



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*La valutazione dell'impatto sociale come
strumento competitivo per le imprese*

Relatore
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureando
Martina Maritati
n° matr.1174508 / LMSGC

Anno Accademico 2018 / 2019

INDICE

INTRODUZIONE	5
I. L'IMPATTO SOCIALE: DEFINIZIONE E APPLICAZIONE	9
1.1 Definizione di impatto.....	9
1.2 Tipologie di impatto	11
1.3 Comunicare l'impatto	12
1.4 Impatto, finanza e comunità: tre casi concreti.....	13
1.4.1 Finanza ad impatto sociale (impact investing)	14
1.4.2 Caratteristiche dell'impact investing	16
1.4.3 Scenario d'uso e strategie a supporto dell'impact investing	18
1.4.4 L'imprenditoria sociale	20
1.4.5 L'impresa sociale di comunità	21
1.5 Il welfare aziendale genera valore per l'impresa	22
1.5.1 Realizzare un piano welfare	24
II. ANALISI DEGLI STRUMENTI PER MISURARE L'IMPATTO	27
2.1 Finalmente anche le imprese generano valore sociale	27
2.2 Dibattiti e criticità.....	28
2.3 Un modello di misurazione dell'impatto sociale	29
2.3.1 Perché valutare l'impatto	30
2.4 Approcci e metodologie	31
2.4.1 Un'ulteriore classificazione	32
2.5 Analisi dei principali metodi per misurare l'impatto	33
2.5.1 Il metodo SROI (Social Return On Investment)	33
2.5.2 Balanced Scorecard (BSC).....	36
2.5.3 La teoria del cambiamento (ToC)	38
2.5.4 Impact value chain	40
2.5.5 Measuring Impact Framework (WBCSD)	41
2.5.6 B Impact Assessment	42
2.5.7 Analisi ESG.....	44
2.6 La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore.....	45
2.6.1 La riforma del Terzo Settore: il Codice di qualità e autocontrollo.....	47

III. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	49
3.1 Il significato di Responsabilità Sociale d'Impresa.....	49
3.2 Le azioni fondamentali che compie un'azienda responsabile.....	50
3.3 Le dimensioni della Corporate Social Responsibility	50
3.4 La piramide della Corporate Social Responsibility.....	51
3.5 La creazione di valore condiviso (CSV)	53
3.6 La Triple Bottom Line.....	54
3.6.1 Il TBL Reporting	56
3.7 Chi sono gli Stakeholder	57
3.7.1 Stakeholder interni e Stakeholder esterni.....	58
3.7.2 Differenze tra Stakeholder e Shareholder	59
3.7.3 La teoria degli Stakeholder.....	60
3.8 La mappa degli stakeholder.....	60
3.8.1 Come realizzare la mappa degli stakeholder.....	61
3.8.2 Modelli di rappresentazione	62
3.8.3 La fase dell'ascolto	63
3.9 La sostenibilità come strumento competitivo per l'impresa	63
3.9.1 La sostenibilità: un valore che va coltivato nel tempo	64
3.9.2 I fattori chiave della "stabilità competitiva"	65
3.9.3 Come fare per comunicare la sostenibilità: potenzialità e criticità.....	66
3.9.4 Il greenwashing	67
3.10 Collaborazioni tra aziende e Terzo Settore	69
3.11 Gli indici di sostenibilità	69
3.12 Lo standard UNI ISO 26000	71
3.13 L'Agenda 2030	73
3.13.1 I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).....	74
IV. SEGNALI DI UN CAMBIAMENTO CULTURALE.....	77
4.1 Impatto e responsabilità sociale: questioni aperte	77
4.2 Impatto e CSR: la situazione in Italia.....	78
4.2.1 Italian CSR Index	79
4.2.2 Social Impact Agenda per l'Italia (SIA)	80
4.2.3 Le fondazioni di impresa.....	81
4.3 L'impatto sociale: mito o realtà?	83

4.3.1	La misurazione dell'impatto come strumento concreto di cambiamento	84
4.3.2	Vantaggi e trasformazioni delle aziende che investono nella sostenibilità	85
4.3.3	Instaurare un rapporto autentico tra comunità e impresa	86
4.4	Una sfida a lungo termine	88
4.5	Dalla teoria alla pratica: verso nuovi paradigmi di business	89
V.	L'IMPATTO SOCIALE COME STRUMENTO COMPETITIVO: UNA	
	RICERCA EMPIRICA.....	91
5.1	Introduzione: ipotesi di lavoro e obiettivi	91
5.2	Metodologia e strumenti.....	91
5.2.1	Fasi di realizzazione dell'indagine.....	92
5.2.2	Scelta del campione.....	94
5.2.3	Soggetti.....	94
5.2.4	Metodo di rilevazione: l'intervista.....	99
5.2.5	Metodologia di analisi	101
5.3	Analisi dei risultati e confronto	102
5.3.1	L'impatto: importanza, utilità della valutazione, percezione interna ed esterna	102
5.3.2	Misurare l'impatto: strategia sostenibile o una questione di coscienza?	105
5.4	Discussione e considerazioni conclusive	109
	CONCLUSIONI	113
	BIBLIOGRAFIA	117
	SITOGRAFIA.....	119
	APPENDICE.....	125
1.	Nativa e Società Benefit (B Corp).....	127
2.	VITA	133
3.	Human Foundation	135
4.	Fondazione Cassa di Risparmio di Modena (CRMO).....	141
5.	Impronta Etica	147
6.	Koinètica	153
7.	ArcoLab.....	155
8.	BDO	161
9.	Zordan	165

INTRODUZIONE

*"Se un'impresa genera impatto sociale positivo
sulla comunità di riferimento
sarà anche più forte e competitiva"¹*

L'impatto sociale viene definito come: *"la differenza che un intervento porta sulla vita di una persona e su un territorio"*. Misurare l'impatto può rappresentare un vero e proprio vantaggio competitivo per le aziende perché permette di valutare l'efficacia dei propri progetti e i cambiamenti che questi portano nella collettività e sulle singole persone, attraverso degli indicatori atti a misurare l'adeguatezza delle azioni che sono state messe in atto. Molte imprese e organizzazioni non profit hanno iniziato ad utilizzare e a fare proprio questo nuovo strumento che sta ridefinendo il ruolo delle aziende sul territorio e il loro rapporto con i cittadini e la pubblica amministrazione, al fine di soddisfare sempre più i bisogni della comunità.

Negli ultimi anni il tema dell'impatto sociale sta acquisendo un'importanza crescente poiché è legato alla metamorfosi che il Terzo Settore italiano sta attraversando, passando dall'essere redistributivo a produttivo. La grande sfida di oggi è pertanto passare dal concetto di semplice operatore sociale, che fornisce assistenza a chi ha più bisogno, a quello di imprenditore sociale in grado di generare valore aggiunto per la società. Valutare l'impatto significa infatti "dare valore" e non semplicemente utilizzare una metrica di giudizio basata su dati quantitativi. Le logiche capitalistiche stanno lasciando spazio a nuovi elementi innovativi di cui le imprese stanno iniziando a farsi carico per conseguire un impatto sociale positivo sul territorio, valorizzando nuovi servizi improntati al benessere della propria comunità di riferimento e alla tutela del patrimonio culturale, sociale e ambientale. Il Servizio Studi del Senato, con l'atto di Governo 417 sul Codice del Terzo Settore, definisce pertanto la valutazione dell'impatto sociale come: *"la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo*

¹Fabrizio Panozzo, docente al Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, e responsabile scientifico del progetto BumoBee.

periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato".

Allo stesso tempo l'impresa dovrà rendere noti e opportunamente visibili i risultati ottenuti e l'impatto da essa generato sul territorio. Un'impresa per raggiungere risultati ottimali deve essere in grado di coinvolgere tutti i pubblici e molteplici categorie di stakeholder² e interagire con essi. Inoltre deve saper interpretare i suoi bisogni e riproporli come obiettivi concreti dell'impresa, mantenendo poi una coerenza con le attività effettivamente realizzate.

"Impatto vuol dire fiducia: più le organizzazioni saranno in grado di dare evidenza dell'impatto generato dalle proprie attività rispetto alle comunità di riferimento, tanto più riusciranno a facilitare la costruzione di relazioni con la comunità stessa"³.

Con questa Tesi voglio quindi provare a rispondere alla seguente domanda:

"La valutazione dell'impatto può davvero rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese?"

L'elaborato è articolato in cinque capitoli.

Nel primo capitolo viene innanzitutto definito il concetto di impatto, le sue differenti tipologie e come può essere comunicato per creare un legame tra imprese, organizzazioni e comunità. In seguito vengono poi illustrati dei casi concreti di come il legame tra impatto e finanza stia diventando sempre più forte e abbia dato luogo anche a fenomeni di imprenditoria sociale.

Il secondo capitolo è dedicato alla definizione degli strumenti e degli approcci usati dalle imprese e dalle organizzazioni per misurare l'impatto sociale e ci si chiede se questi espedienti utilizzati fino ad ora siano stati sufficienti o se in futuro sarà necessario implementarli. Attorno a questi metodi sono presenti numerosi dibattiti

²Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione (Fonte: www.treccani.it).

³Sara Rago, Coordinatrice Area Ricerca di AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non-profit).

mirati a metterne in discussione l'oggettiva efficacia e per questo si è cercato di affrontare il tema mettendo in evidenza tutte le differenti sfaccettature. Un altro importante aspetto riguarda il motivo per cui si ritiene necessario misurare l'impatto e la valutazione nel settore non profit.

Nel terzo capitolo ci si sofferma su un altro aspetto molto rilevante per le imprese: la Responsabilità Sociale d'Impresa (o CSR, *Corporate Social Responsibility*), definita dalla Commissione Europea come "*la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*". Le imprese devono impegnarsi ad assumere comportamenti equi e giusti, tenendo conto delle possibili conseguenze, positive o negative, che le loro azioni potrebbero provocare. La strategia aziendale pertanto dovrebbe essere condotta tenendo conto delle aspettative economiche e sociali dei portatori di interesse di riferimento dell'organizzazione. Attorno al tema della CSR sono stati compiuti numerosi studi, elaborati vari modelli e indici di misurazione. Responsabilità sociale e sostenibilità: un legame che si è evoluto nel tempo tanto da rendere questi termini quasi intercambiabili tra loro. Un particolare accento viene posto anche su come comunicare la sostenibilità e su come essa possa rappresentare un reale vantaggio per aziende e organizzazioni.

Il quarto capitolo ha un approccio più critico perché ci si chiede se la misurazione dell'impatto abbia davvero un'utilità tangibile, a cosa serve e perché lo si fa. Un'azienda che adotta strumenti di misurazione dell'impatto sociale ha veramente una marcia in più e rispetto a chi non lo fa? La comunità si accorge realmente di questa differenza premiando la responsabilità e l'impegno dell'impresa sul territorio? Tanti sono i quesiti aperti, ai quali si è cercato di dare una risposta, seppur momentanea. Probabilmente, nell'ottica di un successo duraturo per l'impresa, le aziende saranno sempre più chiamate a integrare la valutazione degli impatti nel proprio modello di business, dotandosi di competenze specifiche adeguate. Una parte del capitolo è dedicata anche all'analisi della situazione italiana, per monitorare i progressi che si stanno compiendo in termini di impatto e responsabilità sociale nel nostro territorio.

Infine, il quinto capitolo è dedicato alla ricerca empirica. Sono stati presi in esame quattro enti (Nativa Società Benefit, VITA, Human Foundation e Fondazione CRMO) che si occupano direttamente di impatto e sostenibilità, quattro tra società di consulenza, associazioni e centri di ricerca che forniscono servizi alle imprese (Impronta Etica,

Koinètica, ArcoLab e BDO) e un'azienda veneta che nel 2016 ha ottenuto la certificazione B Corp (Zordan).

Ad ognuno di questi soggetti sono state poste una serie di domande attraverso interviste singole con il fine di capire e di dimostrare, con delle evidenze empiriche, se la valutazione dell'impatto rappresenti realmente un vantaggio competitivo per le imprese nel territorio o se sia ancora un fenomeno chiuso nel mondo aziendale, che le imprese e le organizzazioni includono nella propria strategia soltanto per mettere a tacere la propria coscienza.

La ricerca non ha prodotto dati numerici quantitativi, ma è stata condotta utilizzando un approccio qualitativo che permettesse di indagare il fenomeno in oggetto in profondità, ascoltando la voce diretta di chi lo vive in prima persona. L'intero percorso di ricerca ha portato a dover effettuare una serie di analisi e adattamenti prima di poter giungere a delle conclusioni che confermassero o smentissero, attraverso dei risultati empirici, le ipotesi formulate all'inizio di questa Tesi.

I. L'IMPATTO SOCIALE: DEFINIZIONE E APPLICAZIONE

"L'impact economy è un nuovo paradigma imprenditoriale e finanziario che, attraverso il superamento della tradizionale nozione di responsabilità sociale, si propone di realizzare iniziative ad alto impatto sociale e atte ad esercitare una forza trasformativa nella società"⁴

1.1 Definizione di impatto

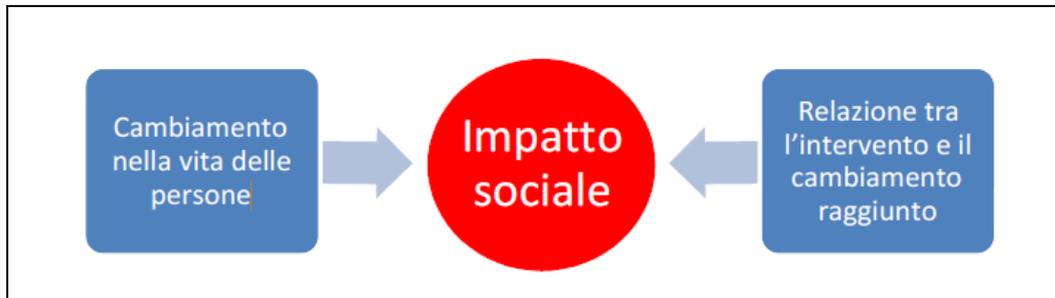
Il concetto di impatto sociale è un fenomeno relativamente recente, attualmente oggetto di studi in vari ambiti e discipline come la sociologia, l'antropologia, le scienze demografiche, il management e l'economia, e per questo ancora non ne è stata data una definizione univoca. Sinteticamente l'impatto viene definito come: *"la differenza che un intervento porta sulla vita di una persona e su un territorio"*⁵. Questa definizione pone l'accento su un concetto fondamentale: le imprese e le organizzazioni devono chiedersi se le loro azioni e i loro progetti producano un qualche effetto sul pubblico al quale sono indirizzati e quanto questi effetti si avvicinino realmente agli obiettivi prefissati. Indicare che cos'è l'impatto è pertanto un'operazione complessa perché significa comprendere come esso viene prodotto e compiere un lavoro di identificazione di tutti gli attori coinvolti nel processo di realizzazione del cambiamento.

Perché il tema dell'impatto sociale sta diventando così rilevante? Numerose sono le cause possibili che potrebbero essere ricercate: in primo luogo è opportuno evidenziare l'emergere del ruolo delle imprese sociali nel sistema economico-sociale e la necessità di coniugare gli obiettivi di business con i cambiamenti sociali. Le comunità attuali sono in costante evoluzione e se le aziende vogliono continuare a mantenere il loro ruolo e la loro posizione sul territorio devono saper adeguarsi a questi nuovi mutamenti e contesti.

⁴Fonte: <https://impactability.ilsole24ore.com/>

⁵Definizione tratta da: www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_def.pdf

FIGURA 1.1: LE DUE VARIABILI ALL'INTERNO DEL SIGNIFICATO DI IMPATTO SOCIALE



FONTE: EMERSON J., WACHOWICZ J., CHUN S. (1999).

Negli anni molti studiosi hanno cercato di elaborare una propria **definizione** di impatto sociale, sottolineandone ciascuno un particolare aspetto. Inoltre è interessante notare che la pluralità di definizioni esistenti si riflette anche sull'eterogeneità dei metodi e degli strumenti di misurazione e valutazione.

Tra queste troviamo:

- *"L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale". (Perrini e Vurro, 2013)*
- *"L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine". (EVPA, 2013)*
- *"Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti". (Emerson et al. 2000; Epstein & Yuthas 2014)*
- *"L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento". (Clark et al. 2004)*

- *"L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare". (Zamagni, 2015)*
- *"L'effetto positivo e negativo, primario e secondario, sviluppato da un intervento in maniera diretta o indiretta, volontariamente o non volontariamente". (OCSE)*

In sintesi possiamo affermare che **l'impatto è:**

- L'insieme di **risorse, input e azioni** messe in atto da determinati soggetti, interni o esterni all'impresa, volte a modificare le condizioni economiche, sociali e relazionali delle persone coinvolte, indirettamente o meno, in quelle attività.
- Il **cambiamento generato** dalle attività dell'impresa o di un'organizzazione nel territorio nel breve o nel lungo periodo.
- **La differenza** che un intervento arreca sulla vita di una comunità o di un territorio, tenendo in considerazione anche cosa sarebbe successo se l'organizzazione non avesse intrapreso quel determinato progetto.

1.2 Tipologie di impatto

L'impatto inoltre può essere distinto in:

- **Economico:** indica i benefici legati allo sviluppo economico di un determinato territorio.
- **Socio-Culturale:** questa tipologia di impatto spesso è strettamente connessa con il settore turistico e con l'arricchimento culturale di ogni nazione.
- **Ambientale:** *"alterazione da un punto di vista qualitativo e quantitativo dell'ambiente, considerato come insieme delle risorse naturali e delle attività umane a esse collegate, conseguente a realizzazioni (installazioni industriali, tracciati ferroviari o autostradali, reti di distribuzione dell'energia ecc.) di rilevante entità"⁶.*

In generale dunque l'impatto ambientale può essere definito come l'insieme di effetti

⁶Fonte: www.treccani.it

(non necessariamente negativi) sull'ambiente determinati da certi eventi e valutarlo offre la possibilità di prevedere quali conseguenze una determinata azione avrà sull'ambiente.

