particolari da nascondere ed è facilitata dalla grande ricchezza di contenuti da comunicare, che vanno ben al di là del puro scopo di lucro.

La trasparenza di senso si applica molto bene al tema del Lavoro. È un ottimo strumento per guidare un'organizzazione: la BI non comunica al collaboratore *cosa* esso deve fare, in modo prescrittivo, ma gli trasmette il *senso* di quel che gli chiede come strumento che permette al collaboratore di orientarsi nella scelta delle cose da fare. Il senso è un grande strumento di delega. E viceversa, da collaboratore a capo, è lo strumento che rende significativa e di spessore la rendicontazione.

Comunicare la propria *ricchezza di senso* può essere inoltre, per la BI, il fondamento della coesione, con tutti gli stakeholder. Può essere il modo per rispondere alla fondamentale esigenza di farsi riconoscere e distinguersi dalle imprese che adottano il paradigma opposto, di tipo estrattivo. Può essere l'occasione per l'impresa di *affascinare* i suoi stakeholder.





### **La vocazione naturale del buon imprenditore: la prosperità dell'impresa**

Il buon imprenditore si ritrova in naturale sintonia con il paradigma della Buona Impresa.

*“È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di guadagno. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste...”*

Luigi Einaudi

È questa di Einaudi la definizione del vero spirito imprenditoriale. I “buoni” imprenditori, infatti, faticano a riconoscersi nell'arida descrizione del Codice Civile:

*“Con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili”.*

Eppure, questo abbaglio dello “scopo di lucro”, questo sguardo miope e “riduzionista”, ha portato fuori strada molti.

Seguendo questo orientamento l'imprenditore, nella migliore delle ipotesi, interpreta un personaggio dissociato: in azienda sfrutta ogni situazione (e ogni relazione) per ottenere il massimo del profitto, e poi, casomai, si pulisce la coscienza con qualche elargizione benefica (la filantropia riparatrice).

**“Diversamente, chi è dotato di “buono” spirito imprenditoriale trae la propria soddisfazione dal “vedere la propria azienda prosperare”.** Finisce per pensare che conciliare “l’emozione e la regola”, l’imprescindibile esigenza di “far tornare i conti” cui deve sottostare l’impresa, l’inventiva che porta l’imprenditore a realizzare prodotti utili alla società e il fascino della collaborazione tra esseri umani, siano la vera essenza della sua avventura imprenditoriale.

Perciò, il buon imprenditore non attribuisce alla propria impresa un esclusivo scopo di lucro, ma persegue la sua prosperità complessiva, che riassume in un inclusivo triplice scopo: superare l’assolutizzazione del profitto e riconoscere la missione produttiva e l’organizzazione del lavoro come componenti essenziali della finalità sistemica dell’impresa.

La Buona Impresa si rivolge, cioè, ai molti imprenditori la cui soddisfazione non deriva dal far più soldi possibile, perché sentono forti, dentro di sé, altre due motivazioni:

- 1.** Il successo del loro prodotto, della loro missione produttiva. Di quella speciale soluzione ai bisogni del mondo che li ha spinti ad avviare l’impresa, o a farsene carico, e nella quale stanno riversando tutta la loro passione.
- 2.** Il valore della squadra che hanno creato. La fiducia che ripongono in loro le persone che lavorano nella loro impresa, che sentono di partecipare a qualcosa di più grande di loro. La coesione che permette di affrontare i momenti difficili insieme.



Così, un buon prodotto e un buon lavoro non sono visti come obiettivi degli stakeholder che l'impresa deve rispettare, ma sono assunti come obiettivi dell'impresa stessa, tanto quanto il profitto.

Auspichiamo che questi imprenditori, che sappiamo essere numerosi, si riconoscano nel paradigma della Buona Impresa e aiutino la Fondazione a diffonderlo e a far progredire gli strumenti che sta costruendo.

## **Ruolo e responsabilità del buon stakeholder**

Per quanto determinante sia l'orientamento di fondo che guida l'imprenditore, una Buona Impresa non sarebbe tale se i suoi portatori di interesse non assumessero consapevolezza della ricca natura dell'impresa e non si comportassero di conseguenza nei suoi confronti. Se non evitassero di ridurre ad una mera questione di scambio di denaro la loro relazione con essa.

