

«Le attività di impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari»

E.M. Dodd – giurista americano – 1884-1973

Bozza riservata

# AZZOAGLIO

## Benefit Corporation

Il cambio di paradigma  
economico e sociale

Settembre 2020



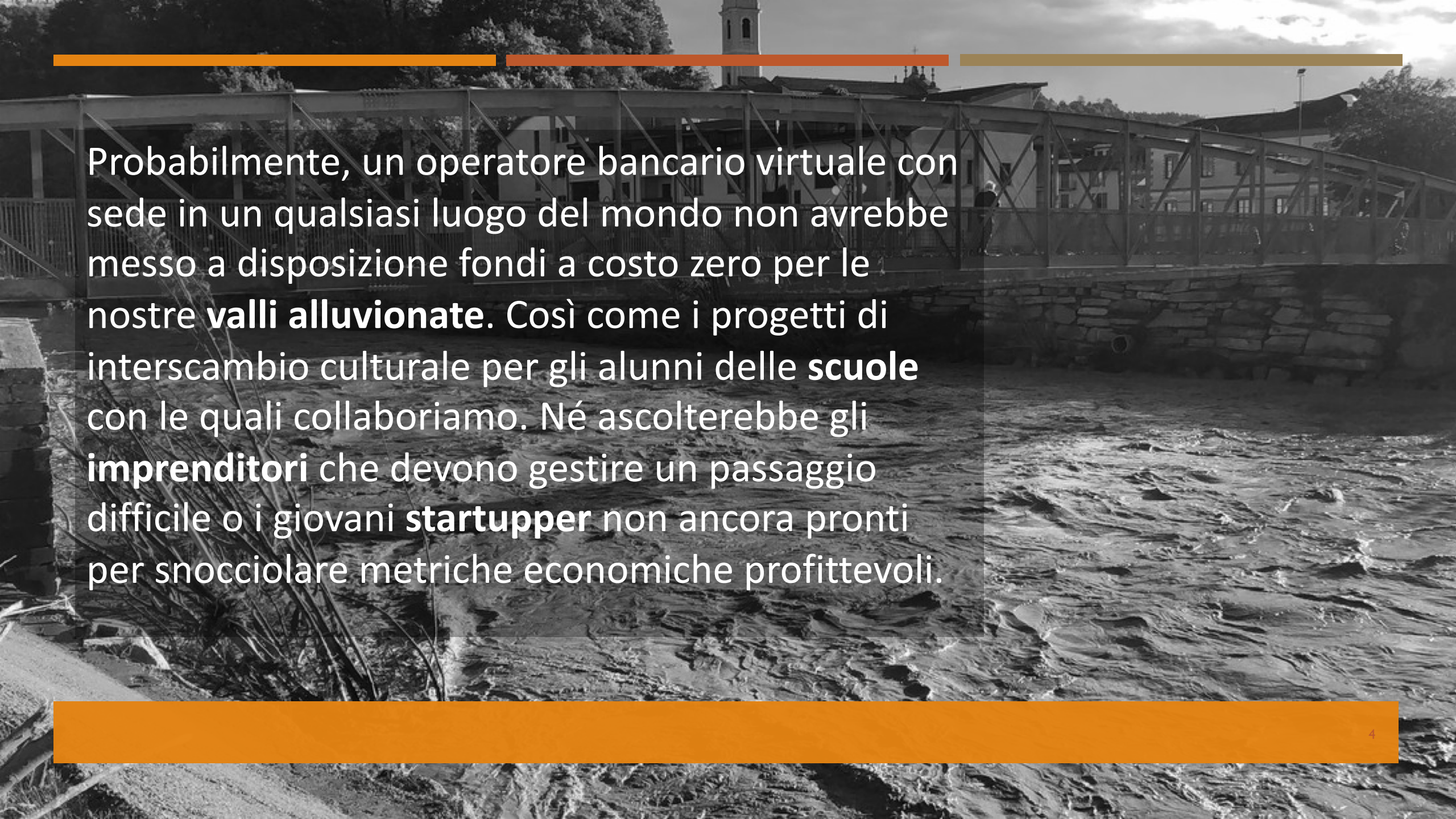
Al nostro interno da tempo si è innescata la riflessione su cosa sia per noi **‘sostenibilità’**. In generale, agire in modo che **le future generazioni possano ereditare un mondo il cui valore non sia stato da noi depauperato, ma, al contrario accresciuto**. Cosa sia questo valore è un altro piano di riflessione.  
**Il primo valore è l’interessenza tra noi e il nostro territorio.**