- **Sanitario:** valutare l'impatto sanitario significa considerare gli effetti complessivi, diretti e indiretti, che un progetto o attività può produrre sulla salute di una popolazione.

1.3 Comunicare l'impatto

Impatto vuol dire: **fiducia, trasparenza, accountability⁷, reputazione, immagine**; tutto questo si lega in maniera indissolubile al concetto di comunicazione. L'impatto non può essere solamente valutato, ma deve essere narrato attraverso una strategia di comunicazione efficace e determinante per il successo. Nella comunicazione dell'impatto bisogna certamente trovare un punto di equilibrio tra i dati quantitativi e qualitativi, ma il focus deve sempre essere il cambiamento generato nei vari contesti di azione. La comunicazione non deve essere statica, scontata e troppo autoreferenziale; al contrario deve essere capace di coinvolgere e fornire una consapevolezza dell'impatto generato. Un'organizzazione per garantirsi una solida presenza sul territorio deve rafforzare la propria identità online e offline; i media tradizionali non bastano più. La sfida di oggi è come rendere la comunicazione dell'impatto efficace e capace di suscitare interesse da parte dei mezzi di comunicazione. Questa rivoluzione è stata interpretata da una nuova generazione di imprese orientate all'impatto sociale, che hanno compreso l'importanza di saper coniugare sostenibilità e redditività. In questo nuovo scenario si incontrano due attori economici e sociali: le imprese e il settore non profit. Le aziende profit che hanno deciso di intraprendere le nuove sfide proposte dalla società odierna non trattano più la sostenibilità come un concetto marginale e di nicchia, ma hanno inserito la capacità di saper produrre intenzionalmente impatti positivi sulla comunità come parte integrante della propria strategia. Dall'altro lato il Terzo Settore (non profit) si sta organizzando per essere in grado contemporaneamente di rispondere

⁷Responsabilità incondizionata, formale o non, in capo a un soggetto o a un gruppo di soggetti (*accountors*), del risultato conseguito da un'organizzazione (privata o pubblica), sulla base delle proprie capacità, abilità ed etica. (Fonte: www.treccani.it)

ai bisogni sociali e di strutturarsi in maniera stabile dal punto di vista economico e logistico.

Un approccio consapevole alla comunicazione dell'impatto deve pertanto basarsi su una serie di **principi fondamentali**⁸:

1. Impostare la comunicazione come un'urgenza funzionale a tutte le attività e in ogni loro fase.
2. La responsabilità della comunicazione deve essere anche a livello politico e strategico.
3. Coinvolgere da subito le risorse umane nel processo comunicativo.
4. Lavorare per costruire competenze diffuse sia nei contesti imprenditoriali che in quelli associativi.
5. Rafforzare la propria identità e immagine online e offline e aumentare la propria visibilità nei contesti di riferimento.
6. Utilizzare gli strumenti di comunicazione per favorire la partecipazione e la discussione e creare comunità di conoscenza.
7. Pianificare la comunicazione in ogni suo dettaglio per darle continuità, senza però renderla troppo rigida.
8. Definire un budget e degli investimenti dopo aver analizzato tutti i contenuti notiziabili e aver costruito delle possibili alleanze basate su obiettivi comuni.
9. Comunicare i cambiamenti generati nel territorio e come sono stati ottenuti.
10. Provare a determinare una valutazione di impatto della comunicazione stessa, lavorando su alcuni specifici indicatori.

1.4 Impatto, finanza e comunità: tre casi concreti

La misurazione dell'impatto trova un'applicazione concreta in numerosi contesti, in grado di coniugare in maniera efficace il settore economico con quello sociale. La finanza ad impatto, l'imprenditoria sociale e l'impresa sociale di comunità, descritti approfonditamente nei seguenti paragrafi, sono solo alcuni dei casi nei quali le potenzialità che derivano dall'attuazione dei principi basilari della valutazione d'impatto

⁸Fonte: <http://www.vita.it/it/blog/linvolontario/2017/11/06/limpatto-sociale-e-la-sua-narrazione/4404/>

hanno prodotto dei risultati concreti a beneficio delle aziende e della comunità. Tre modi diversi di interpretare l'impatto, ma allo stesso tempo complementari e mai discontinui. Le grandi aziende, gli enti privati, le comunità: ognuno di questi soggetti può e deve essere protagonista di un cambiamento guidato da una strategia puntuale e da una forte volontà di mettersi in gioco per elaborare soluzioni creative e persistenti nel tempo. Un'inversione di rotta in questa direzione, ad esempio, è proprio ciò che intendono compiere i 181 amministratori delegati delle principali aziende statunitensi, riuniti nella Business Roundtable, cessando di creare ricchezza esclusivamente a favore dei propri soci e azionisti, ma proponendo nuovi investimenti finalizzati alla creazione di valore a lungo termine a favore anche di consumatori e dipendenti. L'obiettivo della Business Roundtable può essere quindi riassunto mediante questa affermazione del suo Presidente Jamie Dimon: *"Ci impegniamo a fornire valore a tutti i nostri soci, per il successo futuro delle nostre aziende, delle nostre comunità e del nostro Paese. I grandi datori di lavoro stanno investendo nel loro personale e nelle loro comunità perché sanno che questo è l'unico modo per avere successo nel lungo termine"*.

Il profitto può essere il primo obiettivo di un'impresa se quest'ultima, allo stesso tempo, mette la propria economia al servizio di tutti. Un impegno che ogni attore sociale, privato e non, dovrebbe fare proprio.

1.4.1 Finanza ad impatto sociale (impact investing)

La "finanza d'impatto" viene definita come: *"Un insieme di investimenti in società, organizzazioni e fondi, con l'intenzione di generare un impatto quantificabile a livello sociale e ambientale, oltre che rendimenti finanziari⁹"*.

Il mercato dell'*impact investing* viene ancora considerato un settore di nicchia, ma si stima che entro pochi anni potrebbe valere circa 1.000 miliardi di dollari, contro i 40 miliardi attuali. Laddove lo Stato e le imprese tradizionali non riescono più a raggiungere obiettivi sostenibili, ecco che si inserisce la finanza sociale, in grado di affiancarsi agli obiettivi di welfare aziendale. Il welfare è ormai il nuovo pilastro della retribuzione e consiste nell'introduzione di un sistema di prestazioni non monetarie e

⁹Definizione tratta da: Gonnella G., Cerlenco S., La finanza ad impatto sociale, Ecra, 2017

servizi a sostegno del dipendente¹⁰. Nel 2018 l'impact investing è arrivato a valere 502 miliardi a livello mondiale, più del doppio rispetto a quanto registrato nel 2017. Il dato emerge dall'Impact Investor Survey 2019 curato dal GIIN (Global Impact Investing Network), il principale network di impact investing a livello globale, che comprende al suo interno asset managers, società di advisory e investitori i cui portafogli gestiti rispondono a logiche di impatto sociale o ambientale, intenzionale e misurabile, oltre che di rendimento finanziario¹¹. Anche le aziende membri del GIIN stanno crescendo notevolmente negli ultimi anni, sintomo di una maggiore diffusione dei principi della finanza sostenibile a livello globale. Dalle analisi effettuate risulta che circa due terzi dei capitali aziendali vengono gestiti con obiettivi di rendimento di mercato, mentre l'altro terzo con un approccio orientato all'impatto.

La finanza ritorna ad essere un mezzo e non soltanto un fine. Un nuovo modello di business, sviluppatosi nei mercati di matrice anglosassone, pronto ad aprirsi al sociale: un'opportunità da non perdere per procurare benefici sociali e ambientali mediante un'attività imprenditoriale opportunamente condotta secondo una strategia ben definita. Questi benefici devono poi poter essere misurabili attraverso gli strumenti di valutazione dell'impatto. Gli investimenti ad impatto sociale comprendono un'ampia gamma di investimenti basati sul fatto che i capitali privati delle aziende possano creare al medesimo tempo impatti sociali positivi e rendimenti economici per l'impresa stessa e per la comunità.

Questi investimenti, inoltre, possono arrecare all'impresa una serie di **vantaggi** notevoli, in particolare possono favorire:

- Il rafforzamento e lo sviluppo dell'**imprenditorialità sociale**, un modo nuovo di fare impresa.
- Il perfezionamento degli standard di **trasparenza** e lo sviluppo di **nuove competenze**.
- Il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della spesa pubblica per i **servizi di welfare**.
- La destinazione di **nuove risorse** verso investimenti in aree di interesse sociale, culturale e di benessere per la comunità.

¹⁰Definizione tratta da: <http://www.easywelfare.com/welfare-aziendale/>

¹¹https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2019/07/09/news/e_boom_per_gli_investimenti_a_impatto-230791812/

Al giorno d'oggi molti investitori, prima di decidere quali progetti sostenere, si interrogano sulla sostenibilità economico-finanziaria delle attività sulle quali hanno intenzione di impegnare il loro denaro. La valutazione dei rischi economico-finanziari non è più sufficiente perché bisogna tenere conto di un aspetto ben più ampio: l'impatto che l'attività aziendale provoca sul territorio di riferimento. Per questo motivo è necessario quindi analizzare preventivamente i possibili rischi ambientali, sociali e gli eventuali modelli errati di governance dell'impresa, che potrebbero causare un danno reputazionale di dimensioni ben più ampie rispetto ad un'errata valutazione economica, fino a pregiudicare la sopravvivenza stessa dell'azienda. Ogni azienda, inoltre, deve fornire tutti questi dati rispettando i principi della trasparenza e della coerenza comunicativa. La comunicazione deve includere, oltre ai tradizionali aspetti economici, patrimoniali e finanziari, informazioni sui temi ambientali e sociali direttamente connessi con le attività dell'azienda, favorendo così lo sviluppo di un nuovo modello di business. L'investimento non viene più considerato solamente dal punto di vista del profitto che potrebbe generare, ma deve essere innanzitutto sostenibile nel tempo e creare valore condiviso per la comunità attuale e futura.

1.4.2 Caratteristiche dell'impact investing

Gli elementi che caratterizzano l'impact investing sono¹²:

- **L'intenzionalità** dell'investitore di generare un impatto sociale.
- **L'aspettativa** di un rendimento economico che motiva l'investitore.
- **La flessibilità** del tasso di rendimento atteso.
- **La varietà degli strumenti** finanziari utilizzati e delle forme di intervento.
- **La misurabilità** dell'impatto, fondamentale per assicurare trasparenza e *accountability*.

L'impact investing è un'opportunità rivoluzionaria per un ampio gruppo di soggetti come investitori istituzionali, organizzazioni non profit, imprese e famiglie, oltre a rappresentare un ambizioso strumento al servizio di tutta l'umanità che ha lo scopo di raggiungere finalmente obiettivi sociali e di costruire un futuro migliore e più

¹²Fonte: <http://www.socialimpactagenda.it/mission/impact-investing/>

sostenibile. Non meno importante è la sua funzione di promozione e di cambiamento a livello culturale.

Questa nuova generazione di investimenti e di investitori persegue contemporaneamente scopi sociali ed economici, secondo l'approccio del Socially Responsible Investing (SRI). Un investimento responsabile accosta gli obiettivi tipici della gestione finanziaria all'attenzione per gli impatti di natura sociale o ambientale. La finanza ad impatto sociale pertanto sostiene investimenti in grado di perseguire obiettivi sociali misurabili e di generare un ritorno economico per gli investitori, ma si contraddistingue principalmente per il suo essere generata in maniera intenzionale. Gli investitori infatti decidono consapevolmente di collocare determinate risorse finanziarie in progetti specifici che hanno come scopo quello di generare cambiamenti sociali, compatibilmente con il rendimento economico dell'impresa. La finanza in questo caso non fa altro che rendere l'obiettivo sociale, già preesistente nel territorio, sostenibile e redditizio.

La finanza ad impatto sociale, per concretizzare i propri obiettivi, deve innanzitutto raggiungere un equilibrio tra gli elementi che la compongono:

- **Impatto sociale**
- **Livello di rendimento**
- **Livello di rischio in capo all'investitore**

I diversi equilibri possibili tra queste tre componenti circoscrivono un perimetro all'interno del quale declinare l'impact investing, come è possibile osservare nella figura seguente (1.2).

FIGURA 1.2: LO SPAZIO DELL'IMPACT INVESTING



FONTE: ADATTAMENTO DAL RAPPORTO INTERNAZIONALE DELLA SOCIAL IMPACT INVESTMENT TASK FORCE ISTITUITA IN AMBITO G8.

1.4.3 Scenario d'uso e strategie a supporto dell'impact investing

Le strategie di policy e i nuovi modelli di business che vedono l'impact investing protagonista possono essere riassunte in cinque coppie di verbi:¹³

- 1. Migliorare-Scalare:** migliorare i servizi già esistenti per produrre risultati più vantaggiosi attraverso lo *scaling up*¹⁴ del modello di erogazione.
- 2. Allineare-Correggere:** correggere gli effetti creati dalle politiche precedenti e individuare la forma più adeguata di aiuto, allineandosi alle necessità dei lavoratori e della società, per evitare effetti controproducenti.

¹³<http://www.vita.it/it/article/2017/06/20/i-5-verbi-dellimpact-investing-per-il-nuovo-welfare/143775/>

¹⁴La scaleup è una società innovativa che ha già sviluppato il suo prodotto o servizio, ha definito il suo business model (scalabile e ripetibile), opera sul mercato e presenta alcune caratteristiche di successo che le permettono di ambire a una crescita internazionale in termini di mercato, business, organizzazione, fatturato. (Fonte: <https://www.startupbusiness.it>)

3. **Coordinare-Integrare:** sviluppare la collaborazione tra i diversi stakeholder in modo tale da poter affrontare in maniera congiunta i numerosi problemi sociali (che spesso si rivelano piuttosto complessi) e creare sinergie per ottenere una maggiore facilità di risposta.
4. **Liberare-Prevenire:** produrre risparmi, investendo più nell'immediato sulla prevenzione (come ad esempio negli ambiti dell'assistenza sanitaria e dell'educazione/formazione).
5. **Innovare-Sperimentare:** sperimentare nuove soluzioni per giungere ad un'innovazione che possa veramente definirsi tale; questo naturalmente porta ad eventuali rischi di fallimento, ma la novità di questo approccio consiste nel trasferimento completo o parziale di rischi finanziari e politici.

"Queste linee rappresentano un possibile scenario d'uso per l'impact investing in Italia, tra nuovi modelli di business e strategie di policy"¹⁵

Da queste riflessioni emerge una delle caratteristiche fondamentali dell'impact investing, ovvero il suo essere uno strumento flessibile in grado di adattarsi a diverse strategie di policy, lasciando comunque uno spazio di autonomia ai diversi soggetti. L'impact investing, inoltre, gioca ormai un ruolo cruciale nel ridisegnare il welfare del terzo millennio.

¹⁵Giulio Pasi, PhD student in Economics and Social Sciences

FIGURA 1.3: STRATEGIE A SUPPORTO DELL'IMPACT INVESTING



FONTE: MODELLI DI RISPOSTA AI NUOVI BISOGNI SOCIALI E POSSIBILI SCENARI DI RIFORMA (A CURA DI GIULIO PASI)

1.4.4 L'imprenditoria sociale

Il decreto legislativo numero 112/2007 ha definito giuridicamente il concetto di impresa sociale in Italia, stabilendo che *"la qualifica di impresa sociale può essere acquisita da tutti gli enti privati che, in conformità alle previsioni del decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività"*. Il decreto, inoltre, concede a coloro che investono nelle imprese sociali la possibilità di usufruire di un regime fiscale vantaggioso.

L'imprenditoria sociale rappresenta un nuovo modo di fare impresa poiché si combina con la volontà di generare un cambiamento sociale, che è esattamente ciò che la distingue dall'imprenditoria tradizionale. Il principale obiettivo di un imprenditore sociale è quello di mettere in atto delle soluzioni in grado di migliorare la qualità della vita per il maggior numero possibile di persone, non soltanto nei confronti delle categorie sociali notoriamente più svantaggiate. L'imprenditoria sociale non opera come un ente sociale, concentrandosi solamente su alcuni problemi specifici, ma persegue

obiettivi concreti nell'ottica di raggiungere un benessere sociale più ampio e duraturo per la comunità. L'imprenditore orientato al *social business* deve saper guardare agli interessi pubblici e privati senza distinzioni e deve saper guidare entrambi verso il raggiungimento di una condizione di benessere più elevata per tutta la comunità. I dati dell'ultimo rapporto ISTAT mostrano chiaramente come l'imprenditoria sociale contribuisca a creare nuovi posti di lavoro, offrendo un'alternativa tangibile (e non solo) alle nuove generazioni che spesso nutrono sentimenti di sfiducia nei confronti delle istituzioni e dell'economia tradizionale. Considerata l'attuale situazione, non è un azzardo affermare che l'impresa sociale possa rappresentare l'impresa del futuro.

Tuttavia, per essere definita tale, un'impresa sociale deve soddisfare i seguenti **requisiti**:

- Costituire l'impresa con un atto pubblico.
- Porre l'obiettivo dell'impresa sociale, scegliendo tra fini civici, sociali o solidali.
- Creare delle attività che possano svolgere una funzione stabile di interesse comune.
- Gestione trasparente.
- Formulare il documento di stato patrimoniale per inserirlo nel registro delle imprese.
- Redigere il bilancio sociale.
- Coinvolgere più lavoratori.
- Fare in modo che i volontari presenti nel team di lavoro non superino la metà dei dipendenti.