“  
**Per quanto spetti  
all'imprenditore  
scegliere lo scopo  
dell'impresa,  
va sottolineata con  
forza l'influenza  
determinante –  
e responsabilizzante  
- di tutti i portatori  
di interesse primari**  
”

Infatti, per quanto spetti all'imprenditore, o al gruppo di azionisti di controllo, scegliere lo scopo dell'impresa – definendo le proprie attese: puro scopo di lucro o finalità più ampie e ricche – va sottolineata con forza l'influenza determinante – e responsabilizzante – di tutti i portatori di interesse primari. Sono loro, infatti, che determinano il successo o l'insuccesso dell'impresa, fino all'estrema conseguenza del fallimento. A questo loro potente ruolo corrisponde una

---

responsabilità: quella di sostenere le imprese che, interpretando correttamente la propria natura profonda, son buone per sé e buone per la società allo stesso tempo.

Il Cliente, come anche recita uno slogan diffuso tra il management, è “il vero signore e padrone dell'impresa”. Se il cliente decide di non comprare, l'impresa chiude: dove trovare un potere superiore a questo? I buoni Clienti non limiteranno le proprie decisioni d'acquisto ad una valutazione della qualità del prodotto, ma prenderanno in considerazione la qualità complessiva dell'impresa che con i loro acquisti stanno sostenendo. Perché mai le tante persone che protestano giustamente contro le imprese che depredano la società dovrebbero poi premiarle acquistando i loro prodotti?

Quanto ai Collaboratori, essi sono l'impresa stessa. Tolle le persone che lavorano per dar vita all'impresa, questa resta una scatola vuota, un'entità giuridica senza vita. Non per tutti i lavoratori è facile esercitare la propria libera scelta, perché i posti di lavoro non sono lì ad aspettarli sul bancone del supermercato, ma nonostante ciò assistiamo sempre di più, soprattutto in questi ultimi tempi, a un cambiamento importante: sia i giovani, sia le persone che sono state portate a riflettere sulle proprie scelte di vita da due duri anni di pandemia, chiedono al lavoro un ruolo diverso, più significativo, che vada oltre la mera funzione di sostentamento personale.

---

E scelgono di andare (o rimanere) a lavorare nelle imprese che danno rilievo anche al bisogno di realizzazione professionale di cui sono portatori. Peraltro ogni Lavoratore, nei limiti dettati dal sistema di regole nel quale è inserito, è libero di adottare nella sua attività professionale un approccio sistemico alla relazione, libero di ricercare la reciproca soddisfazione con l'altro con cui il lavoro lo mette in relazione. Così, può dare il suo contributo diretto alla "bontà" dell'impresa e finirà per influenzare positivamente il contesto, traendo da ciò soddisfazione professionale e realizzazione personale.

Infine, gli Investitori. Che si tratti di soci, di finanziatori diretti dell'impresa, o di risparmiatori sostanzialmente ignari del tipo di impresa che le loro finanze stanno sostenendo. Se il socio è anche imprenditore, gestisce cioè direttamente l'impresa, è più facile che la vocazione naturale si faccia sentire. Ma per fortuna anche tutti gli altri tipi di investitori hanno una sensibilità sociale, il problema è semmai, anche qui, di superare una sorta di scissione che spesso si innesca: quando investo sono interessato solo al denaro, perché poi la mia propensione a condividere, poca o tanta che sia, la soddisfo facendo beneficenza. Quando si ha una conoscenza diretta dell'impresa in cui si investe, è più agevole porre attenzione ai ritorni che vanno al di là di quelli puramente monetari; per i risparmiatori la soluzione è ancora lontana da venire, ma anche

la sensibilità del mondo della finanza, foss'anche per motivi opportunistici, è indubbiamente in forte aumento.