Decidiamo di non essere una banca virtuale, staccata dal contesto nel quale siamo nati. **Non saremo una 'piattaforma bancaria'** con un logo colorato e servizi standard distribuiti, **eppure l'innovazione nei servizi bancari per noi è essenziale.**

Ogni interfaccia innovativa è progettata e costruita per essere il nostro **'io' remoto vicino al territorio, in una fruizione efficace nella quale il cliente ci riconosce.**





A black and white photograph of a flooded area. In the foreground, there is a turbulent river with white water rapids. A stone wall runs across the middle ground. Behind the wall, there is a building with a glass facade and a metal frame. In the background, a church with a tall bell tower is visible. The sky is cloudy. The text is overlaid on the left side of the image.

Probabilmente, un operatore bancario virtuale con sede in un qualsiasi luogo del mondo non avrebbe messo a disposizione fondi a costo zero per le nostre **valli alluvionate**. Così come i progetti di interscambio culturale per gli alunni delle **scuole** con le quali collaboriamo. Né ascolterebbe gli **imprenditori** che devono gestire un passaggio difficile o i giovani **startupper** non ancora pronti per snocciolare metriche economiche profittevoli.



La sostenibilità riguarda l'intera collettività, coinvolge tutti. Noi partiamo dal presupposto di **non poter esistere se non mettiamo ogni sforzo possibile per portare benessere al territorio** nel quale operiamo.

Allo stesso modo, riteniamo etico offrire una relazione efficace, finalizzata e profittevole per tutti i nostri clienti, in ogni nostro servizio, dall'erogazione del credito, alla finanza, ai sistemi di pagamento. Riteniamo fondamentale creare un modo fluido e gratificante di porsi in relazione con noi.

**Adottiamo innovazioni** che possano farci raggiungere questo obiettivo.



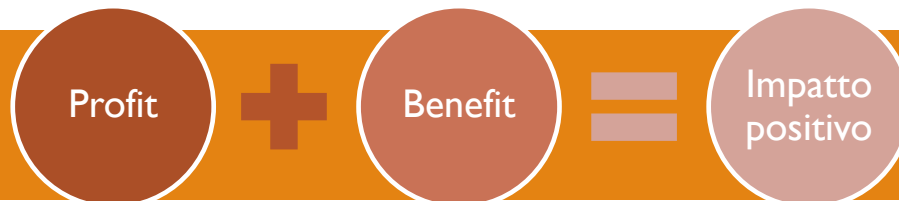
---

Banco Azzoaglio ha nel proprio tessuto genetico il rapporto intimo con il territorio. La scelta delle origini si è mantenuta in tutti i periodi storici ed oggi è ancora più evidente.

La mission della nostra banca è il supporto alle famiglie e alle iniziative economiche dei territori nei quali siamo installati. Ogni altra scelta è ancillare a questa, che finalizza ogni sforzo e orienta la direzione che tracciamo.

Il Banco di credito P. Azzoaglio ha lo scopo di perseguire in modo dichiarato, trasparente e sostenibile attività di beneficio comune.

Persegue questa finalità nella convinzione che **i modelli di business basati esclusivamente sul profitto non possano garantire un futuro sostenibile**, ossia non siano adeguati per assicurare la sopravvivenza delle persone e dell'ambiente per le generazioni future, a partire dalla prossima.