1.4.5 L'impresa sociale di comunità

L'impresa sociale di comunità (ISC)¹⁶ è una forma evolutiva dell'impresa sociale che pone l'attenzione sul valore della dimensione comunitaria, intesa non come un fenomeno naturale già esistente, ma come il risultato di un processo intenzionale. Sono gli individui stessi a dare origine e forma a questo processo, a renderlo dinamico e capace di combinare relazioni interpersonali e formali. Costruire relazioni forti è il perno attorno al quale si fonda l'idea di impresa sociale di comunità poiché permette sia

¹⁶Confcooperative (Confederazione Cooperative Italiane) è la principale organizzazione, giuridicamente riconosciuta, di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo e delle imprese sociali.

di rispondere ai bisogni di sicurezza, coesione e protezione sociale, ma anche di svolgere una funzione di "cerniera" con la sfera istituzionale. Questi legami però hanno anche bisogno di essere mantenuti nel tempo e devono essere caratterizzati da una forte reciprocità; da un lato le imprese sociali necessitano di risorse per sostenere le loro attività, dall'altro le loro azioni donano benessere alla comunità e permettono di (ri)creare legami autentici tra tutti i soggetti.

L'ISC si distingue dall'impresa sociale, senza naturalmente creare una scissione netta, soprattutto nelle modalità organizzative e gestionali in quanto¹⁷:

- Persegue **finalità di interesse generale** a favore di comunità locali ben identificate, attivando e sostenendo la formazione di coalizioni orientate di attori comunitari e istituzionali.
- **Produce in modo continuativo beni** che incidono su elementi portanti della qualità della vita sociale quali autonomia, appartenenza, sicurezza, ecc.
- Adotta **modelli organizzativi** e gestionali che prevedono una **presenza attiva** di diversi portatori di interesse.
- È strutturalmente integrata in **reti con funzioni di coordinamento e governance**.

1.5 Il welfare aziendale genera valore per l'impresa

Welfare è un termine inglese che tradotto letteralmente significa "benessere" ed è stato adottato nel linguaggio aziendale per rappresentare tutte le iniziative messe in atto da un'impresa per migliorare i servizi e la fedeltà dei propri dipendenti. Un'azienda che decide di adottare un progetto di welfare aziendale dimostra interesse nel voler favorire il benessere e la qualità della vita dei propri dipendenti e collaboratori. Questa attenzione però non è legata esclusivamente all'ambito economico, ma abbraccia un concetto molto più ampio volto a migliorare il clima aziendale nella sua totalità. Se l'impresa mira a soddisfare le esigenze delle persone, questo avrà certamente un impatto decisivo, e soprattutto positivo, sulla motivazione dei dipendenti e sulla produttività

¹⁷Demozzi M., Zandonai F., 2007

dell'azienda. I dipendenti potranno infatti beneficiare di una pianificazione delle attività in base alle loro necessità che gli permetterà di migliorare il cosiddetto *work-life balance* (inteso come l'equilibrio tra lavoro e vita privata). Oltre a migliorare il clima interno, il welfare rappresenta una potente leva di competitività e di crescita per l'azienda nei suoi rapporti con il territorio e con i suoi concorrenti. Anche l'ambiente viene percepito non solo come un valore, ma come una necessità e un impulso in grado di avviare una nuova forma di economia, che passa dall'essere lineare a circolare¹⁸. Mettere la persona al centro (e non il profitto) migliora le performance aziendali e nel lungo periodo questo genererà un impatto positivo su ampia scala. Certamente, per ottenere risultati ancora più efficaci, serve anche che le aziende collaborino con le istituzioni e con cooperative giovanili per favorire l'integrazione sociale. Nella tabella 1.4 sono elencati in maniera sintetica i vantaggi che l'adozione di un piano welfare apporterebbe all'azienda e ai suoi dipendenti.

TABELLA 1.4: IL WELFARE AZIENDALE

VANTAGGI PER L'AZIENDA	VANTAGGI PER IL DIPENDENTE
Contiene il costo del lavoro	Aumenta il suo potere d'acquisto
Incrementa la produttività	Gode di vantaggi fiscali e retributivi
Incentiva i collaboratori	Work - life balance
Attrae nuovi talenti e riduce il flusso di personale che transita nell'impresa (<i>turnover</i>)	Migliora il clima aziendale

¹⁸Economia circolare è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera. (Fonte: definizione della Ellen MacArthur Foundation)

1.5.1 Realizzare un piano welfare

Creare un piano welfare è un'operazione complessa ed è per questo che nella maggior parte dei casi le aziende si rivolgono ad un *provider*, società private che si occupano di sostenere le aziende nell'ideazione, implementazione e monitoraggio del piano welfare. Il provider prima di tutto analizza attentamente la situazione e le esigenze aziendali, tenendo in considerazione il budget messo a disposizione per la costruzione del piano. Successivamente, attraverso il portale messo a disposizione dal provider stesso, ogni dipendente potrà selezionare autonomamente il benefit che desidera in base al budget disponibile. Generalmente le aree tematiche più richieste vengono sempre incluse nel piano welfare, come ad esempio la formazione in ambito linguistico e tecnologico, la salute, i servizi per la famiglia e il tempo libero. Infine, per attuare un piano di successo, è necessario conoscere in maniera approfondita tutte le regole e gli strumenti che è possibile attivare.

All'atto pratico, la costruzione di un piano welfare efficace e corretto dovrebbe prevedere almeno **quattro passaggi**:

- 1. Analisi** dei reali bisogni di welfare all'interno dell'azienda per individuare le aree in cui è necessario intervenire, valutazione delle proposte e dei vantaggi effettivi che l'azienda potrebbe ricavarne.
- 2. Progettazione** del catalogo dell'offerta di benefit rivolta ai dipendenti, eseguibile anche attraverso una piattaforma web direttamente integrabile con i sistemi aziendali e in grado di personalizzare i servizi in base alle esigenze dei collaboratori.
- 3. Scelta** individuale dei servizi da parte di ogni singolo dipendente partendo da un budget stabilito dall'azienda e dalle proprie preferenze.
- 4. Elaborazione** di un piano di comunicazione adeguato, offrire formazione e assistenza ai dipendenti nella fase di selezione dei servizi, avvalendosi eventualmente anche della collaborazione di un partner esterno all'azienda. I lavoratori vanno coinvolti e resi continuamente partecipi delle iniziative aziendali, per creare in loro un sentimento di "fidelizzazione" nei confronti dell'impresa.

Mettere in atto un piano welfare rappresenta per l'azienda un modo concreto di coinvolgere le persone, che non si limita più all'erogazione di buoni pasto o permessi straordinari. L'impresa è una comunità di persone e ha la grande opportunità di inserirsi nei vuoti creati dalle istituzioni, per ridonare fiducia e benessere. C'è bisogno di un'intelligenza condivisa per fronteggiare le grandi sfide del futuro (multiculturalità, cambiamenti climatici, emigrazione, tecnologie digitali e molte altre) e di investire sulle passioni e sulle emozioni per fidelizzare e attrarre i talenti.

Come dimostrato anche dal paradosso di Easterlin, l'aumento del reddito e quello della felicità vanno di pari passi solo fino ad un certo punto, ma queste due curve sono poi destinate a separarsi. Questo è un momento cruciale di trasformazioni economiche e del modo di fare impresa. Se non si è consapevoli di questo, il rischio è quello di elaborare delle risposte inadeguate ai problemi sociali importanti. Le istituzioni e le imprese rappresentano dunque gli elementi cardine nella crescita economica.

II. ANALISI DEGLI STRUMENTI PER MISURARE L'IMPATTO

*"Attenzione alle cose non misurabili.
La valutazione è uno strumento, non un fine"¹⁹*

2.1 Finalmente anche le imprese generano valore sociale

Il tema dell'impatto sociale ha trovato definitivamente una sua collocazione anche nel linguaggio e nel pensiero delle imprese italiane e non soltanto nelle organizzazioni non profit. Questo è certamente un passo fondamentale verso la costruzione di una società sempre più in grado di generare valore per ciascun individuo. Per trasformare le intenzioni in azioni, imprese ed organizzazioni stanno sviluppando strumenti innovativi con lo scopo di generare impatto sociale e valutarne gli effetti. I metodi di misurazione attualmente in uso sono molteplici e prevedono sempre più una combinazione tra approcci qualitativi e quantitativi, oltre al Metodo SROI (*Social Return on Investment*) che sta suscitando un interesse crescente da parte delle aziende. Bisogna però tenere sempre conto dei rischi che questi metodi potrebbero provocare, come quello di tendere alla riduzione della complessità del processo di valutazione ad un'unica dimensione: quella monetaria. Spesso infatti lo SROI viene trattato come se fosse un semplice metodo di analisi costi-benefici o si confonde il significato di valore monetario con quello di valore economico-finanziario. Il valore sociale non è certamente un dato oggettivo al pari di altri indicatori e può essere condizionato da cambiamenti nel tempo, nei luoghi e nelle situazioni, ma attinge ad un'altra dimensione, ovvero il valore creato dalle attività di imprese e organizzazioni che producono beni e servizi di utilità sociale e di interesse generale. Prima di procedere con la valutazione dell'impatto, ogni impresa e organizzazione dovrà aver definito chiaramente la propria *mission*, contenente i valori che definiscono la propria identità e che sono in grado di produrre un cambiamento positivo, differenziandola dalle altre organizzazioni che operano nel medesimo

¹⁹Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione "Con il Sud".

territorio. Successivamente alla formulazione della *mission*, è possibile scegliere quali strumenti e indicatori utilizzare per misurare l'impatto, coerentemente con i valori che l'impresa/organizzazione rappresenta.

2.2 Dibattiti e criticità

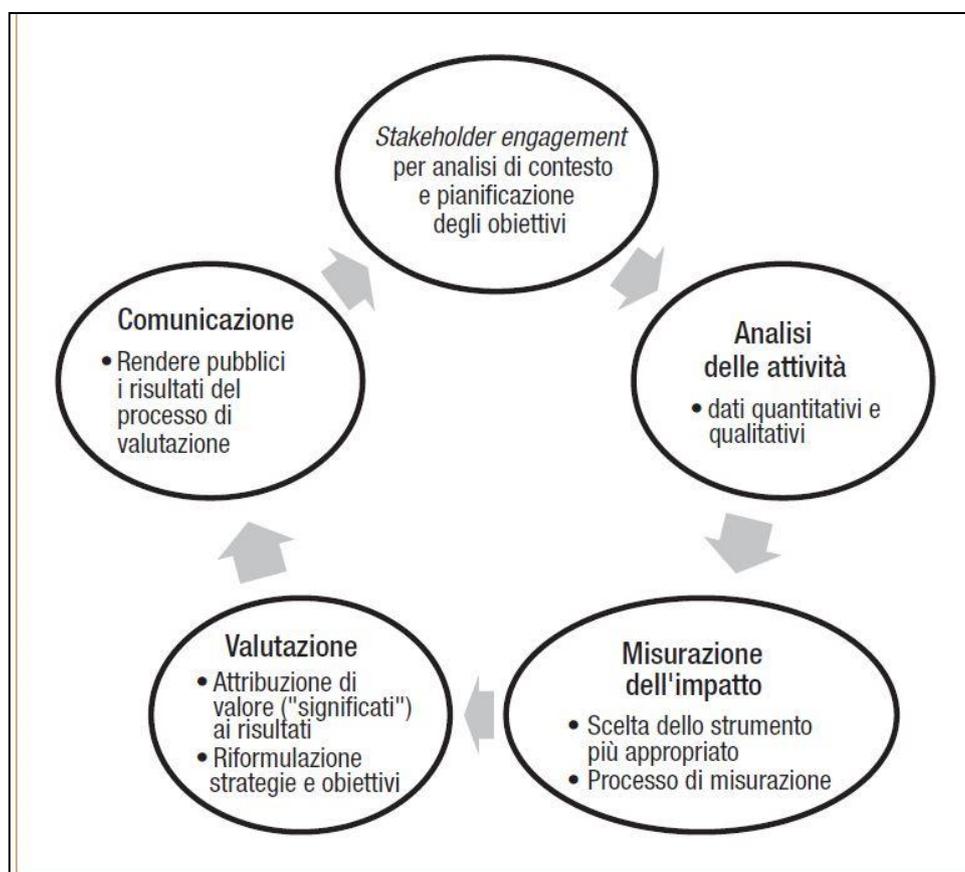
Il tema della misurazione dell'impatto è molto dibattuto sia da un punto di vista concettuale che negli strumenti e nelle modalità di valutazione. L'obiettivo principale è quello di fornire un'evidenza tangibile dei benefici che ogni organizzazione potrebbe trarre dalla valutazione dell'impatto, dotando però allo stesso tempo ogni impresa di strumenti oggettivi e universalmente riconosciuti. Il processo di valutazione non deve essere finalizzato solamente ad ottenere dei risultati, ma ciò che deve essere considerato è soprattutto il procedimento applicato e il metodo attraverso il quale si è giunti a determinati risultati. *"L'impatto è l'esito di un processo inclusivo, di partecipazione, di co-produzione"* (Venturi, 2015) ed è per questo che il tema della misurazione dell'impatto non va ridotto ad una semplice sequenza di dati, nonostante le richieste di adeguamento ad un approccio di standardizzazione da parte del mondo dell'economia. Il processo di valutazione dell'impatto deve essere inclusivo e non può prescindere dall'attribuire un ruolo fondamentale alla comunità di riferimento, intesa come beneficiaria delle azioni delle organizzazioni, ma anche come soggetto attivo da coinvolgere nella misurazione. Una volta considerato ciò, è poi possibile procedere con la definizione degli strumenti di misurazione, tenendo in considerazione anche i bisogni dei soggetti coinvolti. L'impresa per mantenere una certa posizione nel mercato deve anche garantire un buon livello di sostenibilità economica nel tempo, generando benessere per la comunità nella quale è inserita. Non esistono probabilmente degli indicatori uguali ed egualmente efficaci per tutti perché bisogna tenere conto delle specificità di ogni organizzazione e delle singole tipologie.

2.3 Un modello di misurazione dell'impatto sociale

Un modello esaustivo di misurazione dell'impatto dovrebbe prevedere **cinque fasi**:

1. **Coinvolgimento** dei soggetti coinvolti nelle attività dell'organizzazione e pianificazione condivisa degli obiettivi.
2. **Analisi** delle attività e individuazione dei dati.
3. Scelta della **metodologia** e degli strumenti, con conseguente **misurazione** dell'impatto.
4. **Valutazione** ("attribuire valore") dei risultati conseguiti, contestualizzazione e analisi dei cambiamenti apportati all'impresa, in vista di sviluppi futuri e per migliorare il rapporto con il proprio territorio.
5. **Comunicazione** dei risultati ottenuti. Gli esiti della misurazione formeranno la base per la formulazione di strategie future.

FIGURA 2.1: IL CICLO DELLA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE



FONTE: ELABORAZIONE AICCON

2.3.1 Perché valutare l'impatto

Si può decidere di valutare l'impatto per tre diverse finalità:

- **Decidere:** identificare strategie e linee guida da seguire per i progetti futuri.
- **Apprendere:** migliorare le azioni già implementate a seconda delle necessità e dei diversi contesti.
- **Informare:** rendere partecipe la comunità dei risultati ottenuti e dei miglioramenti che si pensa di mettere in atto attraverso un'attività o un progetto; informare i sostenitori che il loro denaro è stato investito per generare impatti positivi, aggiornandoli anche sugli sviluppi futuri.

Inoltre

Il processo di valutazione dell'impatto ha una duplice funzione:

- **Funzione Interna:** individuazione di linee e criteri strategici, fattori critici, ambiti da valorizzare e definizione preventiva di eventuali interventi correttivi in caso non si raggiungano uno o più degli obiettivi prefissati.
- **Funzione Esterna:** relazione con i portatori di interesse e comunicazione dell'efficacia dell'operato dell'impresa nella comunità.

Le aziende che decidono di integrare in maniera rigorosa e sistematica la valutazione dell'impatto nelle loro strategie di business possono trarne svariati benefici, anche a lungo termine. Certamente la valutazione comporta anche dei rischi per l'impresa stessa perché la porta ad esporsi e ad andare incontro a investimenti maggiori, data la necessità di competenze specifiche per una corretta misurazione dell'impatto. L'azienda però non deve solamente preoccuparsi di come viene percepita all'esterno, ma deve anche dimostrare ai propri dipendenti e azionisti che le iniziative (e i fondi stanziati per realizzarle) non sono semplici donazioni ma veri e propri investimenti per la comunità. Per ogni attività può e deve essere quindi valutata la "performance sociale d'impresa". Dall'altro lato l'impresa ha l'obbligo di informare la comunità dei risultati raggiunti e di

evidenziare gli impatti generati. Infine, investire nella valutazione dell'impatto aiuta a razionalizzare i processi e a non disperdere risorse economiche in centinaia di collaborazioni con organizzazioni non profit che però non sono in grado di generare valore nel tempo. La strategia migliore sarebbe quella di aumentare le donazioni su un numero più limitato di soggetti con cui stabilire partnership di lunga durata. In questo modo entrambe le organizzazioni potrebbero trarne vantaggi e benefici per se stesse e per il territorio.

2.4 Approcci e metodologie

Attualmente il numero delle metodologie per misurare l'impatto sociale è molto elevato ed eterogeneo tanto che ne sono state enumerate circa 40 (Zamagni et al., 2015).

Fra queste spiccano in particolare **quattro metodologie**:

1. Modelli logici (Logframe, Impact Value Chain e Theory of Change):

Rientrano in questo gruppo i metodi che valutano gli impatti con un approccio qualitativo, illustrando i nessi causali tra i vari elementi che compongono la catena del valore. L'*output* che deriva da questa valutazione pertanto illustra i metodi applicati da un'organizzazione e mostra il processo che ha generato il cambiamento partendo dagli *input* prefissati.

2. Cost-effectiveness Analysis (CEA):

Questo metodo esprime gli outcome sociali in unità naturali (Phillips, 2009) e consente di misurare il cambiamento provocato da un determinato progetto o intervento pubblico a fronte di un investimento economico stanziato per realizzarlo. È possibile compiere un'analisi di costi-efficacia valutando due indici alternativi: il costo per unità di risultato (rapporto tra costi ed effetti dell'intervento) e il risultato per unità di costo (rapporto tra effetti e costi dell'intervento).

3. Cost-Benefit Analysis (CBA):

L'analisi costi-benefici permette di misurare i benefici netti, risultanti dalla differenza fra il valore monetario dei benefici generati dal progetto e i relativi costi sostenuti. Questo strumento, caratteristico del project management, permette quindi di tenere sotto

controllo tutti i costi e le attività del progetto, minimizzando i rischi e massimizzando i guadagni.