In definitiva, un buon portatore d'interessi è consapevole della (buona) natura dell'impresa, e con questa consapevolezza approccia la sua relazione con essa. Mira a fare la sua parte, per quanto i limiti imposti dal sistema glielo concedono, senza lasciarsi confondere dalle cattive interpretazioni di impresa che purtroppo ancora incontra. Non si accontenta di fare lo spettatore ma vuole essere un attore - anzi meglio: un co-autore - della transizione verso una nuova economia, veramente al servizio delle persone.

### **La Buona Impresa funziona meglio**

L'orientamento di fondo scelto dal buon imprenditore, o dalla buona compagine sociale, e riconosciuto e interpretato dai buoni portatori di interessi, conferisce all'impresa maggiori garanzie di buon funzionamento. Perché tutti si sentono premiati da questa scelta e, a loro volta, premiano questo tipo di impresa, innescando un circolo virtuoso che di fatto favorisce il successo dell'impresa e al tempo stesso lo sviluppo integrale della società. La coesione dei Collaboratori, la fedeltà dei Clienti e la fiducia degli Investitori sono componenti essenziali del patrimonio della Buona Impresa. Sono anche, al tempo stesso, dimensioni

---

di valutazione del successo della Buona Impresa; perché chi adotta questo paradigma non valuta il successo solo in termini di crescita del fatturato o dell'utile.

Più un'impresa si dimostra bene di pubblica utilità, più la società sarà portata a sostenerla.

### **Due facce della stessa medaglia**

In conclusione, un'impresa che voglia perseguire in modo consistente il proprio bene è per natura portata a farlo attraverso il perseguimento del bene della società. Per essere buona per se stessa, essa è buona per la società.

A cosa si riferisce, dunque, il “buona” che qualifica l'impresa? La risposta sembra variare a seconda della provenienza dello sguardo. Essa è “buona” se ottiene buoni risultati per sé, o è “buona” in quanto fa il bene della società? Per la Buona Impresa questa distinzione è solo formale: nella sua prospettiva la prosperità dell'impresa e la soddisfazione degli interlocutori sociali si saldano inscindibilmente, al punto di diventare tutt'uno. Sono due facce della stessa medaglia. Anche per questo merita di essere definita con la B maiuscola.

### **La Buona Società, un'utopia positiva**

La visione della Buona Impresa - quella per cui le imprese fanno il bene della società, la società se ne accorge e le sostiene,

---

spingendo anche altre imprese a convertirsi a quel paradigma e aumentando così il bene prodotto per la società etc etc - è lontana da realizzarsi, forse non si realizzerà mai.

Ma può essere utile come stella cometa, per indicare la strada a chi, dentro di sé, sente il desiderio di progredire insieme agli altri.

È un'utopia positiva. Sperimentata.







## **La responsabilità sociale della Buona Impresa**

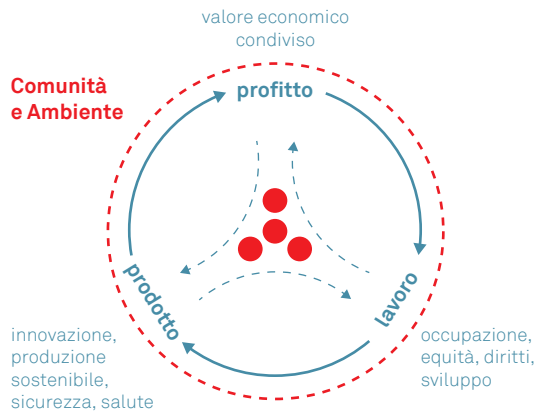
La Buona Impresa è, evidentemente, anche un modo di interpretare la Responsabilità Sociale e, più in generale, una possibile risposta alla domanda rispetto al ruolo delle imprese nello Sviluppo Sostenibile.

Naturalmente, la Buona Impresa riconosce di essere inserita in un contesto sociale e ambientale di cui deve prendersi cura in ogni fase della sua attività:

l'impatto di tutte le attività umane su Società e Ambiente deve essere una priorità per ogni soggetto responsabile, che si tratti di una persona, un'impresa, un ente o qualunque altro organismo che operi sul nostro pianeta. Tutti i processi, tutti gli scambi, hanno un impatto potenziale – diretto o indiretto, attraverso la filiera di produzione e distribuzione – che la Buona Impresa non può ignorare e la cui gestione responsabile rappresenta anzi una *conditio sine qua non*.