**Il duplice scopo**





Al Triestino  
Open Forum  
2020 di Trieste.  
L'intervento del  
governatore della  
Banca d'Italia  
Ignazio Visco  
centrato sul  
capitale umano

## «Italia tornata agli anni 80 Ora riforme per l'impresa»

L'allarme di Visco. Pil tornato ai livelli del '93, quello pro capite a 40 anni fa  
Conoscenza e innovazione asset fondamentali per garantire lo sviluppo

David Colombo  
ROMA

Per tornare su un sentiero di crescita sostenibile dopo l'emergenza Covid-19, l'Italia ha bisogno di riforme di sistema, capaci di creare un ambiente più favorevole alle imprese e forti in sentimenti nell'istruzione, la ricerca e l'innovazione. Bisogna, insomma, puntare sulla conoscenza «l'asset fondamentale per garantire un nuovo processo di sviluppo economico e, allo stesso tempo, proteggere l'ambiente che ci circonda. È questo il messaggio lanciato ieri dal governatore della Banca d'Italia, Ignazio Visco, nel corso del suo intervento all'Open Forum 2020 di Trieste.

Visco ha tenuto un lemoso speech in collegamento da palazzo Koch molto intenso, accompagnato da una serie di dati rivelatori di quanto i ritardi in conoscenza e capitale umano si siano tradotti nella più lenta crescita del Pil degli ultimi trent'anni. Con l'emergenza sanitaria il prodotto lordo è ora tornato sui livelli del 1993, mentre in termini di Pil pro capite - indicatore che con tutti i suoi limiti mantiene pure sempre una correlazione al 90%, con gli indici di benessere e sviluppo umano - siamo scesi ai valori di fine anni '80. Visco ha spiegato che la caduta del valore aggiunto del secondo trimestre - attorno al 13% in termini tendenziali - è stata maggiore di quella registrata tra il 2008 e il 2013, ovvero gli anni della doppia recessione (invasa dalla crisi finanziaria globale e da quella dei debiti sovrani) - è stata la peggiore in tempi di pace dell'unifica-

zione dell'Italia, nel 1980. Un arretramento che impone una revisione netta di politica economica, capace di aggirarsi «all'ampia gamma di strumenti per garantire condizioni monetarie più accomodanti, contrastare le tensioni sui mercati e sostenere i prestiti a famiglie e imprese» messa in campo dalle banche centrali.

Il discorso del governatore arriva mentre sono in piena fase di preparazione i piani di intervento che l'Esecutivo Conte intende finanziare con il Recovery Fund. E rilancia i temi che erano stati proposti all'istituto dell'Estate, in occasione degli Stati generali di Villa Pausanica, a Roma. Questo è più che mai il tempo - ha detto Visco - per rimarcare gli ostacoli all'innovazione creati dagli antichi problemi italiani (burocrazia, crimine, evasione fiscale diffusa), e anche il sistema delle imprese deve fare un salto di qualità perché «non ci si può basare solo sulla competitività di costi e prezzi» ma bisogna puntare sulla capacità di innovare e crescere in dimensioni. La struttura del sistema produttivo nazionale condiziona e, allo stesso tempo, è condizionata dai livelli di educazione e innovazione. In Italia - è stato fatto osservare sulla base degli ultimi dati disponibili - 25 mila imprese con più di 50 addetti producono più della metà del valore aggiunto manifatturiero e dei servizi non finanziari con quasi sei milioni di occupati. L'altra metà è prodotta da 4,3 milioni di piccole imprese e 4,8 milioni di lavoratori autonomi; dimensioni che non si incontrano in paesi come Francia, Germania o Spagna.