4. Metodi sperimentali, quasi - sperimentali ed approccio controfattuale:

I metodi sperimentali vengono ampiamente utilizzati per la valutazione dell'impatto poiché prevedono l'esecuzione di test ed esperimenti per comparare un caso osservabile con uno ipotetico, per poi dimostrare l'effettiva esistenza di un legame tra il progetto realizzato e gli impatti da esso provocati.

2.4.1 Un'ulteriore classificazione

È necessario tenere presente che nel campo dell'impatto non esiste una classificazione univoca degli strumenti, proprio per la vastità dei metodi esistenti e degli scopi specifici di ogni impresa, in base ai quali si decide di utilizzare o meno un certo strumento.

Nel 2004 Clark e altri studiosi raggrupparono le metodologie fino ad allora esistenti in **tre macro categorie** in base al tipo di approccio adottato. Ogni categoria si concentra su una diversa fase del processo di misurazione:

- **Metodi di processo:** identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli *output*, oltre a monitorare l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi.
- **Metodi di impatto:** identificano gli *outcome* del progetto oggetto di analisi. Il risultato della misurazione è pertanto l'identificazione degli impatti sociali o ambientali prodotti da una serie di attività.
- **Metodi di monetizzazione:** assegnano un valore monetario agli *outcome* e perciò vengono applicati maggiormente nei contesti aziendali e finanziari. I metodi che rientrano in questo gruppo difatti tentano di quantificare i benefici sociali (normalmente privi di valore monetario) e di rapportarli a indicatori economici misurabili.

2.5 Analisi dei principali metodi per misurare l'impatto

Nei prossimi paragrafi verranno illustrati in maniera più dettagliata i seguenti metodi e approcci utilizzati fino a questo momento da imprese e organizzazioni per misurare l'impatto:

- **Il Metodo SROI**
- **Il Balance Scorecard**
- **La Teoria del Cambiamento**
- **L'Impact Value Chain**
- **Il Measuring Impact Framework**
- **Il B Impact Assessment**
- **L'analisi ESG**

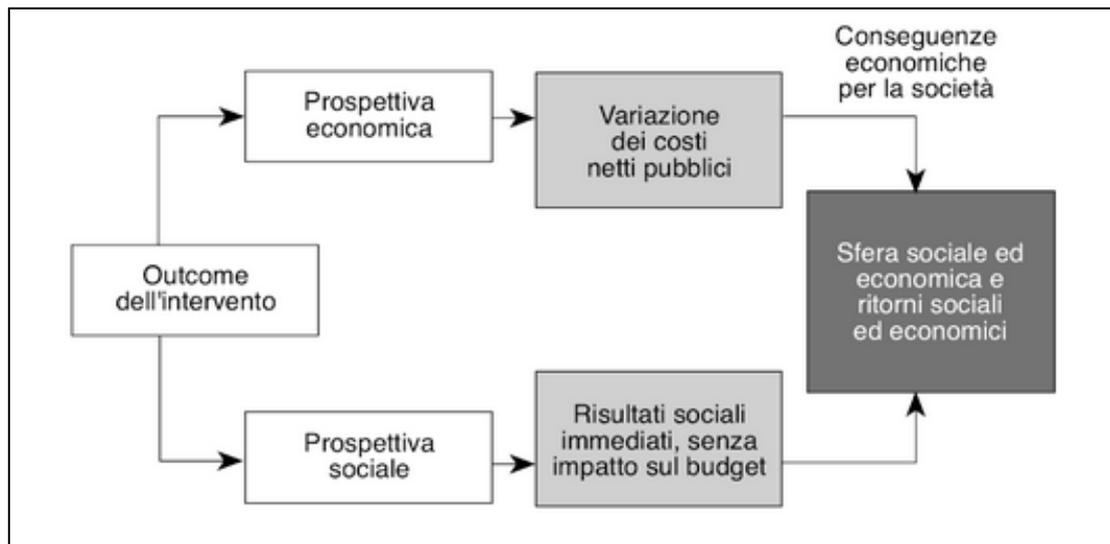
Questa rassegna non ha la pretesa di essere esaustiva, dal momento che le ricerche riguardo la valutazione dell'impatto sono sempre in continua evoluzione, ma cerca di fornire una visione generale delle principali metodologie di misurazione dell'impatto attualmente in uso, analizzandole da diversi punti di vista e cogliendone allo stesso tempo potenzialità e debolezze.

2.5.1 Il metodo SROI (Social Return On Investment)

Lo SROI è una metodologia utilizzata innanzitutto per determinare il valore degli *outcome* sociali, economici e ambientali generati da un'impresa o da un'organizzazione, ma può rivelarsi molto utile anche per la pianificazione strategica volta a produrre nuovi investimenti. Nell'applicare questo strumento, non considerandolo come un semplice strumento di calcolo ma come un vero e proprio *framework* strutturato, si viene a contatto con la storia dei cambiamenti generati dalle attività dell'organizzazione in oggetto e con il valore che essi hanno prodotto nel territorio e nelle persone.

"L'utilizzo del linguaggio finanziario per misurare gli investimenti che devono avere un ritorno sociale, rende lo SROI leggibile in modo chiaro dentro e fuori l'azienda"²⁰

FIGURA 2.2: IL METODO SROI COLLEGA LA PROSPETTIVA ECONOMICA CON QUELLA SOCIALE



FONTE: LINDGAARD M., THORGAARD P., WIENE M., 2016

Lo SROI può essere applicato come misura *ex post* dei risultati ottenuti o come misura *ex ante* dei risultati attesi; nel primo caso siamo di fronte ad uno SROI di tipo valutativo, nel secondo invece viene definito previsionale.

I **principi fondamentali** che stanno alla base del metodo SROI e che ne permettono un corretto utilizzo possono essere riassunti in sette punti:

- 1. Coinvolgere gli stakeholder:** rendere partecipi tutti i soggetti interessati in ogni fase della valutazione.
- 2. Misurare e comprendere i cambiamenti sia positivi che negativi:** analizzare gli effetti, previsti e imprevisti, che le attività dell'organizzazione hanno avuto nel breve, medio e lungo periodo e l'impatto da esse generato.

²⁰Davide Zanoni, partner di Avanzi.

3. **Valutare ciò che conta:** attribuire un valore monetario approssimativo ai cambiamenti sociali intangibili spesso sottovalutati poiché non transitano nei mercati finanziari.
4. **Includere ciò che è materiale (rilevante):** mostrare e dimostrare che i cambiamenti prodotti sono rilevanti e significativi per l'impresa e per gli stakeholder che vi gravitano attorno.
5. **Non sovrastimare:** ogni organizzazione dovrebbe prestare attenzione a non esagerare nel descrivere i risultati delle proprie attività poiché questo potrebbe portare a creare delle aspettative decisamente alte presso gli stakeholder di riferimento e, se queste dovessero essere disattese, potrebbero produrre effetti molto negativi.
6. **Essere trasparenti:** tutto ciò che viene analizzato deve essere reso visibile e avere una fonte di riferimento per evitare che possa essere messa in dubbio la credibilità dei risultati.
7. **Verificare i risultati:** lo SROI è stato spesso "accusato" di non essere un metodo totalmente oggettivo, pertanto è necessario che nella valutazione venga applicato un procedimento chiaro ed esplicito, accessibile a chiunque volesse verificare personalmente il raggiungimento dei risultati e degli obiettivi prefissati.

Il metodo SROI, tuttavia, è stato anche criticato soprattutto dal punto di vista metodologico. In particolare sono state evidenziate le seguenti **problematiche**:

- La scelta degli indicatori è a discrezione dell'impresa/organizzazione.
- Il valore dei benefici misurati raramente riguarda l'interezza dei fattori che producono gli impatti.
- Il processo di assegnazione dei valori monetari ai risultati (*outcome*) è ritenuto da molti opinabile e arbitrario.
- Condurre un'analisi SROI comporta costi elevati per l'impresa/organizzazione e spesso mancano le competenze necessarie per portarla a termine in maniera ottimale.

- Non è possibile comparare le diverse analisi SROI, dal momento che ognuna differisce per il tipo di valutazione, la metodologia applicata e gli stakeholder coinvolti.

Riguardo quest'ultimo punto però è opportuno ricordare che l'obiettivo dello SROI non è operare un confronto tra diversi casi analizzati, ma quello di porsi come un processo di comprensione e valutazione dell'impatto generato da un servizio o da una serie di attività specifiche.

2.5.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

*"Il BSC è una tecnica di management che facilita il processo di traduzione della strategia in azione, ovvero in obiettivi e misure applicabili a livello operativo"*²¹. Questo strumento, ideato negli anni '90 da Robert Kaplan e David Norton, supporta la gestione strategica dell'impresa e ne analizza le performance basandosi su **cinque criteri fondamentali**:

1. **Ambito Finanziario**
2. **Clienti**
3. **Business-Process**
4. **Crescita**
5. **Impatto Sociale**

L'utilizzo congiunto di questi indicatori permette di analizzare l'azienda nella sua totalità, prendendo in considerazione aspetti che spesso vengono trascurati perché si è più focalizzati su obiettivi economico-finanziari.

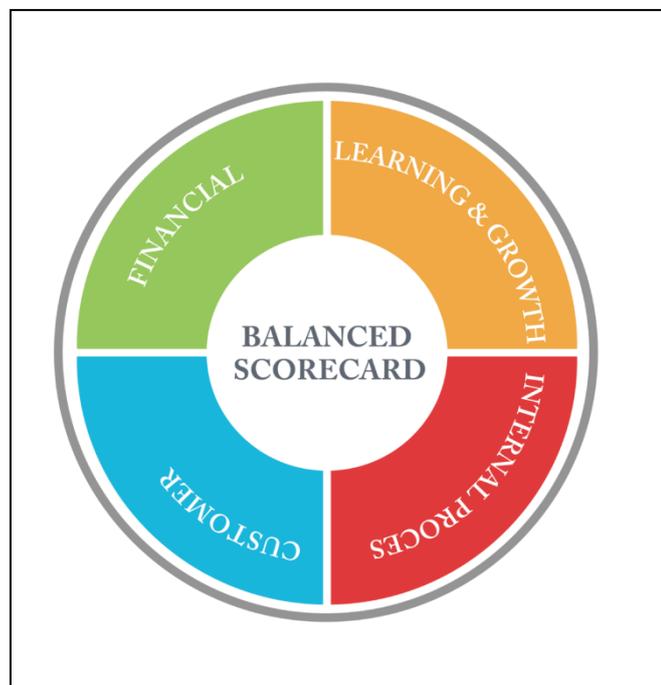
Secondo Kaplan e Norton, inoltre, esistono **quattro diverse prospettive** per valutare le performance aziendali:

1. **Customer perspective**: percezione delle performance dell'organizzazione da parte dei clienti, con l'obiettivo di migliorare la soddisfazione e i servizi per i consumatori.

²¹<https://www.quality.it/balanced-scorecard.html>

2. **Business process perspective:** analisi dei processi *core* dell'azienda che hanno un effetto diretto sulla creazione di valore e sulle relazioni di mercato.
3. **Learning and growth perspective:** propensione dell'impresa e dei suoi dipendenti al miglioramento delle proprie capacità attraverso l'apprendimento continuo.
4. **Financial perspective:** monitoraggio dei parametri economico-finanziari considerando il punto di vista degli azionisti.

FIGURA 2.3: ELEMENTI DEL BALANCED SCORECARD (1992)



Il BSC inizialmente veniva applicato solamente alle imprese *profit-oriented*, ma è stato poi utilizzato sempre più anche dalle organizzazioni non profit e da enti pubblici, data la sua flessibilità e completezza. Questo approccio inoltre obbliga l'organizzazione a pensare in modo strategico nella sua totalità e ad introdurre cambiamenti e nuove politiche aziendali per far sì che vengano soddisfatti i bisogni di dipendenti, azionisti e consumatori.

Il Balance Scorecard funziona solamente se tutti i livelli aziendali sono coinvolti nella sua realizzazione, per definire in maniera congiunta gli obiettivi da perseguire.

2.5.3 La teoria del cambiamento (ToC)

La teoria del cambiamento è una metodologia adottata prevalentemente nel settore del sociale con lo scopo di pianificare e valutare progetti che promuovono il cambiamento sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento dei soggetti. Inoltre la *Theory of Change* mostra il processo logico che porta ogni attività dell'organizzazione ad esercitare un impatto sulla comunità. Ma il vero cambiamento che porta questa teoria rispetto ai metodi tradizionali è che finalmente ci si interroga su quali cambiamenti si vogliono raggiungere, in che modo e a beneficio di chi, anziché concentrarsi solamente su quali azioni intraprendere per raggiungere gli obiettivi propri dell'organizzazione. I due principali punti di forza della ToC sono la sua multidimensionalità e la sua flessibilità. Queste caratteristiche le hanno permesso di adattarsi a molteplici ambiti e di essere quindi utilizzata per numerosi scopi.

*"La Theory of Change è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli outcome che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale"*²².

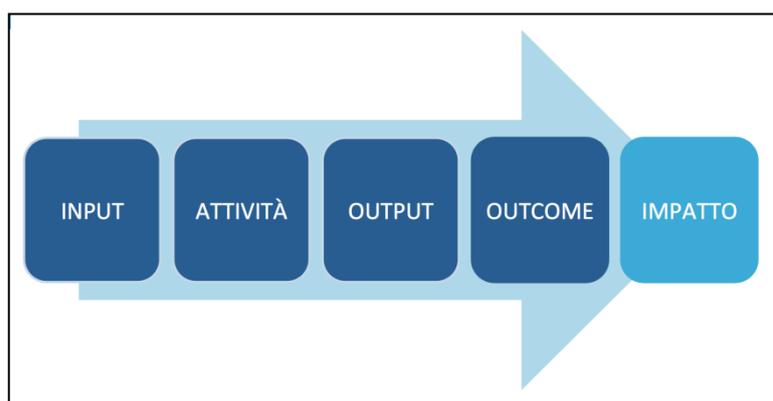
Generalmente la Teoria del Cambiamento è costituita da **cinque elementi**, attraverso i quali è possibile identificare le principali attività necessarie per conseguire gli obiettivi di impatto prefissati e spiegare il nesso causale tra le attività intraprese e gli impatti generati:

- **Input:** risorse di varia natura utilizzate dall'organizzazione per realizzare il progetto. Gli *input* vengono poi classificati in base ai benefici ottenuti per valutare l'efficienza globale del progetto.
- **Attività:** insieme delle azioni concrete svolte per attuare il progetto. Accanto ad ogni attività vengono poi indicati i costi e gli investimenti sostenuti.

²²Dana H. Taplin, Heléne Clark, "Theory of Change basics".

- **Output (esiti):** risultati concreti, immediati e misurabili prodotti dalle diverse attività programmate.
- **Outcome (risultati):** l'insieme dei cambiamenti generati sul territorio e sulle persone derivanti dalle attività svolte. Gli *outcome* possono essere a breve o a lungo termine, specifici o generici, attesi o inattesi, diretti o indiretti (in base al tipo di influenza che esercitano sul destinatario).
- **Impatto:** rappresenta il cambiamento ascrivibile esclusivamente alle attività dell'organizzazione e quindi indica l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi; è bene ricordare però che il processo di cambiamento spesso è influenzato anche dal contesto generale del territorio in cui opera.

FIGURA 2.4: IL PROCESSO LOGICO DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO



Negli ultimi decenni l'umanità ha assistito ad un rapido evolversi di situazioni e cambiamenti talmente rapidi da non aver avuto ancora il tempo di assimilarli completamente e quindi di introdurli nella vita quotidiana. Questo fenomeno ha portato ad una crescente complessità, con la conseguente necessità di analizzare e monitorare ogni cambiamento in tutte le sue fasi. Finora non è ancora chiaro esattamente di quale cambiamento si tratti, ma ciò che è certo è che non può essere inglobato in un'unica categoria: bisogna guardare ai cambiamenti con una prospettiva più ampia. Valutare l'impatto non significa pertanto "dare un voto" alle performance di un'impresa, ma misurare il cambiamento e riflettere sulla sua effettività utilità per la comunità. Certamente negli anni questa mancanza di regole e indicatori chiari e condivisi sulla

valutazione e sulla misurazione dell'impatto ha portato alla luce vari aspetti critici del fenomeno, che per la sua natura sociale non può essere trattato con un approccio strettamente scientifico. L'impatto ha una natura globale, di ampio respiro e porta con sé una serie di caratteristiche e fenomeni inediti. Se il cambiamento venisse misurato al pari di una formula che ha un suo principio e una sua fine, perderebbe la sua più autentica essenza. Il fulcro di ogni società è il suo dinamismo, il suo evolversi nei luoghi e nel tempo e misurare l'impatto significa rincorrere questi fenomeni, senza però alterarli, cogliendone ogni singola sfumatura.

2.5.4 Impact value chain

La catena del valore dell'impatto rappresenta graficamente i passaggi attraverso i quali un progetto o un'attività si sviluppa per generare un cambiamento. In questo modo è possibile comprendere in che modo è stato realizzato il cambiamento e da cosa è stato o sarà generato, una volta definito l'ambito di analisi e aver completato la mappatura degli stakeholder. Gli Input e le Attività rientrano nella pianificazione dell'organizzazione, mentre gli Output, gli Outcome e l'Impatto indicano i risultati attesi.