Ciò che contraddistingue la Buona Impresa, tuttavia, è che la creazione di valore per la società non è una “integrazione” della propria attività - o addirittura una forma di “riparazione” rispetto ad essa – ma coincide con l'attività di business; l'interesse degli stakeholder non è semplicemente un elemento da tenere in considerazione, ma il fondamento stesso dell'impresa.

In questo senso la Buona Impresa si colloca nel più ampio contesto delle “Purpose Driven Company”, intese come imprese che superano il puro scopo di lucro, perseguendo anche intenzionalmente un impatto positivo sulla società e l’ambiente.



## La Buona Impresa e la Società Benefit

La forma giuridica d’elezione delle Buone Imprese è la Società Benefit, qualifica che connota quelle aziende che, pur restando for profit, intendono vincolarsi al perseguimento di un Beneficio Comune:

non un’ “impresa ibrida”, ma a tutti gli effetti un’impresa for profit che sceglie di perseguire il proprio bene “Insieme” al bene della società e non “a scapito” di quello della società.

La qualifica giuridica non cambia la sostanza dell’impresa che abbia scelto di essere

“Buona”, ma diventa lo strumento attraverso il quale essa può formalizzare, diffondere, valorizzare e tutelare la propria identità.

La visione della Buona Impresa Società Benefit è sintetizzabile in alcuni elementi che distinguono questo approccio e lo caratterizzano rispetto ad altri.

Innanzitutto, la Buona Impresa Società Benefit si caratterizza per la modalità con cui persegue il Beneficio Comune: essa non “svolge attività di beneficio comune”, associandole alla propria attività di business, ma svolge la l’attività ordinaria nel suo complesso orientandola al Beneficio Comune.

Rispetto all’interpretazione stessa di Beneficio Comune, la Buona Impresa Società Benefit non ha una visione prescrittiva circa le aree di impatto in cui esso deve realizzarsi: il Beneficio Comune risiede nella capacità (e prima ancora nell’intenzione) di creare valore per i suoi stakeholder e, indirettamente, per la società, attraverso i pilastri di Prodotto, Lavoro e Profitto. Non si tratta quindi necessariamente di salvare il mondo, risolvendo uno specifico problema sociale o ambientale, ma di realizzare prodotti e servizi che facciano bene alle persone o anche solo servano alla loro vita, soddisfare le loro aspettative di occupazione e realizzazione, creare valore economico condiviso attraverso il quale favorire lo Sviluppo della Società.

Infine, nella visione della Buona Impresa, non si tratta tanto di “bilanciare” o “armonizzare” l’interesse dei soci e quello della società (espressioni utilizzate, tra gli altri, anche nella norma sulla Società Benefit e nel manifesto di Davos del 2020, che fanno ancora in qualche modo riferimento a una scissione per la quale l’interesse dei soci sarebbe esclusivamente quello di produrre un profitto) ma piuttosto di far leva sulla coincidenza di interessi tra l’impresa e gli stakeholder, per favorire il benessere di entrambi nel lungo periodo.

Il senso di concentrare l’osservazione sul core business non vuole certo essere quello di sminuire la rilevanza dell’attenzione al tema della “sostenibilità” sociale e ambientale in senso tradizionale, quanto piuttosto quello di restituire dignità e dimensione al valore creato attraverso l’attività d’impresa in sé: l’impatto sulla società non si riduce, anche in una prospettiva storica, a “soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”, ma ha molto a che vedere con la creazione di opportunità di sviluppo (economico, culturale, di benessere soggettivo) della società stessa e degli individui che la compongono.

## **Il Manifesto della Buona Impresa**

La Buona Impresa, interpretando in modo coscienzioso e responsabile la natura stessa dell'impresa, definisce la propria finalità attraverso una visione sistemica.