«L'Italia - ha segnalato ancora una volta Visco - è tra i paesi con il ranking più basso dell'Open» per spesa in ricerca e sviluppo e questa bassa spesa «è accompagnata da investimenti insufficienti nell'istruzione». Non solo i dati mostrano che, rispetto agli altri paesi di riferimento, «gli italiani non frequentano la scuola abbastanza a lungo» mentre dal punto di vista qualitativo gli studenti italiani «sembrano non imparare abbastanza». Il Paese - ha concluso il governatore - «ha bisogno di una vera trasformazione tecnologica e culturale». Ma soprattutto non deve accumulare nuovi ritardi. «Una debole capacità di innovazione, un basso livello di capitale umano e un peso predominante delle piccole imprese hanno caratterizzato l'economia nazionale anche quando la sua crescita era rapida». Ma ora il mondo è cambiato: la globalizzazione dei mercati e la rivoluzione dell'Intelligenza artificiale non lasciano spazio ai vecchi equilibri e, dunque, «oltre agli interventi di emergenza, ci sono di bisogno percorsi sul lungo periodo e il recupero di una maggiore produttività». Con un'attenzione nuova alla ricerca. «C'è una dimensione in cui l'Italia - ha osservato il governatore - non funziona bene come misura del benessere, ovvero il suo impatto sull'ambiente. Il tempo di indurre risorse e sforzi crescenti per affrontare gli effetti collaterali dello sviluppo economico. La conoscenza è ancora una volta la risorsa chiave su cui dobbiamo investire per compiere ulteriori progressi economici e preservando l'ambiente».

Il sistema delle imprese deve fare un salto di qualità perché «non ci si può basare solo sulla competitività di costi e prezzi»

Il sistema delle imprese deve fare un salto di qualità, perché non ci si può basare sulla competitività di costi e prezzi.

Esiste una dimensione in cui il PIL non funziona bene come misuratore di benessere ovvero del suo impatto sull'ambiente. Dobbiamo indirizzare sforzi e risorse crescenti per affrontare gli effetti collaterali dello sviluppo economico. La conoscenza è ancora una volta la risorsa chiave su cui dobbiamo investire per compiere ulteriori progressi economici preservando l'ambiente.

«Gli italiani non frequentano la scuola abbastanza a lungo». Gli studenti «sembrano non imparare abbastanza»



La scelta di diventare **Benefit Corporation** (nella forma Certificated B-Corp, Impresa Benefit o perseguendo entrambe queste strade integrate):

- Conferisce maggiore forza ad un **approccio che fa parte delle origini del Banco** e che il Banco agisce da sempre in modo connaturato all'attività di intermediazione bancaria.
- Nasce come evoluzione della riflessione innescata con il vigente **Piano Strategico**.
- Dà forma alla determinata volontà di rendere il Banco un'impresa **sostenibile** per le prossime generazioni.
- **Genera, ispira e guida** tutti i maggiori **progetti** per il territorio e la collettività che in questo momento il Banco sta progettando:
  - **Centro Medico Azzoaglio**
  - **Azzoaglio Tech**
  - **Scuola Innovativa**



## RSI (responsabilità sociale d'impresa)

- Non esige che gli obiettivi siano civilmente quelli dell'impresa (quindi non prevede cambio di statuto).
- Del tutto discrezionale per l'imprenditore. Non ha obiettivi specifici, non deve raggiungere nessun 'numero' o performance particolare.
- È 'solo' un'integrazione delle *preoccupazioni* sociali ed ambientali dell'impresa che accompagna la relazione di bilancio.
- Prevede un bilancio di sostenibilità
- Può essere certificata con lo standard SA8000
- È obbligatoria per le imprese di interesse pubblico di grandi dimensioni o per le holding di imprese di interesse pubblico (dip>500)

## B-corp

- L'impresa accetta di diventare 'migliore per il mondo'.
- Certificata da B-Lab (U.S.A.)
- Metodo di valutazione di B-Lab Assessment
- Prevede che civilmente l'oggetto sociale dell'impresa non sia solo più il profitto, ma includa uno o più Benefici Comuni che sono stabiliti.
- Cambio dello Statuto, che indicherà quali sono i Benefici Comuni che l'azienda persegue parallelamente al profitto e come lo fa.
- Report annuale del raggiungimento degli obiettivi, sottoposto all'organo di controllo e gestione.