La scelta degli elementi per misurare la performance e il cambiamento deve essere fatta basandosi su degli **indicatori** in grado di soddisfare i seguenti requisiti:

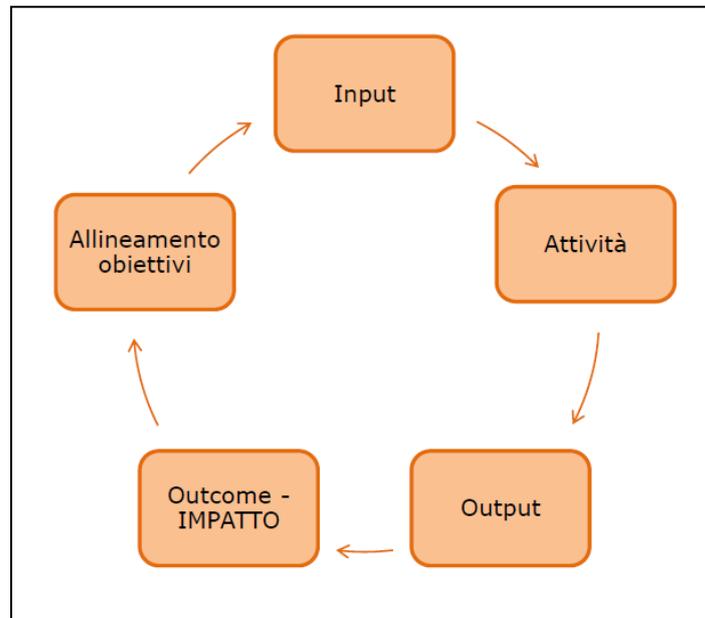
- SMART: Specifici, Misurabili, Attendibili, Realistici, Tempestivi.
- QQT: Quantità, Qualità e Tempo.

Naturalmente anche questo modello presenta dei limiti dovuti principalmente a:

- **Complessità:** qualsiasi impresa deve raccogliere e classificare un'ingente quantità di dati nel territorio in cui opera.
- **Standardizzazione:** sono sempre più le spinte dal mondo dell'economia e della finanza affinché anche la misurazione dell'impatto venga effettuata secondo processi standard, che però rischierebbero di far perdere le peculiarità e le ricchezze di ogni specifica analisi.

- **Competenze e costi:** gli addetti alla misurazione dell'impatto, per eseguire una misurazione precisa, devono possedere delle specifiche competenze e di un finanziamento adeguato ai processi e alle attività da intraprendere.

FIGURA 2.5: LA CATENA DEL VALORE DELL'IMPATTO



FONTE: IMPRONTA ETICA

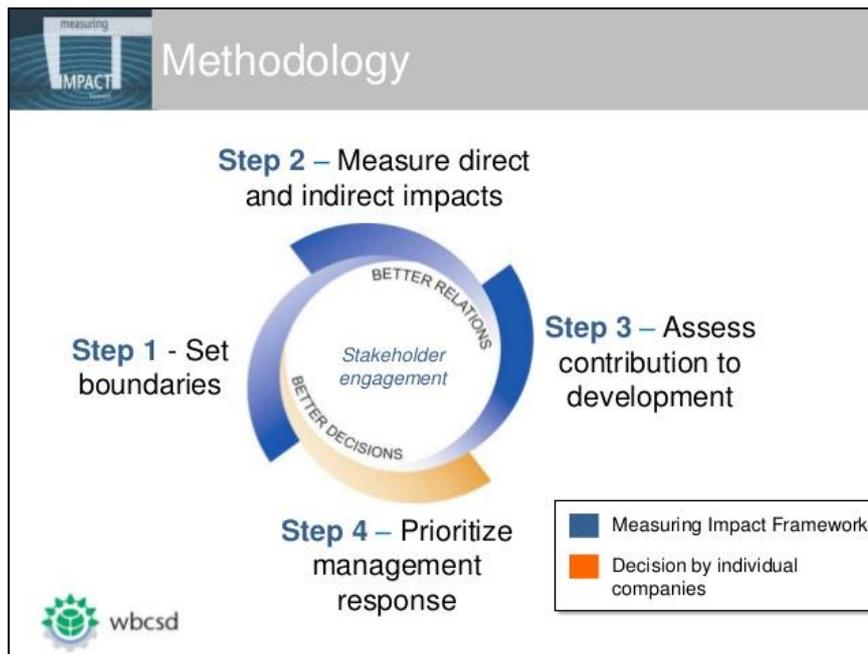
2.5.5 Measuring Impact Framework (WBCSD)

Il Measuring Impact Framework è una metodologia di misurazione dell'impatto ideata e presentata per la prima volta nel 2008 dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Questo strumento fornisce alle aziende la possibilità di comprendere la dimensione del loro apporto sociale nel territorio ed è articolato in **quattro fasi**:

- **Definizione** dei confini dell'analisi.
- **Misurazione** degli impatti diretti e indiretti.
- **Valutazione** del contributo effettivo.
- **Implementazione** di azioni di risposta e mitigazione.

Le imprese che decidono di adottare questo modello di riferimento coinvolgono nella valutazione soggetti interni ed esterni all'impresa per renderla il più possibile frutto di una partecipazione condivisa e per adattarla al proprio business.

FIGURA 2.6: MEASURING IMPACT FRAMEWORK



FONTE: [HTTPS://WWW.WBCSD.ORG/](https://www.wbcsd.org/)

2.5.6 B Impact Assessment



"Le B Corp, o B Corporation, sono aziende che stanno riscrivendo il modo di fare impresa: questo perché la loro attività economica crea un impatto positivo su persone e ambiente. Tutto questo, mentre genera profitto"²³.

È così che B Lab, ente non profit nato negli Stati Uniti nel 2006 e diffusosi successivamente anche in Europa, si definisce e definisce la sua missione: un nuovo modo di fare business, attuale e soprattutto concreto rivolto alle imprese profit.

²³ <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

B Lab negli anni ha sviluppato uno strumento di misurazione degli impatti che ogni azienda, a patto che abbia almeno un anno di attività alle spalle, può utilizzare gratuitamente online. Il processo prevede alcuni semplici passaggi che permettono alle imprese di autovalutarsi in materia di sostenibilità e trasparenza. Dopo aver creato il proprio account, l'azienda deve riempire il questionario BIA (Business Impact Assessment), strutturato in **cinque aree**, il cui focus rimane il concetto di "impatto" sociale e ambientale:

1. **Governance:** responsabilità e trasparenza.
2. **Persone:** numero di dipendenti, salari e benefit, formazione, qualità dell'ambiente lavorativo.
3. **Comunità:** politiche di fornitura e logistica, creazione di posti di lavoro, azioni di supporto per la comunità.
4. **Ambiente:** efficienza energetica, riduzione dell'impatto ambientale lungo tutta la filiera lavorativa.
5. **Clienti:** impatto positivo dei prodotti e/o servizi sul cliente.

I dati forniti vengono poi verificati da B Lab e, se l'azienda ha ottenuto un punteggio di almeno 80 punti su 200, le viene conferita la certificazione B Corp. Il risultato viene ufficializzato definitivamente una volta firmata la dichiarazione di interdipendenza che specifica i diritti e i doveri delle B Corp. I punteggi permettono all'azienda di verificare in quali aree le sue prestazioni sono più carenti e questo può rappresentare un valido aiuto in fase di pianificazione strategica per decidere in quali aree investire. La certificazione ha durata biennale e pertanto ogni due anni il punteggio deve essere aggiornato e ricontrollato da B Lab. Dalle statistiche effettuate è emerso che nella maggior parte dei casi il punteggio ottenuto risulta aumentato grazie alle azioni intraprese dall'azienda per migliorarsi nei vari ambiti della sostenibilità, raggiungendo in questo modo elevati standard qualitativi. Far parte del movimento B Corp però comporta inevitabilmente anche degli oneri poiché le aziende certificate sono chiamate a pagare una tassa annuale, a seconda del loro profitto. La tassa può variare da un minimo di 500 dollari fino ad un massimo di 50.000. In questo modo si considera concluso il processo di ottenimento della certificazione.

2.5.7 *Analisi ESG*

L'analisi **ESG** (**E**nvironmental, **S**ocial, **G**overnance) rappresenta l'insieme di verifiche che hanno lo scopo di valutare l'impatto ambientale e sociale di un'impresa, oltre ai metodi e ai principi che ne ispirano la gestione aziendale. Questa analisi viene svolta con l'obiettivo di selezionare, tra i titoli presenti sul mercato, quelli che possono essere definiti "*sostenibili*" secondo parametri oggettivi, stabiliti a priori a seconda del metodo di valutazione scelto. Nel dettaglio, i criteri ESG si propongono di analizzare fattori riguardanti **l'ambiente (1), il sociale (2) e la governance (3)**.

1. Porre l'attenzione sulla sfera ambientale significa tenere sotto controllo i vari rischi ambientali nei quali l'azienda potrebbe incorrere monitorando, ad esempio, la quantità di energia consumata, l'inquinamento, lo smaltimento dei rifiuti e la gestione delle risorse naturali. L'azienda è tenuta a considerare tutte le ricadute che le sue attività potrebbero avere sull'ambiente e deve essere pronta a gestirle in maniera opportuna.
2. La componente sociale racchiude in sé tutte le relazioni che l'azienda intesse con la comunità locale e con i propri stakeholder di riferimento, oltre all'impegno di rispettare sia i diritti umani che quelli dei lavoratori.
3. La sfera della governance è molto importante perché un corretto operato aziendale garantisce la minimizzazione dei rischi gestionali e reputazionali e la massimizzazione del ritorno nel medio e lungo termine.

*"ESG Evaluation mira a fornire un nuovo benchmark di sostenibilità caratterizzato da un approccio olistico e predittivo. Grazie alla profonda conoscenza delle aziende e dei vari settori sviluppata dagli analisti di S&P Global Ratings a livello mondiale, ESG Evaluation offre un ampio quadro dell'impatto che i fattori ESG possono avere sulla sostenibilità futura di una società"*²⁴.

²⁴Michael Wilkins, Managing Director e Responsabile Sustainable Finance di S&P Global Ratings.

FIGURA 2.7: GLI ELEMENTI DELL'ANALISI ESG



Generalmente questa indagine viene svolta da società specializzate e indipendenti con l'ausilio di dati provenienti da **fonti** diverse:

- Bilanci e rapporti di sostenibilità redatti dall'impresa stessa.
- Informazioni provenienti da aziende esterne, ma che hanno comunque un qualche interesse nei confronti dell'impresa (*stakeholder*).
- Verifiche *ad hoc* per approfondire alcune aspetti specifici.

In alcune circostanze l'analisi ESG viene condotta anche sugli stati che emettono titoli per finanziare il proprio debito pubblico. L'obiettivo in questo caso è quello di valutare la responsabilità a livello nazionale, per identificare se i titoli di stato rispettino specifici criteri di sostenibilità.

2.6 La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore

Accanto allo Stato, alla pubblica amministrazione e al mondo delle imprese, definiti rispettivamente primo e secondo settore, si posiziona un altro settore (definito appunto Terzo Settore) comprendente una vastità di enti che operano senza scopo di lucro con finalità solidaristiche. La Legge delega al Governo per la riforma del Terzo Settore 106/2016 (art 1, c. 1) lo definisce così: *"Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in*

coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi".

Attraverso questa legge l'Italia ha finalmente riconosciuto al Terzo Settore la legittimazione giuridica, oltre che sociologica ed economica. Allo stesso tempo la suddetta Riforma non può che includere anche la questione della valutazione dell'impatto sociale, definita come: *"La valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"*.

Questa definizione naturalmente appare ancora molto generica, nonostante la recente pubblicazione da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di una serie di linee guida finalizzate ad orientare la valutazione in maniera ancora più specifica e a mettere in luce quel valore aggiunto caratteristico del Terzo Settore. La valutazione dovrebbe innanzitutto concentrarsi sul valore generato dalle attività e dai progetti svolti dalle organizzazioni e co-prodotti insieme ai suoi beneficiari, nell'interesse comune. Nel caso del Terzo Settore però bisogna prestare ancora più attenzione a non ridurre la misurazione ad un mero valore economico e monetario poiché altrimenti si rischierebbe di snaturare i principi basilari del settore non profit: ciò che conta maggiormente è il valore, insieme al cambiamento generato. Oltretutto nella valutazione bisogna prendere in considerazione le singole attività e non l'organizzazione in quanto tale: la valutazione infatti riguarda i progetti e non l'operato generale.

L'Associazione Social Value Italia²⁵, di supporto al Ministero del Lavoro e al Legislatore nella stesura delle linee guida, si è però dichiarata insoddisfatta dei provvedimenti messi in atto fino ad ora definendo le linee guida proposte ancora troppo "fragili" e non in grado di orientare il Terzo Settore nella direzione giusta. Nel provvedimento pubblicato non viene data una risposta completa riguardo l'effettiva utilità della valutazione d'impatto, anzi si rischia di spostare il focus più sulla dimensione economica rispetto a quella valoriale.

²⁵Associazione fondata nel 2015 la cui missione è quella di promuovere in Italia la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale.

La valutazione deve essere rigorosa e precisa, altrimenti si potrebbe persino andare incontro a fenomeni di *impact washing*²⁶.

La peculiarità del Terzo Settore, che può rappresentare un punto di forza o meno a seconda della prospettiva di analisi, sta nella sua eterogeneità, costituita da una moltitudine di soggetti differenti. Questa complessità può rendere più tortuoso il processo di definizione di indicatori comuni di misurazione dell'impatto e si rischia di non valorizzare al meglio le specificità di ogni organizzazione. Per raggiungere un accordo bisognerebbe individuare degli indici che rappresentino le principali attività che realizzano obiettivi di carattere generale per la comunità, comuni a tutte le organizzazioni. Il Terzo Settore non può e non deve rinunciare alla sfida della misurazione dell'impatto proprio ora che il "sociale" è entrato a far parte anche del linguaggio delle imprese. Questa crescente richiesta di bisogni sociali da parte di ogni comunità dà la possibilità di attribuire finalmente un valore tangibile all'operato di ogni organizzazione non profit e di collaborare con il mondo delle imprese per fornire strumenti innovativi e per lavorare insieme verso una nuova era di cambiamenti.

2.6.1 La riforma del Terzo Settore: il Codice di qualità e autocontrollo

Nell'ambito della riforma del Terzo Settore sono state elaborate anche una serie di linee guida per indirizzare le organizzazioni nella costruzione di un proprio codice, in linea con i principi di qualità e trasparenza, la cui peculiarità è quella di integrare la dimensione etica con quella della qualità e dell'autocontrollo (Cqa). Le linee guida vanno però interpretate come uno strumento di facilitazione della valutazione nell'ottica di un processo più ampio, data la difficoltà di prevedere gli effetti di medio e lungo periodo che hanno le singole attività, nelle quali inevitabilmente entrano in gioco diverse dimensioni. Inoltre, il campo di azione del Terzo Settore è talmente vasto che risulta quasi impossibile trovare degli standard valutativi rigidi. Anche la stessa attività nel medesimo contesto ha in sé delle peculiarità specifiche, come ad esempio negli obiettivi o nelle modalità di misurazione. Per questo motivo ogni ente deve esplicitare per ogni attività degli indicatori coerenti con il progetto e in grado di fornire dati

²⁶<http://www.vita.it/it/article/2018/09/14/come-evitare-limpact-washing-ecco-i-tre-criteri/149017/>

quantitativi e qualitativi, oltre alla descrizione delle finalità che intende perseguire e i soggetti coinvolti.

Gli Enti del Terzo Settore (Ets) interessati a seguire queste linee guida, dovranno dunque stilare un proprio documento coerente con le caratteristiche specifiche della propria organizzazione, ma allo stesso tempo collocabile in un quadro globale e armonioso. In questo modo il Codice diviene un documento ufficiale dell'ente, che può rivelarsi molto utile per:

- Tenere sotto controllo e rendere trasparenti le proprie attività per evitare di incorrere in irregolarità dal punto di vista etico o giuridico.
- Fare delle scelte etiche e consapevoli.
- Sacrificare i propri interessi a vantaggio di altri valori sociali.
- Strutturare la valutazione delle proprie azioni.
- Rendicontare le proprie attività migliorando di conseguenza il rapporto fiduciario con i cittadini.
- Fornire un punto di riferimento strategico ed etico dell'organizzazione.
- Garantire un elevato standard di capacità di azione e di risposta ai bisogni della comunità.
- Valorizzare il rapporto tra l'associazione e i suoi soci.

Una scelta di responsabilità che tutti gli Ets dovrebbero compiere per aprirsi alla comunità e consolidare il proprio legame con il territorio, attraverso l'adozione di questo nuovo strumento che promuove l'attuazione di comportamenti positivi e la costruzione di una cittadinanza attiva.

III. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

*"Compiere scelte orientate alla sostenibilità
e alla responsabilità sociale aumenta la capacità di resilienza,
ossia di risposta alle congiunture difficili,
rafforza la reputazione
e la competitività sul mercato,
rende l'azienda più attraente per gli investitori"²⁷*

3.1 Il significato di Responsabilità Sociale d'Impresa

Per Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) si intende l'impegno preso dall'azienda a comportarsi in maniera equa e corretta, secondo principi etici, tenendo conto delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato. Il concetto di Corporate Social Responsibility venne introdotto per la prima volta nella letteratura aziendalistica nel 1953 dall'economista statunitense Howard Bowen. Secondo quest'ultimo l'impresa non deve solamente curare la sfera strettamente economica e di elargizione di servizi, ma deve generare valore per i cittadini e prendere decisioni che successivamente si tradurranno in benessere per la società. Attualmente la definizione di CSR che rappresenta un punto di riferimento in Europa è quella fornita dal Libro Verde pubblicato dalla Commissione Europea nel 2001, ripresa nella successiva "Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" del luglio 2002. Qui la Responsabilità Sociale d'Impresa viene definita come *"integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"*. La norma ISO 26000, descritta nel precedente capitolo, fornisce ancora un'altra definizione di responsabilità sociale: *"responsabilità da parte di un'organizzazione per gli impatti delle sue decisioni e delle sue attività sulla società e sull'ambiente, attraverso un comportamento etico e trasparente che: contribuisce allo sviluppo sostenibile, inclusi la salute e il benessere*

²⁷Fabrizio Panozzo, docente al Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, e responsabile scientifico del progetto BumoBee.

della società; tiene conto delle aspettative/interessi degli stakeholder; è in conformità con la legge applicabile e coerente con le norme internazionali di comportamento; è integrata in tutta l'organizzazione e messa in pratica nelle sue relazioni". Infine, nel 2011 l'Unione Europea apporta un'ulteriore specifica alle precedenti definizioni aggiungendo che "la Responsabilità Sociale delle Imprese consiste nell'impatto che esse hanno sulla società".