Come impresa, persegue un triplice scopo, ricercando – con cura e responsabilità – la sinergia tra tre tipologie di obiettivi: il successo dei propri prodotti o servizi, la creazione e organizzazione di buona occupazione, la creazione di valore economico.

Applicando tale visione, nessuno dei tre risultati è puramente strumentale, ma si qualifica in quanto deriva dagli altri due e a sua volta li influenza positivamente.

Come attore sociale, fa leva sulla coincidenza di interessi con gli stakeholder, perseguendo al tempo stesso il proprio scopo di lungo periodo e la creazione di valore per il contesto, consapevole che dallo stesso fare impresa deriva un rilevante impatto sociale: offrire prodotti e servizi che rispondono a bisogni della società, favorendone sviluppo e benessere; creare occupazione e occasione di soddisfazione professionale per le persone; condividere valore economico.

La Buona Impresa considera un prerequisito imprescindibile l'impegno a gestire in modo responsabile e sostenibile tutte le ricadute che l'attività d'impresa ha sulla comunità e sull'ambiente, monitorando e riducendo eventuali effetti negativi.

Infine, essa comunica con trasparenza il senso del proprio agire, per favorire la partecipazione al proprio interno e il riconoscimento e la fiducia da parte del contesto.



### La governance

Essere una BI è una scelta identitaria:

- È una scelta, non un riconoscimento ricevuto dall'esterno, non una certificazione.
- È fatta dai soci, nel momento in cui attribuiscono alla loro impresa il triplice scopo della BI:
  1. portare sul mercato un buon prodotto o servizio che risponda ai bisogni della società civile e che favorisca la diffusione di condotte positive e responsabili;
  2. offrire alle persone occasioni di lavoro e di realizzazione professionale;
  3. produrre ricchezza che ricada direttamente o indirettamente sul contesto
- È formalizzata, nello statuto o quantomeno in un documento ufficiale dell'impresa, in modo da renderla vincolante e trasmetterla a tutti quelli che operano per conto dell'impresa e a tutti gli SH esterni.
- Scegliendo il triplice scopo della BI, i soci mirano dunque ad un ritorno del loro investimento che non si limita al puro scopo di lucro, ma include la gratificazione per l'ampio ruolo sociale che l'impresa svolge. In questo modo, essi scelgono anche di far sostanzialmente coincidere i propri interessi con quelli degli stakeholder prioritari, cosa che costituisce un fondamento imprescindibile del paradigma: il bene dell'impresa non deriva dal "portar via" qualcosa ai suoi portatori di interesse, ma proprio dalla sua capacità di contribuire al loro bene.

- Il socio di una BI non intende rinunciare ai risultati economici di medio lungo termine in favore di altri ritorni, è anzi convinto che questa sua scelta rafforzerà il bene dell'impresa e con essa tutti i suoi risultati, che l'orientamento di fondo della BI sia un buon modo di gestire l'attività caratteristica dell'impresa e che più un'impresa si dimostra un bene di pubblica utilità, come è nella sua natura, più la società sarà portata a sostenerla.
- Per il socio imprenditore la gratificazione di cui sopra è duplice, perché corrisponde anche ad un ritorno del proprio impegno professionale.
- Naturalmente, anche le imprese i cui soci hanno scelto il triplice scopo possono incontrare nel tempo difficoltà a produrre risultati. Non per questo cessano di essere Buone Imprese, a condizione che ricerchino nel modello la soluzione per riattivare il circolo virtuoso tra i loro principali obiettivi e superare così le difficoltà. La coesione con gli attori sociali che hanno sviluppato grazie al loro orientamento di fondo rappresenta il patrimonio sul quale far leva per ritornare al successo.

## **La qualifica di Società Benefit**

Essere una Buona Impresa è anche un particolare modo di essere Società Benefit

- La possibilità di inserire nello statuto una finalità che vada oltre il puro scopo di lucro è offerta dalla norma sulle Società Benefit, che per questo motivo costituisce la forma giuridica d'elezione della BI.