## Impresa Benefit

- Basata sul metodo B-Lab è però una derivazione normata dalla legge italiana 208 del 28/12/2015 (Legge di Stabilità 2016) artt. 376-384
- Il nome della Società può utilizzare denominazione di Impresa Benefit.
- L'impresa decide di vincolare la società a una missione di beneficio comune che diventa obbligo giuridico di natura statutaria.
- Tutti i Soci devono essere d'accordo, se non lo sono possono (devono) uscire dalla compagine sociale.
- Report annuale del raggiungimento degli obiettivi, sottoposto al Collegio Sindacale.



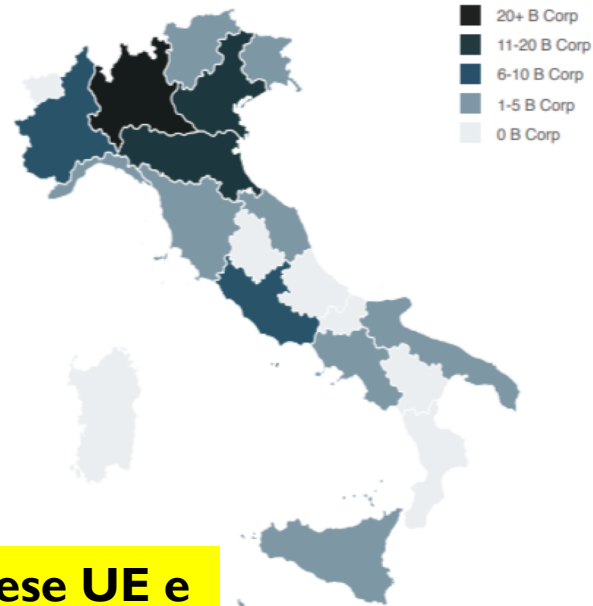
Entrambe?

Requisito	B Corp Certificata	Benefit Corporation e Società BenefitAccountability
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp certificate
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance $\geq 80$ punti su 200.	Auto-dichiarata
Verifiche Permanenti	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
Assistenza e uso del Brand 'Certified B Corp®'	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp®
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle B.C. e in altri paesi come l'Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali.



Inserire nello Statuto il doppio scopo consente di «Proteggere la missione»

## Le B Corp italiane per area geografica



## Le B Corp italiane

100+  
B Corp Certificate

500+  
Società Benefit

La comunità con la crescita più veloce in Europa



**L'Italia è il primo paese UE e tra i pochissimi al mondo (eccezion fatta per molti, ma non tutti, stati federali USA) ad avere una legge che normi le B-Corp nel proprio ordinamento giuridico.**



## I VANTAGGI

- **Acquisire un vantaggio reputazionale** come impresa che opera in maniera responsabile.
- **Attrarre** sul nostro territorio **giovani talenti** (diverse ricerche svolte a livello internazionale dimostrano che gran parte dei giovani talenti preferisce lavorare in imprese socialmente responsabili anche in presenza di compensi più bassi).
- **Entrare** a far parte di un **network di imprese** che, condividendo determinati valori, sviluppa mercati e esprime quelle che saranno le migliori e più profittevoli società del futuro.
- **Attrarre Investimenti a Impatto Sociale** (Impact Investment Capital) e di accedere a capitale di investimento privato anche da parte di **consumatori consapevoli**.
- **Concorrere** ad un **cambiamento epocale** del concetto di business che restituisce valore alla società e all'ambiente.
- **Aumentare** nel medio-lungo termine la **creazione di entrambi i valori**: economico e di impatto positivo per la collettività.



## B-impact Assessment

### I ^step

Il primo passo è valutare oggi il grado di impatto sociale (\*) del Banco secondo una metodologia riconosciuta

## Gruppo di lavoro

### Valutazione

Governance  
Comunicazione e progetti  
Bilancio  
Crediti  
Finanza  
Risk Management  
Compliance  
Organizzazione-ICT

I componenti del gruppo di lavoro devono iniziare il loro compito conoscendo molto bene:  
Statuto  
Codice Etico  
MOG

(\*) Il termine 'sociale' è inteso in senso anglosassone: significa 'ciò che ha a che fare con la comunità, la società; pubblico. Si intende con esso tutte le esternalità dell'impresa (ambientali, territori, cultura, arte, educazione, famiglie e in questo anche il lato sociale inteso in senso stretto).