3.2 Le azioni fondamentali che compie un'azienda responsabile

Dopo un primo approccio generale al concetto di Corporate Social Responsibility, è opportuno cominciare a capire come un'azienda possa essere realmente responsabile attraverso azioni concrete volte a:

- **Migliorare** la qualità della vita dei propri dipendenti: creare un asilo nido per i figli dei dipendenti, proporre attività di volontariato socialmente utili o prevedere dei benefit per le famiglie finalizzati all'acquisto di beni di prima necessità.
- **Costruire** un impatto sociale positivo nel territorio in cui opera: un'azienda può decidere di sostenere finanziariamente progetti proposti dal Terzo settore, per restituire al proprio territorio ciò che prende in termini di risorse umane e materie prime.
- **Garantire** e migliorare la propria tutela ambientale e sostenibilità: implementare azioni per rendere più sostenibile il processo produttivo; costruire un rapporto trasparente con tutti coloro che si interfacciano con l'azienda, migliorare la propria immagine, creare una nuova *brand reputation*²⁸ basata su valori etici. In questo modo l'azienda viene identificata sul mercato non solo per i suoi prodotti, ma anche come un punto di riferimento in termini di cambiamento sociale ed impatto positivo all'interno di un sistema.

3.3 Le dimensioni della Corporate Social Responsibility

La CSR si articola in **due dimensioni**: una interna ed una esterna. La prima comprende la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione

²⁸ La brand reputation è la considerazione di cui un brand gode in virtù della sua capacità di soddisfare le aspettative del pubblico nel corso del tempo (Fonte: Glossariomarketing.it).

aziendale, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente. Della dimensione esterna invece fanno parte le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani e le preoccupazioni ambientali a livello mondiale.

Per l'impresa la CSR non rappresenta un semplice strumento di comunicazione o economico, ma una vera e propria strategia da applicare nell'ottica di un disegno più generale ogniqualvolta l'azienda si trovi a compiere una scelta. Un'impresa per definirsi socialmente responsabile deve essere in grado di andare oltre il semplice rispetto di leggi e normative, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con gli stakeholder di riferimento dell'organizzazione, i quali possono condizionare la sopravvivenza di un'azienda. Se l'impresa riesce ad instaurare con il cittadino e con la comunità un rapporto basato sulla fiducia e sulla credibilità, otterrà di conseguenza benefici economici e verrà ritenuta affidabile nelle relazioni commerciali. Adottare un comportamento socialmente responsabile non significa dunque limitarsi ad osservare le leggi o ad attuare le pratiche di sostenibilità standard sancite dal mercato, ma assumersi un impegno atto a produrre benefici a lungo termine per la comunità, senza ricorrere a mezzi opportunistici. La vera azienda responsabile adotta processi produttivi in grado di ridurre l'impatto ambientale sul territorio, cerca con il suo operato di rispondere alle aspettative economiche, ambientali, sociali dei suoi pubblici di riferimento e realizza iniziative al fine di promuovere comportamenti socialmente virtuosi. Ogni impresa deve essere consapevole che ogni sua decisione e attività produrrà un impatto sulla società e sull'ambiente in cui si trova ad agire.

3.4 La piramide della Corporate Social Responsibility

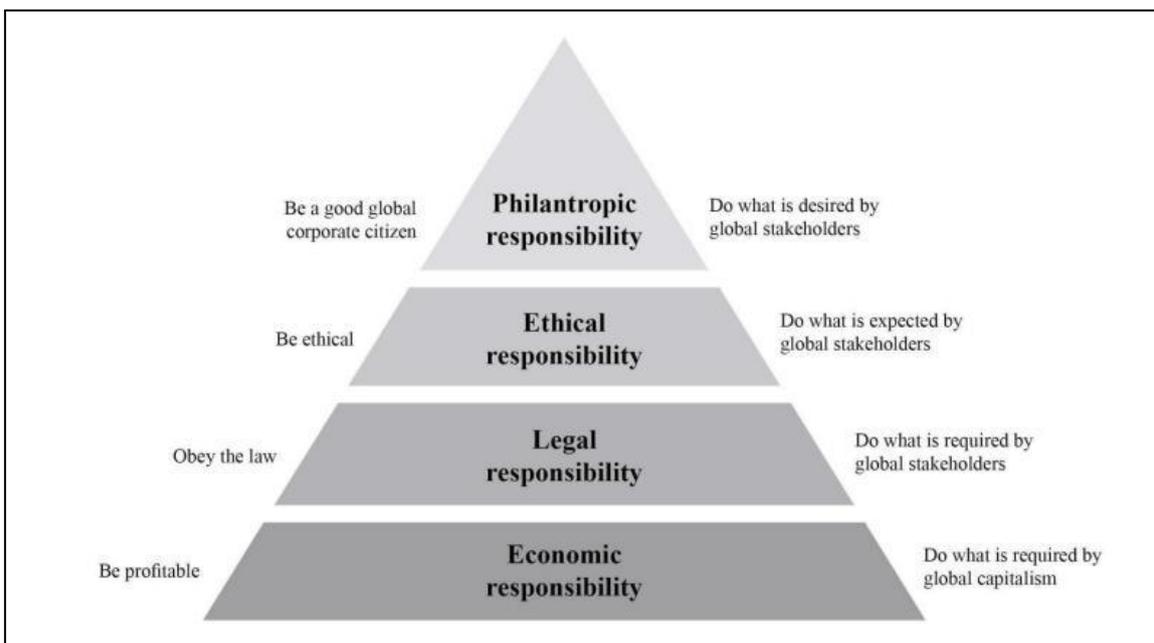
La piramide della Responsabilità Sociale d'Impresa venne ideata nel 1991 da A. Carroll, professore Emerito presso l'Università della Georgia (Usa), dopo aver analizzato e classificato le relazioni che possono intercorrere tra impresa e società. La piramide di Carroll si articola su **quattro livelli** di crescente importanza.

Partendo dalla base troviamo:

1. **Responsabilità economiche** (sulle quali si fondano poi tutte le altre): l'azienda si impegna ad essere profittevole e a garantire agli stakeholder primari, senza i quali l'impresa cesserebbe di esistere, una remunerazione adeguata, oltre ad assicurarsi una sopravvivenza a lungo termine.
2. **Responsabilità legali**: l'azienda si impegna a rispettare totalmente le leggi e le norme dei Paesi in cui opera.
3. **Responsabilità etiche**: l'azienda si impegna ad agire secondo comportamenti etici e morali e a tenere conto dei bisogni emergenti della società.
4. **Responsabilità filantropiche**: l'azienda può decidere se comportarsi da "buon cittadino" e assumersi delle responsabilità nei confronti della società che va al di là delle questioni economiche e prevede investimenti atti a migliorare il benessere della comunità.

Pertanto, secondo Carroll, si può parlare veramente di Responsabilità Sociale d'Impresa quando un'azienda soddisfa in maniera tangibile queste responsabilità ai diversi livelli.

FIGURA 3.1: LA PIRAMIDE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA



FONTE: A. B. CARROLL (1991)

Il modello proposto da Carroll è molto semplice da comprendere e mette in evidenza i diversi aspetti della CSR, pur sottolineando l'importanza dell'aspetto economico. Alcuni studiosi però lo hanno giudicato troppo semplicistico e in parte poco realistico poiché molte aziende non attuano concretamente ciò che dichiarano quando ritengono di perseguire politiche di responsabilità sociale.

3.5 La creazione di valore condiviso (CSV)

Nel 2011 gli economisti Michael E. Porter e Mark R. Kramer elaborarono il concetto di "Shared Value" (Valore Condiviso), esplorando il legame che intercorre tra sistema economico e società. Partendo dal presupposto che nessuna azienda è un'entità a sé stante ma il suo successo è influenzato in larga parte dal suo rapporto con il territorio, Porter e Kramer cercano di andare oltre la CSR tradizionale, invitando le imprese ad adottare un modello di creazione di Valore che integri l'impatto sociale e ambientale nelle attività di business. Così scrivono gli autori: *"I programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine. Per contro, la Creazione di Valore Condiviso (CSV) è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale"*²⁹.

Creare valore condiviso difatti significa creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'azienda e per la società, rispondendo così sia alle necessità dell'azienda che a quelle di tipo sociale. Spesso però le aziende non affrontano le questioni sociali con una prospettiva in termini di Valore, trattando quest'ultimo solo in termini di profitti economico-finanziari.

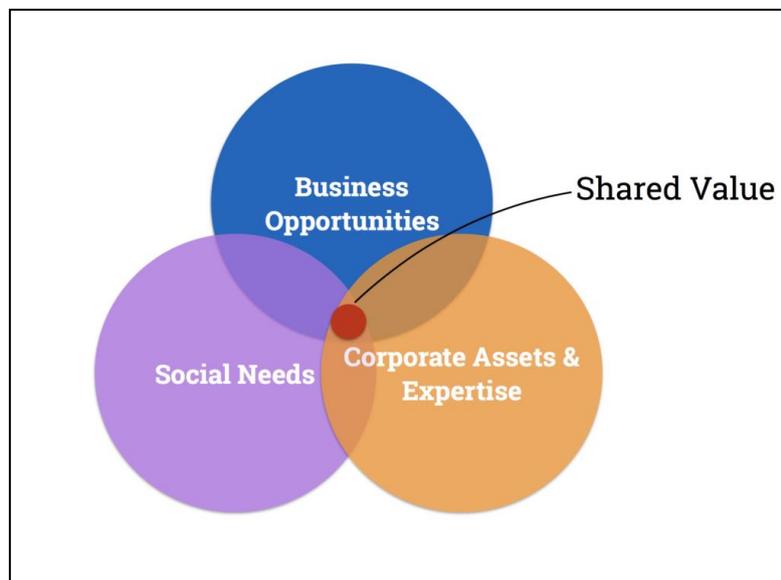
Le aziende possono creare valore condiviso in tre modi diversi che si rafforzano reciprocamente:

- 1. Concepire in modo nuovo prodotti e mercati:** l'impresa attraverso la continua esplorazione dei bisogni sociali può scoprire nuove opportunità di differenziazione e di riposizionamento nei mercati tradizionali e in quelli potenziali.

²⁹Michael E. Porter, Mark R. Kramer, Harvard Business Review, 2011

2. **Ridefinire la produttività nella catena del valore:** i problemi sociali possono determinare dei costi economici nella catena del valore di un'azienda, ma le imprese dovrebbero affrontarli con una prospettiva di valore condiviso sfruttandone appieno i benefici soprattutto in aree come l'igiene, la sicurezza e la difesa dell'ambiente. Un miglior utilizzo delle risorse può infatti generare risparmi netti di costo.
3. **Rendere possibile lo sviluppo delle comunità locali creando distretti industriali di supporto alla competitività della società:** il rafforzamento dei *cluster*³⁰ favorisce gli acquisti locali e permette alle imprese di affrontare i problemi sociali in sinergia. La creazione di valore condiviso richiede nuove e più intense forme di collaborazione.

FIGURA 3.2: IL VALORE CONDIVISO (CSV)



FONTE: MICHAEL E. PORTER, MARK R. KRAMER (2011)

3.6 La Triple Bottom Line

L'espressione *Triple Bottom Line* è stata coniata nel 1994 dall'imprenditore John Elkington per incoraggiare le aziende ad includere le performance sociali, ambientali ed

³⁰Un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese. (Il vantaggio competitivo delle nazioni, M.E. Porter, 1998)

economiche nel quadro generale dei propri profitti, misurando l'impatto generato in un certo intervallo di tempo. Ogni azienda può produrre denaro, ma solo poche di esse sono in grado di produrre valore. Secondo questa teoria le imprese dovrebbero sempre prendere le decisioni perseguendo in maniera simultanea **tre obiettivi**:

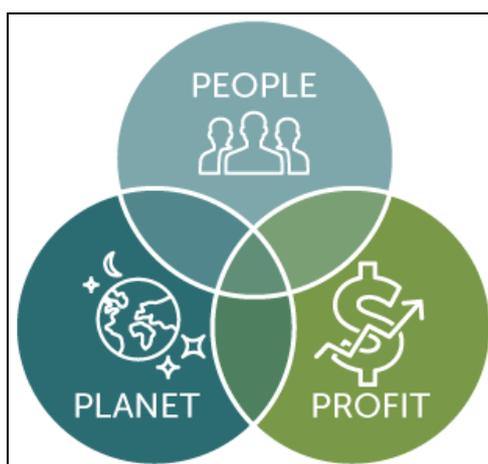
- 1. PEOPLE:** la dimensione *delle "persone"* include i dipendenti, i soggetti interessati e tutta la comunità; l'azienda deve chiedersi se il suo operato ha apportato o meno dei benefici alla società e in che misura. Un'impresa socialmente responsabile non può pretendere senza offrire nulla, ma deve sempre prevedere un "ritorno sociale" nei confronti delle persone che la mantengono in vita.
- 2. PLANET:** in questo caso l'azienda deve misurare il suo grado di responsabilità nei confronti dell'ambiente, cercando in ogni caso di migliorare sempre le proprie performance riducendo le emissioni, l'inquinamento e tenendo sotto controllo tutti i fattori che stanno contribuendo al riscaldamento globale. Un'altra maniera per contribuire alla salvaguardia del pianeta potrebbe essere quella di investire nelle energie rinnovabili, migliorare la gestione delle materie prime ed operare un corretto smaltimento dei rifiuti.
- 3. PROFIT:** include la tradizionale misurazione dei profitti e delle perdite derivanti dall'attività aziendale. Questa dimensione è la più facile da stimare poiché, a differenza delle altre due, si basa su dati quantitativi oggettivamente misurabili.

Misurare le sfere sociali e ambientali rappresenta un'operazione più complessa rispetto al profitto, perché la misurazione prevista è in gran parte soggettiva e quindi soggetta a variabili e a parametri diversi stabiliti dalle aziende stesse in maniera arbitraria. L'obiettivo principale di questo modello non è quello di proporsi come uno strumento oggettivo di valutazione, ma quello di suggerire una nuova idea di capitalismo stimolando un pensiero critico riguardo il ruolo dell'azienda nel territorio. La sostenibilità è il vero futuro dell'impresa. In questo modo la visione dell'azienda non è più focalizzata esclusivamente sul rincorrere i risultati migliori in materia di profitto, ma viene posta una particolare attenzione anche al miglioramento delle condizioni di vita delle persone e del pianeta. Fino a non molti anni fa la contabilizzazione veniva considerata come una parte a sé dell'azienda, mentre ora l'impatto di un'impresa viene

valutato in base alla sua interconnessione con l'ambiente e con la società. Se un'impresa si concentra soltanto sugli aspetti finanziari, non potrà mai elaborare un quadro aziendale completo in ogni sua dimensione. La rendicontazione non finanziaria permette di fornire informazioni e fatti concreti in materia di impatto nella maniera più trasparente possibile. Un approccio sostenibile è l'unico in grado di restituire risultati concreti nel tempo contemporaneamente per l'azienda, per la comunità e per l'ambiente: tre dimensioni oramai inscindibili.

*"Oggi le aziende devono dar prova del loro valore non solo dal punto di vista finanziario, ma rispetto alla loro capacità di **offrire un maggior valore commerciale** ai loro clienti, investitori, dipendenti, alla società in senso ampio e all'ambiente"³¹.*

FIGURA 3.3: LE TRE DIMENSIONI DELLA TBL: "PEOPLE, PLANET, PROFIT"



FONTE: J. ELKINGTON (1994)

3.6.1 Il TBL Reporting

Il TBL Reporting è un documento redatto dall'azienda, indirizzato a clienti, investitori e stakeholder, per fornire un resoconto delle proprie performance (economiche, sociali, ambientali) in relazione alle tre dimensioni della *Triple Bottom Line* illustrate nel precedente paragrafo. Tuttavia, nonostante i progressi compiuti rispetto alla

³¹Flavio Attramini, Head of Business Sales Epson Italia, 2017

comunicazione del tradizionale bilancio di esercizio economico-finanziario, molte aziende sono ancora lontane dal raggiungere il traguardo della TBL. La realizzazione del TBL Reporting prevede una serie di **fasi** che possono essere riassunte in:

- Impostazione e pianificazione del processo rendicontativo.
- Definizione dei contenuti minimi e del set di indicatori.
- Pubblicazione e verifica esterna indipendente.