**“ La possibilità di inserire nello statuto una finalità che vada oltre il puro scopo di lucro è offerta dalla norma sulle Società Benefit, che per questo costituisce la forma giuridica d’elezione della BI ”**

- La BI rappresenta quindi anche una interpretazione di SB, e si distingue per il fatto di individuare nella creazione di valore attraverso il suo triplice scopo il Beneficio Comune richiesto dalla norma. Nell’ambito di questo Beneficio Comune caratteristico della BI, ogni impresa identifica poi le proprie finalità specifiche, ovvero dove intende fare la differenza attraverso la sua specifica attività.
- Fondazione Buon Lavoro ha sviluppato una proposta operativa completa per rispondere alla normativa sulle Società Benefit facendo riferimento al paradigma della Buona Impresa. In particolare, lo standard di valutazione d’impatto SABI (strumento di Autovalutazione della Buona Impresa) e le Linee Guida per la definizione della finalità, del suo inserimento in statuto e per la redazione della relazione d’impatto.

## La gestione

Essere una BI è un bel modo di gestire l’attività caratteristica:

- L’orientamento di fondo, lo scopo dell’impresa, espressione dell’assemblea dei soci, è calato con coerenza nell’operatività.
- Ogni decisione rilevante è assunta in ottica sistemica: sia in termini di conseguenze su tutti e tre i pilastri del suo fare impresa (Lavoro, Prodotto e Profitto) che di impatto sugli SH primari (Collaboratori, Fornitori, Clienti, Investitori).
- Le decisioni non sono prese per

**“  
Ogni decisione  
rilevante è assunta  
in ottica sistemica  
”**

favorire un singolo pilastro o una singola categoria di stakeholder, ma alla luce del bene dell'impresa tutta, perché è dal bene dell'impresa che deriva poi il bene di ogni stakeholder. In particolare, nelle situazioni di difficoltà e più in generale nella destinazione di risorse scarse, la BI cura di non concentrare eventuali ricadute negative su nessuno dei tre stakeholder primari.

- L'orientamento della Buona Impresa nei confronti dei tre pilastri della sua finalità è sintetizzato in queste tre massime:
  1. “Cura il tuo prodotto con passione e senso di responsabilità, considerandolo il tuo specifico contributo allo sviluppo della società”.
  2. “Tratta il lavoro delle persone sempre anche come fine e mai semplicemente come mezzo”.
  3. “Tratta il profitto come una componente irrinunciabile della tua attività, ma non considerarlo mai il fine ultimo”.
- La BI cura con particolare attenzione la relazione di lungo termine con i suoi SH primari, e considera la coesione con i Collaboratori, la fidelizzazione dei Clienti e la fiducia degli Investitori come componenti fondamentali del proprio patrimonio.
- La BI usa processi e strumenti in grado di integrare sia la lettura sistemica dell'impresa (il circolo virtuoso tra Lavoro, Prodotto e Profitto) sia quella sociale con quella gestionale.
- In particolare, ogni strumento di pianificazione e controllo, sia di breve che di medio termine, tratta congiuntamente tutte

---

le tre categorie di obiettivi del circolo virtuoso e il modo con cui questi si influenzano positivamente gli uni con gli altri.

- Più che dalla caratterizzazione di strumenti e processi, la sua gestione si distingue per il “come” questi vengono utilizzati e in definitiva per il “perché” (il suo “senso”) che orienta la coerenza di tutti i suoi comportamenti e favorisce l'autonomia dei collaboratori.
- È opportuno che ogni collaboratore dell'impresa sia in sintonia con il paradigma, perché la qualità complessiva della BI è frutto dell'opera di tutti loro.
- Ogni singolo collaboratore può essere orientato dal paradigma della BI e influenzare così la qualità delle sue relazioni e dell'impresa tutta, anche a prescindere dall'orientamento di fondo dell'impresa stessa.
- È necessario che, laddove presenti, i meccanismi di orientamento, valutazione e incentivazione dei collaboratori riflettano sempre l'ampiezza degli obiettivi dell'impresa, e non si limitino ad obiettivi di tipo reddituale.
- I prodotti e servizi della BI non mirano a soddisfare qualunque bisogno dell'individuo, ma li selezionano alla luce di ciò che è bene per la società tutta.
- La ricchezza che si genera durante la catena del valore è equamente distribuita, evitando di privilegiare lo shareholder o uno specifico stakeholder (la BI non usa il termine “restituzione”, perché non prende nulla che appartenga ad altri).
- In particolare, prevede pratiche di condivisione con i collaboratori della

ricchezza creata che oltre a rispondere ad un principio di equità favoriscono la coesione con questo stakeholder primario.