## Scelta dei Benefici Comuni

### Punteggio B-score

L'assessment fornirà indicazioni sui benefici da individuare, sulle azioni da mettere in campo e sulla reale capacità del Banco di realizzarli.

Il Punteggio da raggiungere e mantenere è almeno 80 su 200



## I PASSI DA FARE

Se la scelta è percorrere la strada della Impresa Benefit, i passi da fare sono i seguenti:


- Individuare il **gruppo di lavoro** che condurrà il **B-Impact Assessment**
- Condurre il **BIA**, dal quale emergeranno due output:
  - Il B-Impact Score
  - Indicazioni per l'individuazione del/dei Benefici Comuni che il Banco può concretamente conseguire.
- Stabilire **Benefici Comuni e attività**
- Cambiare lo **Statuto** per diventare Società con doppio scopo statutario:
  - For Profit
  - For Benefit
- **Rivedere ogni processo aziendale** per allinearli nella nuova visione.
- **Report Annuale** (Relazione di Impatto).
- Farne **la più ampia comunicazione possibile**
- Coinvolgere in modo attivo tutte le persone che lavorano per e con il Banco, inclusa un'importante azione formative.



Il **Banco** richiederà quindi a tutti i propri soci, amministratori, dipendenti, collaboratori e stakeholder di **aderire ad una visione nuova dello scopo statutario** del Banco e di adottare comportamenti conseguenti a tale scelta.







Per **declinare la sostenibilità** all'interno della nostra organizzazione abbiamo preso in considerazione gli ambiti anche sociali nei quali il nostro Banco ha sempre agito in modo naturale, considerandoli parte integrante del proprio agire.

- **Ricalibrazione tutti i processi** i modo che essi siano fluidi, veloci, corretti, pienamente compliant alle normative bancarie, accessibili e trasparenti ai nostri clienti.
- **Relazioni** con gli stakeholder improntate al nuovo, forte orientamento B-Corp.
- **Education:** collaborazioni con le Scuole del territorio – borse di studio – educazione al risparmio.
- **Territori:** Eventi culturali, azioni per incrementare l'attrattività del territorio – **welfare territoriale**
- **Cultura**, arte, tradizioni e folklore locale.
- **Imprenditoria** giovane e innovativa
- **Ambiente** – Plastic free - Finanziamenti green – Energia elettrica da fonti rinnovabili
- Regole di partecipazione solo in aziende i cui **profili etici** sono verificati dai nostri standard.
- Supporto unicamente ai business la cui etica è verificata.
- **Dipendenti** – welfare aziendale – conciliazione vita-lavoro – salute e sicurezza sul lavoro estesa al benessere, forme di smart working.

Abbiamo individuato **alcuni progetti concreti** per finalizzare il percorso fin qui descritto:

- La **revisione completa del processo del credito**, che porterà ad accrescere la conoscenza del cliente, la qualità del servizio offerto, la fruibilità dello stesso, definirà la policy etica per l'erogazione dei finanziamenti per trasformare i finanziamenti in un agente positivo per il cambiamento nel nostro territorio.
- **Scuola innovativa**: intendiamo realizzare una scuola che mette al centro **l'alunno/a e i suoi talenti, la creatività, la capacità di stare con gli altri e cooperare, l'attività motoria, la musica e le lingue straniere, lo sviluppo del pensiero critico** per preparare giovani in grado di prendersi cura della propria generazione e di quelle future.
- **Azzoaglio Tech**: un incubatore e acceleratore di **startup e scaleup** che, accanto al profitto, sviluppi la capacità dei giovani di fare imprenditoria, di innovare, di sviluppare idee. Questo progetto è già in parte in azione. La nostra Banca incontra molte startup o team non ancora costituiti in società segnalati da una rete di partner del territorio per valutarli e accompagnarli in un percorso di crescita con un'azione di tutoraggio di primo livello: indicazioni sul livello di sviluppo nel quale si trovano, verifica del team e dell'idea imprenditoriale, valutazione del business model.