3.7 Chi sono gli Stakeholder

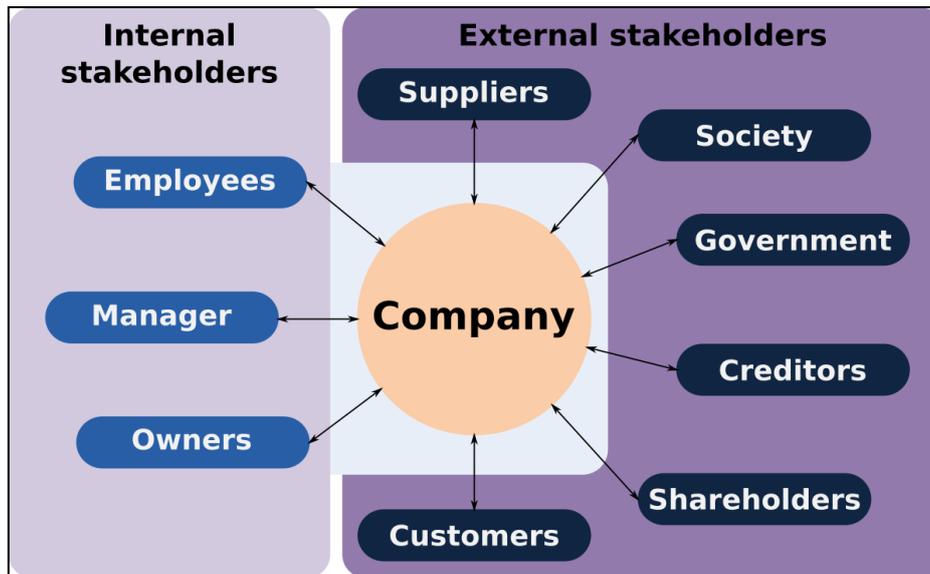
Gli Stakeholder sono individui o gruppi di individui portatori di interessi che ruotano intorno all'organizzazione e che possono influenzare o essere influenzati dal conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione stessa. Tali obiettivi tendono a mutare e ad evolvere nel tempo in funzione delle pressioni esercitate dall'ambiente esterno e dai portatori di interesse stessi, i quali possono essere interni ed esterni all'organizzazione. I portatori di interesse pertanto sostengono i progetti dell'azienda e hanno interesse che il progetto sia completato con successo. Una volta gli stakeholder venivano identificati solamente con i clienti, gli investitori, i fornitori e i dipendenti dell'impresa (stakeholder tradizionali). Oggi si tende ad includere anche i regolatori, i gruppi di pressione, l'opinione pubblica ed i media, la comunità, i concorrenti, i potenziali dipendenti, i potenziali investitori, i partner, ed altri ancora (stakeholder emergenti), con una conseguente complessità nella gestione delle relazioni. Le imprese sono ormai consapevoli del ruolo strategico di tutti gli stakeholder e di come il loro pieno coinvolgimento possa migliorare i processi decisionali aziendali, aumentare la competitività sul mercato e contribuire all'innovazione sia di prodotti che di processi. Spesso gli stakeholder vengono anche identificati secondo due variabili: l'interesse e il potere. L'interesse indica il livello di influenza del soggetto interessato in termini di obiettivi e attività da svolgere, mentre il potere indica il livello di influenza che può esercitare sui risultati da ottenere.

3.7.1 Stakeholder interni e Stakeholder esterni

Come già accennato nel precedente paragrafo, gli stakeholder possono essere sia interni che esterni all'organizzazione. Gli stakeholder interni sono in genere legati all'impresa da rapporti contrattuali e si distinguono a loro volta in proprietari e non proprietari: i primi sono i soci detentori di capitale di rischio; i secondi sono i dipendenti o il management non proprietario. Ricoprono ruoli formali, senza i quali l'organizzazione non può esistere. Rientrano infatti in questa prima categoria i dipendenti, gli azionisti e i manager dell'azienda. Gli stakeholder esterni invece rappresentano tutti i soggetti che operano al di fuori della sfera aziendale e possono essere collegati ad essa attraverso accordi contrattuali. Tra loro figurano i fornitori, i clienti, i concorrenti e lo Stato.

La comunicazione interna svolge un ruolo molto importante per il buon funzionamento dei processi e delle relazioni tra le persone che lavorano all'interno dell'organizzazione. I dipendenti vanno motivati e coinvolti nei valori e nelle strategie dell'impresa per creare un atteggiamento positivo condiviso che possa pervadere tutti i livelli dell'organizzazione, stimolando la partecipazione attiva. Inoltre un collaboratore realmente coinvolto può contribuire a gestire meglio i progetti. Anche con gli stakeholder esterni c'è bisogno di porsi in modo aperto per creare una relazione duratura basata sulla conoscenza e sulla fiducia reciproca. Per comunicare efficacemente con loro bisogna farlo andando oltre i metodi consueti e provare a raggiungerli dandogli nuovi stimoli e facendoli diventare i veri protagonisti. Un'iniziativa non convenzionale deve essere sorprendente, creativa e inaspettata.

FIGURA 3.4: RAPPORTO DEGLI STAKEHOLDER INTERNI ED ESTERNI CON L'IMPRESA



FONTE: WIKIPEDIA

3.7.2 Differenze tra Stakeholder e Shareholder

Nel mondo anglosassone, gli Shareholder sono gli azionisti dell'impresa che possiedono anche una minima quota di capitale o una sola azione. Possono essere considerati una sottocategoria di Stakeholder interni, ovvero i soci che detengono quote di capitale di aziende private o pubbliche, gli azionisti e i proprietari di quote azionarie di società di cui il capitale è costituito da azioni. La differenza sostanziale tra Stakeholder e Shareholder è che quest'ultimo, come socio dell'azienda, cerca fundamentalmente di massimizzare il proprio vantaggio personale. Uno stakeholder invece, avendo una visione più ampia dell'impresa, può avere come fine ultimo anche altri obiettivi non legati necessariamente al profitto.

Dalla definizione di Shareholder deriva una concezione della gestione d'impresa, diffusa maggiormente nel mondo anglosassone, rivolta soprattutto al rendimento del capitale. Questo modello, finalizzato ad ottimizzare gli investimenti e a valorizzare i rendimenti per gli azionisti in termini di dividendi e utili nel medio-lungo termine, viene teorizzato all'interno della "Shareholder Value Theory". Il contesto teorico di riferimento è l'economia neoclassica, per la quale il contributo dell'impresa al benessere sociale sta nella sua produttività e competitività e si contrappone al modello "Stakeholder Value

Oriented", tipico dell'Europa continentale. I sostenitori della Shareholder Value Theory riconoscono l'efficienza del modello ai fini della creazione di ricchezza e del raggiungimento di una migliore performance economica del sistema nel suo complesso.

3.7.3 La teoria degli Stakeholder

Il termine *stakeholder* venne utilizzato per la prima volta nel 1963 dal Research Institute dell'Università di Stanford e, attraverso vari studi, finalmente nel 1984 si giunse ad un'elaborazione compiuta della "*Stakeholder Theory*" da parte di Edward Freeman. Nei modelli tradizionali aziendali *input-output*, l'impresa semplicemente converte gli *input* provenienti da investitori e fornitori in *output* da immettere sul mercato per essere acquistati dai consumatori. La grande novità che invece questo modello propone è la necessità, da parte delle aziende, di tenere in considerazione anche altri gruppi e non solamente i desideri e i bisogni di chi produce. I soggetti che gravitano attorno all'impresa, e che costruiscono relazioni con essa, sono molteplici e le loro voci non possono rimanere inascoltate: ci sono ad esempio i gruppi politici, i sindacati, le associazioni di commercio, i potenziali dipendenti e/o consumatori e il pubblico in generale. Il compito del management, afferma Freeman (1984), è quello di mappare e governare questo sistema di relazioni al fine di creare e distribuire valore. Il coinvolgimento degli stakeholder risulta pertanto essenziale per favorire la collaborazione, instaurare un dialogo e costruire relazioni basate sulla fiducia reciproca. Freeman ha presentato il modello degli stakeholder come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono posti al termine dei suoi raggi. Tutte le parti devono avere una voce in capitolo ed essere in equilibrio e bilanciate. L'impresa non può più rimanere chiusa nel suo modello di strategia aziendale, ma deve essere aperta e consapevole dei cambiamenti che stanno avvenendo e che avverranno ancora.

3.8 La mappa degli stakeholder

La mappatura degli stakeholder rappresenta una vera e propria attività di progettazione finalizzata ad analizzare e a visualizzare concretamente tutte le parti interessate e le loro relazioni. La mappa può essere realizzata quando si è in procinto di avviare un nuovo

progetto, esplorare un nuovo mercato o integrare nuovi membri. È un'attività chiave che permette di avere subito chiare le relazioni e le connessioni tra tutte i soggetti coinvolti, mettendo immediatamente al centro le persone con i loro interessi. Prima di approcciarsi ad un nuovo progetto è opportuno realizzare la mappa di tutti i soggetti interessanti anche per evitare di trascurare qualcuna delle parti coinvolte nel territorio (ed accorgersene quando ormai è troppo tardi) e per prevenire, dove è possibile, gli eventuali rischi. Tutti i membri interni ed esterni devono essere messi sullo stesso piano, pur avendo ruoli differenti e di diversa importanza nelle varie fasi del progetto, cercando di creare una situazione di equilibrio.

3.8.1 Come realizzare la mappa degli stakeholder

I passaggi per creare una mappa di questo tipo sono essenzialmente quattro:

- 1. Identificare:** naturalmente il primo passo da compiere è quello di identificare gli stakeholder e suddividerli in coloro che potrebbero contribuire al progetto e coloro che potrebbero esserne colpiti.
- 2. Analizzare:** in questo secondo passaggio si definiscono i ruoli e le aspettative delle parti interessate. Non tutti i soggetti hanno lo stesso impatto sul progetto e perciò è opportuno far emergere e catalogare queste differenze. I profili che derivano da questa analisi vengono poi organizzati e classificati per poter poi passare alla fase successiva.
- 3. Dare priorità:** a questo punto è possibile assegnare ad ogni gruppo, precedentemente identificato e classificato, un valore per dare priorità alle esigenze di ognuno.
- 4. Coinvolgere:** nella fase finale gli stakeholder vengono effettivamente coinvolti per ottenere sostegno e condivisione.

3.8.2 Modelli di rappresentazione

Non esiste un modello univoco di rappresentazione della mappa degli stakeholder, ma ne esistono vari che possono essere applicati in base alle esigenze del progetto e ai diversi modi di azione e coinvolgimento dei soggetti interessati. Tra questi troviamo:

1. **Diagramma di Venn:** questo modello è il più noto e il più diffuso perché mostra tutte le possibili relazioni logiche tra un gruppo finito di insiemi. Nel diagramma infatti sono rappresentati dei cerchi concentrici all'interno dei quali vengono inseriti i vari target; al centro troviamo gli stakeholder interni e poi tutti gli altri, andando verso l'esterno. Questo diagramma permette la collaborazione di più persone, le quali possono contribuire a costruire e ad arricchire la mappa con le proprie idee.
2. **Modello a Matrice:** prendendo come riferimento la matrice 2x2, in questo modello vengono incrociati il potere decisionale o di influenza e l'interesse nel progetto, per poi collocare i target nel loro specifico riquadro. A seconda del riquadro in cui vengono collocati, gli stakeholder assumono diversi ruoli: se sia il potere che l'interesse sono alti vengono definiti promotori, ma se l'interesse è basso e il potere è alto rientrano nella categoria dei latenti; se invece il potere è basso e l'interesse è alto vengono chiamati difensori e nell'ultimo caso, se sia il potere che l'interesse sono bassi, li si definisce apatici. In questo modello di valutazione il team può valutare tutti questi fattori in maniera partecipativa. Ogni tipologia ha un suo grado diverso di coinvolgimento e va trattata con una comunicazione e degli strumenti specifici. Certamente appare evidente che la categoria degli apatici sia quella più difficile da rendere partecipe.
3. **Modello a raggiera (*hub & spoke*):** in questo modello l'oggetto-chiave viene rappresentato al centro e attorno ad esso tutti i soggetti interessati al progetto, secondo i vari livelli di partecipazione. La relazione tra i vari elementi viene evidenziata mediante linee, colori e grandezza dei cerchi.

3.8.3 La fase dell'ascolto

Una volta individuati i vari pubblici influenti e i destinatari, è arrivato il momento di ascoltarli per definire opinioni e atteggiamenti. Questa è un'attività estremamente delicata e va condotta in maniera seria e professionale se si vuole realmente arrivare a dei processi decisionali di tipo inclusivo. I risultati che si ottengono da questa fase aiutano l'organizzazione ad avere una maggior consapevolezza al momento di prendere decisioni, a capire meglio l'ambiente in cui operano, a riconoscere nuove opportunità strategiche ancora nascoste e a consolidare il rapporto di fiducia con i propri dipendenti e con la comunità. Solo attraverso l'ascolto si possono percepire i bisogni profondi degli stakeholder e cercare in questo modo di operare per rispondere nella maniera migliore alle loro aspettative. Senza questa importante operazione non c'è e non ci può essere comunicazione tra due soggetti. È una fase abbastanza lunga, a volte costosa, ma fondamentale per costruire delle relazioni fondate sulla chiarezza e sul rispetto reciproco. L'ascolto non deve essere distratto o superficiale, ma deve "guardare" l'altro e riconoscerlo pienamente. La comunicazione ha bisogno di cooperazione e di disponibilità reciproca per comprendersi; questo atteggiamento inoltre abbassa automaticamente il conflitto. Il potere è equilibrato da entrambe le parti, le quali si impegnano a mantenere la relazione solida nel tempo. L'impresa ha a disposizione vari strumenti per ascoltare i propri stakeholder, tra cui la relazione personale e diretta con i vari pubblici e le analisi di tipo qualitativo.

3.9 La sostenibilità come strumento competitivo per l'impresa

Fino a pochi anni fa era diffusa la convinzione che la Responsabilità Sociale d'Impresa riguardasse solamente l'impatto ambientale dell'impresa sul territorio, quando invece il suo campo di applicazione è assai più vasto. Oggi infatti la sostenibilità cessa di essere meramente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di business sostenibile dell'impresa. La sostenibilità appare sempre di più come un elemento strategico in grado di innescare nuove dinamiche competitive e di giocare un ruolo cardine nella competizione. La RSI non va infatti confusa con la bontà o l'altruismo, ma va interpretata all'interno di un vero e proprio cambio di paradigma, un passaggio dal concetto di RSI a quello di sostenibilità, che ad oggi rappresenta il modo autentico per

fare impresa. La sostenibilità fa propri i valori della responsabilità sociale, ma allo stesso tempo li supera aprendo la strada a nuove possibili relazioni tra impresa e comunità. La classica distinzione tra CSR e sostenibilità oggi non ha più ragione di esistere. Negli ultimi anni le imprese hanno stanziato ingenti somme da investire nella sostenibilità per adeguarsi alle nuove normative, ma soprattutto per migliorare la propria immagine agli occhi del consumatore, per aumentare la qualità dei prodotti e per cogliere le nuove opportunità di mercato. Le iniziative di RSI sono entrate a far parte delle procedure aziendali solo nell'ultimo decennio e, per essere considerate realmente efficaci, devono inserirsi in un piano di comunicazione ben strutturato. Una cultura aziendale completamente orientata alla sostenibilità è ancora molto poco diffusa e per questo si verificano situazioni di incoerenza tra ciò che si dichiara e i comportamenti che effettivamente vengono messi in atto: questa discrepanza però può risultare molto pericolosa per l'azienda perché mette a rischio la sua reputazione e di conseguenza la sua competitività sul mercato. Il ruolo della comunicazione è quindi fondamentale per trasmettere i valori della sostenibilità e per condividerli con i propri pubblici.

3.9.1 La sostenibilità: un valore che va coltivato nel tempo

Un'azienda per essere realmente competitiva deve investire sulla sostenibilità, prestare attenzione ai diritti dei lavoratori, rispettare l'ambiente e attuare politiche di governance trasparenti: questi sono ormai fattori imprescindibili. Secondo alcune ricerche effettuate da GfK³² Eurisko, più di un terzo dei consumatori considera la sostenibilità un elemento decisivo al momento dell'acquisto, al pari di qualità e prezzo.

Ma la vera sfida per l'impresa è riuscire a garantire una stabilità competitiva con ritorni stabili nel tempo. Creare scorciatoie per massimizzare i profitti in breve tempo risulta infatti pericoloso e controproducente per l'azienda, che si potrebbe trovare a privilegiare gli interessi di un solo stakeholder a discapito degli altri. Gli effetti negativi che potrebbero generarsi da questa politica si ripercuoterebbero su clienti, dipendenti, distributori e fornitori, oltre ad ambiente e comunità locale. Tutte queste categorie, fondamentali per la sopravvivenza dell'impresa, potrebbero percepire una scarsa trasparenza sui prodotti e servizi e potrebbe venire meno la loro fiducia di confronti

³²Growth from Knowledge

dell'azienda. Queste scorciatoie infatti fanno correre all'azienda una serie di rischi strategici e operativi che ne possono minare la posizione competitiva.

3.9.2 I fattori chiave della "stabilità competitiva"

I tre fattori chiave che assicurano all'azienda una stabilità competitiva nel territorio si possono sintetizzare in:

- Creare **valore condiviso** con tutti gli stakeholder in modo duraturo nel tempo.
- **Misurare le decisioni** di business analizzando tutti gli impatti che esse determinano.
- **Comunicare gli impatti** di sostenibilità delle decisioni per ciascun stakeholder.

Il punto di partenza fondamentale è la profonda conoscenza delle esigenze di relazione degli stakeholder nei confronti dell'azienda attraverso sistemi gestionali non soltanto economici-finanziari. Questi sistemi dovrebbero:

- **Verificare la soddisfazione** dei clienti e analizzare le motivazioni d'acquisto o di abbandono nel tempo.
- **Verificare la competitività** dell'impresa verso i distributori e analizzare la qualità dei rapporti con i fornitori.
- **Indagare il clima interno** tra i dipendenti e analizzare le relazioni con la comunità e le istituzioni locali.

Una volta completata questa prima analisi, l'azienda dovrebbe inserire nei propri sistemi di pianificazione e controllo obiettivi che comprendano parametri che misurino nel corso del tempo la relazione tra la soddisfazione degli stakeholder e le performance di business. Inoltre bisognerebbe esplicitare in termini di impatto economico il rischio di non soddisfazione e quello reputazionale. Gli stakeholder andrebbero coinvolti direttamente nei meccanismi decisionali dell'azienda, assegnando a dei responsabili interni il compito di verificare l'impatto che le decisioni aziendali apportano su di essi. Il management deve essere consapevole che la generazione di valore per il sistema degli stakeholder fa parte della sua mission e di conseguenza contribuisce alla crescita del suo business.