- Lo Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa (SABI) è utilizzato anche per individuare le esigenze di intervento, in ottica di miglioramento continuo

## **La sostenibilità sociale e ambientale**

L'impegno verso la sostenibilità è un prerequisito della BI:

- La Buona Impresa, pur interpretando il proprio ruolo sociale in una visione più ampia, prende molto sul serio l'impegno per "non compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri bisogni".
- Nella pratica, questo significa:
  - 1.** monitorare i rischi di sostenibilità, identificando a monte i temi materiali in base all'industry, alle dimensioni, allo stadio di vita, al territorio, etc.
  - 2.** gestire le ricadute sociali e ambientali, dirette e indirette, cercando di ridurre progressivamente gli impatti negativi.
  - 3.** valutare periodicamente le performance rispetto alla gestione delle ricadute sociali e ambientali, e comunicarle con trasparenza nella rendicontazione agli stakeholder.
  - 4.** prendere in considerazione, nelle scelte operative di business, anche gli impatti sociali e ambientali di lungo periodo.
- La Buona Impresa tuttavia non considera

esaurite, in questo modo, le proprie responsabilità verso la società, che consistono innanzitutto nel far bene il proprio mestiere d'impresa: realizzare un prodotto o un servizio che risponda ai bisogni dei clienti e spinga la società in una direzione positiva; creare e organizzare il lavoro, puntando alla realizzazione professionale delle persone; creare valore economico in modo equo e condiviso con tutti coloro che sono coinvolti nella sua produzione.

## La valutazione

La BI si valuta ed è valutata, da tutti i suoi SH, per la sua qualità complessiva, che prende in considerazione:

- La rilevanza e cogenza dell'impegno che ha preso (delle finalità, generiche e specifiche, che si è data).
- La coerenza dei processi con gli scopi dell'impresa, e la loro qualità.
- I risultati gestionali che ha raggiunto.
- I risultati di Impatto attraverso i tre pilastri dell'attività caratteristica
- La gestione responsabile e sostenibile di tutti gli impatti sociali e ambientali.
- Come è riuscita a ricondurre ad unità il suo triplice scopo, favorendo le sinergie ed evitando prevaricazioni.
- Il patrimonio complessivo che ha accumulato che include quello culturale e relazionale che ha costruito (la coesione con i lavoratori, la fedeltà dei clienti, la fiducia degli investitori) e che

le permetterà di essere “buona” nel tempo.

- “Come” ha ottenuto i risultati, non solo per il “cosa” ha ottenuto. In particolare, come si è relazionata con i portatori di interesse, facendo leva sulla coincidenza di interessi.
- Il risultato degli obiettivi che si era data e gli obiettivi che si dà per l'anno successivo.
- La valutazione dei suoi Stakeholder primari, che ritiene determinante per proprio il successo.

## **La rendicontazione**

La BI si impegna a far trasparire il senso del proprio agire e dei propri risultati anche all'esterno, e in particolare:

- Mette a disposizione dei suoi SH la propria autovalutazione, le informazioni su cui si basa (anche attraverso indicatori specifici) e le argomentazioni che la sorreggono.
- Si impegna a far trasparire il senso complessivo del proprio essere e del proprio agire, ma non crede nella significatività di un unico “voto” come rappresentazione della propria qualità complessiva, essendo questa molto ricca ed articolata (sistemica, appunto).
- In particolare, fornisce elementi e argomentazioni per favorire la valutazione anche dei risultati qualitativi, che non ritiene “misurabili” in senso stretto.
- Se fattibile e opportuno, valuta la possibilità di una due diligence esterna, che ritiene un approfondimento utile per una valutazione oggettiva, e ne condivide i risultati in modo trasparente.