## Costi benefici

L'analisi è qualitativa, non essendoci attualmente elementi misurabili sui quali poter stimare una ricaduta in termini puramente economici che, per altro, non corrisponde all'oggetto del progetto in parola. I costi sono invece stimati in termini di ore-uomo per i costi interni, ad esempio per le fasi di progettazione, assessment, rivisitazione dei processi, comunicazione interna ed esterna, realizzazione della reportistica, verifica dei risultati.

Il primo anno, che viene considerato il tempo di 'impianto' della B-Corp, ha i costi maggiori. Per i successivi sono stimati costi di mantenimento.

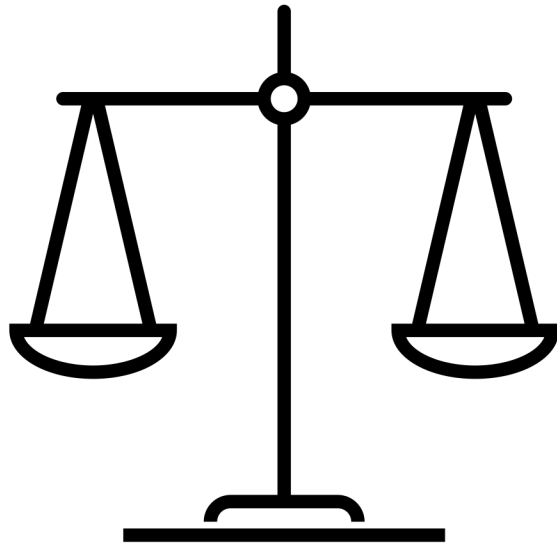
Nei costi inoltre sono considerati costi di formazione del personale, incontri con la cittadinanza, sensibilizzazione interna ed esterna.

Non da ultimo, si inseriscono costi per un supporto esterno per la fase di 'startup' del progetto e che, quindi non saranno presenti o lo saranno in valore molto inferiore negli anni successivi al primo.

I costi di formazione sono considerati costanti per almeno tre anni. Infine, sono inseriti dei costi di realizzazione che possono variare anche di molto, in funzione delle attività che si riterrà di andare a realizzare e che allo stato attuale è del tutto prematuro approfondire.



# Benefici



Efficienza dei processi interni

Migliore utilizzo delle utilities/risorse materiali e ambientali

Minori rilavorazioni, minori rischi propri

Meno Costi

Maggiore conoscenza dei clienti, delle aspettative, del livello di servizio

Attrattività verso i Clienti, soprattutto la fascia giovane

Attrattività verso gli investitori

Attrattività verso nuove leve con alti potenziali

Rafforzamento dell'identità

Rafforzamento del legame con il territorio

Rafforzamento della reputation

Posizionamento  
strategico

Rafforzamento del clima interno

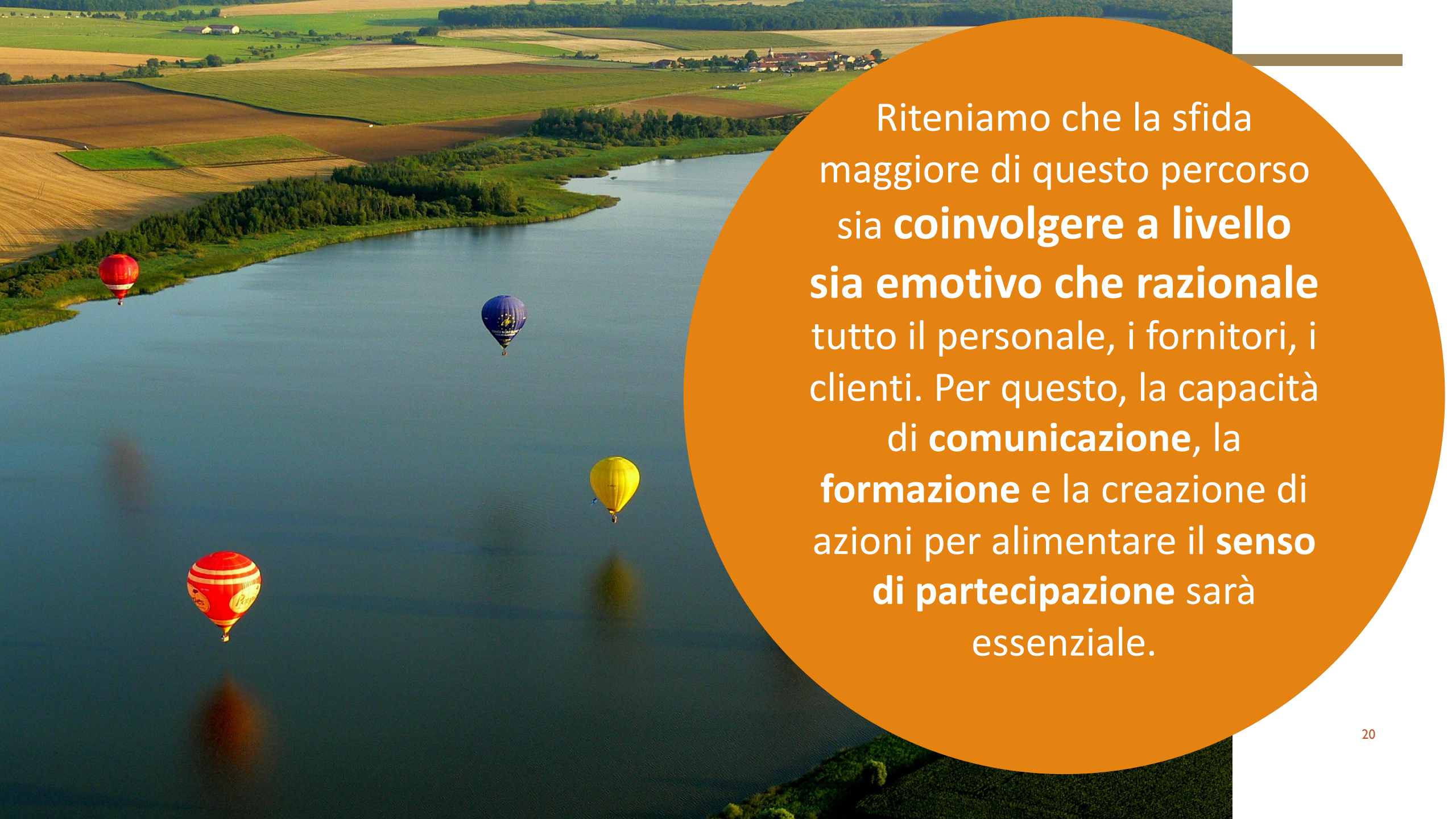
Consequente maggiore efficacia del lavoro

Diminuzione delle assenze

Aumento generalizzato del senso di appartenenza

Personale



An aerial photograph of a wide river flowing through a rural landscape. The river is calm, reflecting the sky and the surrounding greenery. On the left bank, there are fields of various shades of green and brown, some with small buildings. In the distance, a small village with a church is visible. Four hot air balloons are floating over the river: a red one on the left, a blue one in the center, a yellow one on the right, and another red one in the foreground. The background is a mix of green fields and a line of trees.

Riteniamo che la sfida maggiore di questo percorso sia **coinvolgere a livello sia emotivo che razionale** tutto il personale, i fornitori, i clienti. Per questo, la capacità di **comunicazione**, la **formazione** e la creazione di azioni per alimentare il **senso di partecipazione** sarà essenziale.