3.9.3 Come fare per comunicare la sostenibilità: potenzialità e criticità

Per comunicare la sostenibilità bisogna prima di tutto essere sostenibili. La coerenza è un valore cruciale per un'impresa che si definisce tale e la comunicazione è connessa con le azioni: il "fare" e il "dire" devono andare avanti insieme e questo implica anche il coinvolgimento delle persone. Rafforzare l'identità del brand è un processo complesso che va tenuto costantemente sotto controllo nel tempo. La reputazione aziendale ormai è sempre più influenzata dai valori sociali e ambientali. L'impresa deve essere trasparente, deve redigere bilanci di sostenibilità accessibili a chiunque volesse consultarli, ma soprattutto deve tradurre le sue idee in azioni concrete. Scegliere di essere sostenibili obbliga a un cambiamento nel modo di fare impresa e nel trasmettere valori in maniera semplice, senza però risultare superficiali. Le iniziative che l'azienda sceglie di intraprendere devono essere sempre comunicate sia ai propri stakeholder che al pubblico interno. Creare una relazione con il consumatore non è affatto semplice perché spesso basta un solo errore per mettere in discussione la correttezza dell'organizzazione e generare verso di essa sentimenti negativi. La sostenibilità deve rappresentare una scelta strategica anche nella comunicazione. Inoltre la comunicazione aziendale strategica non deve più posizionarsi alla fine dei processi, ma deve essere parte integrante di tutto il percorso per far conoscere a tutti quali sono i progetti con un impatto importante, per ingaggiare gli altri e soprattutto per rendere consapevoli le persone che la sfida della sostenibilità richiede il contributo di ognuno.

Una **comunicazione corretta** si caratterizza per:

- Distinzione dai propri concorrenti.
- Fiducia nel rapporto con gli stakeholder.
- Relazione autentica e di scambio reciproco con tutti i pubblici di riferimento.

Una volta compresa l'importanza da parte dell'organizzazione di comunicare la sostenibilità in maniera efficace, ogni impresa decide poi di farlo in maniera diversa. Alcune organizzazioni preferiscono una comunicazione mediata, altre danno più importanza alla comunicazione diretta³³. Questo secondo tipo consente di gestire

³³Le imprese che hanno fatto della sostenibilità un proprio *asset* strategico hanno anche la possibilità di farsi conoscere, comunicare con il proprio pubblico, condividere idee e trovare nuovi stimoli nel contesto

personalmente l'efficacia della comunicazione e di controllare se i messaggi trasmessi siano stati percepiti in maniera corretta dai propri pubblici. Le nuove tecnologie offrono numerose possibilità di entrare in contatto con i propri destinatari, segmentandoli in base ai loro interessi e alle loro inclinazioni per instaurare una comunicazione bidirezionale, personalizzata e non invasiva. Sul Web e sui Social Network oggi le notizie si diffondono alla velocità della luce grazie anche alla potenza del passaparola tra gli utenti. Questa opportunità però nasconde dentro di sé anche delle insidie che l'impresa deve saper gestire adeguatamente. Così come è semplice diffondere e far conoscere un comportamento virtuoso, è altrettanto facile che comportamenti errati si propaghino per tutto il Web, mettendo a rischio la reputazione dell'azienda. Altri potenziali rischi possono essere l'eccessiva enfasi nel descrivere le caratteristiche positive di un prodotto (soprattutto se poi non rispecchiano la realtà), l'incoerenza tra l'apparenza e la realtà, lo scarso impegno nel portare a termine progetti che erano stati già precedentemente annunciati e l'abuso di termini come "ecologico" o "green" solo per impressionare il pubblico.

3.9.4 Il greenwashing

Questo neologismo, composto dalle parole *green* (verde in senso ecologico) e *whitewash* (insabbiare o mascherare fatti spiacevoli) venne coniato in America nei primi anni Novanta per definire il comportamento di alcune aziende che si definivano eco-friendly senza realmente esserlo, soltanto per ingannare il consumatore e trarne un beneficio economico. Le aziende che utilizzano questa pratica illecita adottano comportamenti solamente di facciata e investono molto più in pubblicità ingannevole di quanto potrebbero spendere se mettessero in atto almeno una minima parte delle azioni comuni di tutela ambientale. Alcune imprese invece ricorrono a pratiche di greenwashing perché interpretano ancora la CSR in un'ottica di prevenzione del rischio e per tenere sotto controllo un'eventuale crisi. Le strategie generalmente adottate sono due: sdoppiamento e deviazione dell'attenzione. Nel primo caso viene comunicato l'impegno a voler soddisfare le necessità di tutti gli stakeholder, ma in realtà non viene apportato nessun cambiamento operativo; nel secondo vengono sviluppate pratiche atte

del più importante evento in Italia dedicato alla sostenibilità: il Salone della CSR e dell'innovazione sociale.

a sviare l'attenzione dai temi sostenibili più importanti per far ricadere l'interesse su aspetti secondari e per non far venire a galla le reali carenze dell'organizzazione. A tutela dei consumatori, sono stati creati numerosi siti Internet che consentono di individuare le aziende veramente sostenibili e di distinguerle da quelle che effettuano operazioni di greenwashing. Molte volte è possibile individuare un prodotto fintamente "green" leggendo con attenzione l'etichetta e facendo attenzione alla mancanza di informazioni sull'intero processo produttivo, dal reperimento delle materie prime al suo ingresso nel mercato. Secondo la *Futerra Sustainability Communications*³⁴ sono dieci i segnali di una comunicazione "greenwashed", ai quali bisognerebbe prestare attenzione per non rischiare di minare la propria reputazione aziendale:

1. *Fluffy Language*: uso di parole o termini dal significato poco chiaro.
2. *Green Products vs Dirty Company*: vendita di prodotti giudicati eco-sostenibili da parte di aziende che non rispettano gli standard di sostenibilità.
3. *Suggestive Pictures*: utilizzo di immagini positive che danno un ingiustificato attributo ecologico al messaggio.
4. *Irrelevant Claims*: enfatizzare solo un piccolo attributo *green* quando tutte le altre attività non lo sono affatto.
5. *Best in class?*: dichiarare di essere più ecologici di altre aziende che in realtà non sono sostenibili.
6. *Just not credible*: comunicare in modo ecologico un prodotto già di per sé dannoso.
7. *Gobbledygook*: usare termini tecnici che solamente un esperto può comprendere.
8. *Imaginary Friends*: valorizzare una certificazione ottenuta da soggetti terzi mentre invece è stata costruita ad arte.
9. *No proof*: mancanza di prove e di testimonianze a sostegno delle proprie affermazioni e azioni.
10. *Out-right lying*: messaggi o dati totalmente inventati.

³⁴Agenzia di comunicazione nata nel 2001 nel Regno Unito che si occupa in particolare di temi sociali e ambientali.

3.10 Collaborazioni tra aziende e Terzo Settore

Spesso si sono verificate esperienze di partnership tra il settore pubblico e quello privato che hanno previsto il coinvolgimento di associazioni non profit. In questi casi entrambi i soggetti coinvolti mettono a disposizione le proprie competenze per raggiungere obiettivi condivisi. Queste iniziative molte volte sono dirette al miglioramento del benessere della comunità, come la cura e la valorizzazione delle aree verdi o l'organizzazione di eventi culturali. L'impresa può offrire un sostegno economico ad uno di questi progetti e figurare così come sponsor ufficiale. Inoltre la pubblica amministrazione dovrebbe facilitare la comunicazione e la collaborazione tra imprese e Terzo Settore. Alcune aziende particolarmente sensibili alle politiche di sviluppo sostenibile hanno anche deciso di concretizzare il loro impegno sociale attraverso il volontariato aziendale, che permette ai dipendenti di partecipare ad azioni organizzate dalla comunità locale o da enti non profit durante l'orario di lavoro. L'organizzazione può decidere di promuovere azioni di volontariato nel territorio, ma anche organizzarne altre lei stessa. Queste politiche incrementano notevolmente la reputazione aziendale, migliorano le performance economiche, motivano il personale rafforzando il legame dipendenti-azienda. Tutta la comunità può trarre giovamento da queste iniziative perché in grado di produrre un valore condiviso. Il volontariato aziendale è nato e si è fortemente sviluppato prima di tutto negli Stati Uniti, che a loro volta hanno coinvolto prima il mondo anglosassone e poi l'Europa. In Italia questo fenomeno comincia a farsi strada, non soltanto nelle multinazionali, ma anche tra le grandi imprese locali e le PMI (piccole e medie imprese).

3.11 Gli indici di sostenibilità

Gli indici di sostenibilità sono indici di borsa composti da società quotate raggruppate secondo vari criteri, che hanno l'obiettivo di valutare la responsabilità sociale delle imprese. Il Financial Times li definisce come *"indici condivisi da aziende gestite secondo il rispetto dell'ambiente e degli interessi futuri della società e che non puntano a ottenere profitti immediati"*. Il **Dow Jones Sustainability World Index**³⁵ è il più

³⁵<https://www.sustainability-indices.com/>

prestigioso e affidabile indice borsistico mondiale di valutazione della responsabilità sociale. Gli indici DJSI selezionano le imprese con le migliori performance di sostenibilità tra quelle a maggiore capitalizzazione sulla base delle valutazioni elaborate dall'agenzia RobecoSAM, specializzata nel rating di sostenibilità. La classifica, suddivisa poi per settori ed aree geografiche, viene stilata dal 1999, tenendo conto di circa 600 indicatori di sostenibilità in materia economica, ambientale e sociale. Il sondaggio viene effettuato ogni anno e coinvolge circa 3.400 società in tutto il mondo. Tuttavia, permangono ancora opinioni discordanti su quale sia il metodo migliore per valutare in maniera oggettiva e completa i parametri di sostenibilità e sviluppo sostenibile.

Il PIL, misura adottata ampiamente fino ad ora per misurare lo stato di "salute" di un Paese, da solo ormai non basta più; benessere e sostenibilità non sono sinonimi di ricchezza economica e per questa ragione non possono essere misurati con le stesse metodologie. Servono indici di sostenibilità adeguati che prendano in considerazione le nuove sfide che l'umanità è chiamata a fronteggiare, come i cambiamenti climatici, povertà e salute. La Commissione Europea, insieme ad altri partner internazionali, ha dato il via nel 2007 all'iniziativa "Oltre il PIL", al fine di identificare i migliori indici per misurare il progresso.

Il **SDG Index and Dashboards** è stato realizzato dalla Fondazione Bertelsmann e dal Sustainable Development Solutions Network e misura lo stato di avanzamento di ciascun Paese rispetto agli Obiettivi di sviluppi sostenibili presenti nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, di cui si parlerà più approfonditamente nel paragrafo 3.13.

Questo indice vuole rappresentare una guida per tutte le nazioni, per aiutarle ad identificare le azioni da compiere in materia di sostenibilità e a tenere traccia dei propri progressi e mancanze. Il rapporto annuale comprende tutti i 193 stati membri delle Nazioni Unite e nel 2018 è stato migliorato con l'aggiunta di nuovi indicatori per coprire in modo più accurato tutti gli obiettivi. I risultati mostrano che molti Paesi hanno intrapreso la giusta via per raggiungere i traguardi prefissati, ma hanno anche confermato molte lacune. I progressi sono troppo lenti, anche in termini di consumo sostenibile e di miglioramento dei sistemi di produzione. Se vogliamo migliorare, ognuno deve sentirsi responsabile al 100% senza più fare distinzioni sociali o dare

sempre la colpa a chi sta più in alto. La cultura deve cambiare nel profondo, per permettere alle aziende di adottare strategie di business sostenibile.

3.12 Lo standard UNI ISO 26000

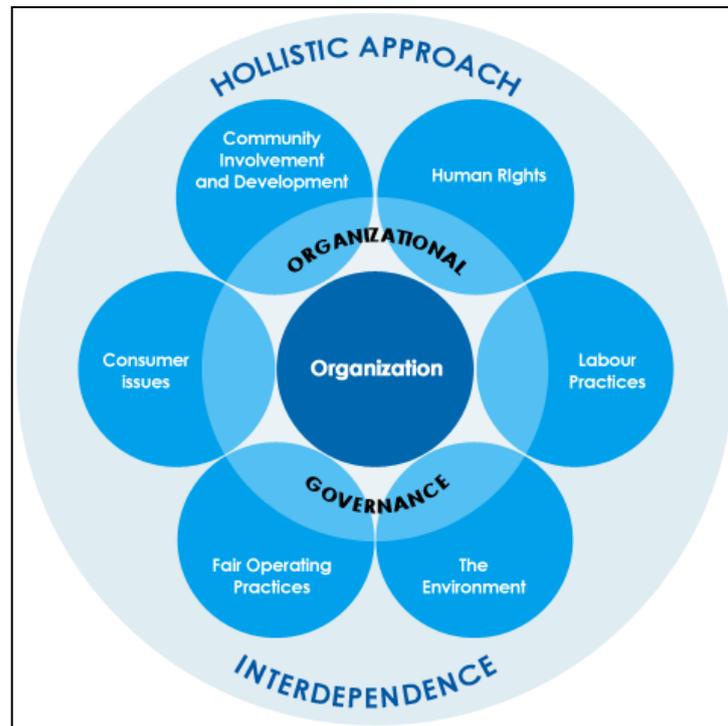
La UNI ISO 26000 è ad oggi la Linea Guida di riferimento della responsabilità sociale e si fonda su **sette temi** di primaria importanza. Lo scopo principale di questo standard è quello di diffondere la cultura della sostenibilità tra le imprese e aiutarle a comprendere il tipo di impatto che loro stesse producono su ambiente e società. Questo strumento può essere efficacemente utilizzato in modo volontario da tutte le organizzazioni, profit e non, per conquistare o rafforzare la propria produttività e competitività sui mercati e sulla società. Pubblicata il 1 novembre 2010, nel 2016 viene arricchita della "*Prassi di riferimento UNI/PdR 18:2016*" per aiutare le organizzazioni a trarre vantaggi ancora maggiori in termini economici, di competitività e di sostenibilità. Inoltre, ogni impresa deve impegnarsi per mantenere un rapporto trasparente con i propri stakeholder e instaurare con essi un dialogo continuo che tenga sempre in considerazione allo stesso modo le esigenze di tutte le parti coinvolte.

Nel dettaglio i **temi chiave** oggetto della UNI ISO 26000 sono:

1. I diritti umani
2. I diritti dei lavoratori
3. L'ambiente
4. Il governo d'impresa
5. I comportamenti aziendali e le corrette prassi gestionali
6. I diritti dei consumatori
7. Il coinvolgimento e lo sviluppo della comunità

Uno degli aspetti più innovativi e rilevanti si trova nella parte applicativa della Norma ISO, dove viene sottolineata la necessità che l'impresa adotti un approccio attivo e autovalutativo finalizzato al riconoscimento delle proprie responsabilità e degli impatti generati sulle categorie, precedentemente identificate, interne ed esterne all'organizzazione.

FIGURA 3.5: STRUTTURA DELLA UNI ISO 26000



In più, la ISO 26000 si differenzia dagli altri strumenti utilizzati nel campo della responsabilità sociale per **tre aspetti**:

1. È una Linea Guida e non una norma, pertanto non certificabile da terze parti, e non è stata redatta in modo unilaterale, bensì da un'organizzazione mondiale (ISO) utilizzando un approccio partecipativo che tenesse conto delle esigenze di tutte e sei le categorie di stakeholder rappresentate.
2. Al gruppo di lavoro ISO hanno partecipato esperti del mondo sviluppato, dei Paesi emergenti e di quelli ancora in via di sviluppo. In questo modo la ISO 26000 non si presenta come una norma "nord-centrica", ma consapevole delle differenti problematiche concentrate soprattutto nel Sud del mondo.
3. Punta sul dialogo sociale e sulla contrattazione, considerati strumenti fondamentali per instaurare dei rapporti corretti fra un'organizzazione socialmente responsabile e i propri dipendenti.

3.13 L'Agenda 2030

Il 25 settembre 2015, dopo due anni di negoziati e consultazioni, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato all'unanimità l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, comprendente 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile per promuovere la sostenibilità ambientale, economica e sociale (*Sustainable Development Goals*) e 169 Target (sotto-obiettivi precisi e concreti). Il mondo ha bisogno di essere trasformato e ognuno di questi obiettivi rappresenta un campanello d'allarme che non possiamo ignorare se vogliamo garantire un futuro al nostro pianeta e alle prossime generazioni. La sostenibilità rappresenta il futuro e tutti possono essere il motore in un mondo che ha deciso di cambiare rotta.

FIGURA 3.6: SINTESI DEI 17 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE



FONTE: [HTTPS://WWW.ONUITALIA.IT/](https://www.onuitalia.it/)

Secondo molti studiosi, la Terra è entrata già da vari anni in una nuova era geologica che è stata definita "Antropocene"³⁶ perché causata dall'intensa attività dell'uomo che ha

³⁶L'epoca geologica attuale, in cui l'ambiente terrestre, nell'insieme delle sue caratteristiche fisiche, chimiche e biologiche, viene fortemente condizionato su scala sia locale sia globale dagli effetti dell'azione umana, con particolare riferimento all'aumento delle concentrazioni di CO₂ e CH₄ nell'atmosfera. Il termine venne coniato nel 2000 dal Premio Nobel per la Chimica Paul Crutzen. (Fonte: www.treccani.it)

inesorabilmente modificato l'ecosistema globale. In questa nuova era, nella quale attualmente viviamo, è l'uomo a gestire e ad influenzare il mondo perché ne ha modificato i sistemi naturali con conseguenze, ad esempio, sui cambiamenti climatici. Non si può più rimanere sordi all'appello di un mondo che si sta ribellando. Il processo di sviluppo sostenibile per poter funzionare deve necessariamente essere costruito su **quattro pilastri: economico, sociale, ambientale e istituzionale**. La novità dell'Agenda 2030 rispetto ai precedenti provvedimenti in materia di sviluppo sostenibile è la sua universalità, senza più distinzione tra paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, e la sua concretezza. Tutte le nazioni si sono impegnate a perseguire questi 17 Obiettivi entro i prossimi dieci anni, per assicurare il soddisfacimento dei bisogni della popolazione senza però compromettere quelli delle generazioni future.

Mettere gli SDGs al centro del proprio business significa lavorare su:

- **Intenzionalità:** gli obiettivi economici, sociali e ambientali devono essere espliciti e coerenti con la strategia dell'impresa e con i bisogni delle comunità.
- **Integrazione:** L'impresa deve occuparsi di tutti gli obiettivi, non solo di quelli affini al business.
- **Impatto:** mettere al centro del modello di business la generazione di impatto per la collettività per una produzione più sostenibile ed equa.

3.13.1 I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

I 17 SDGs, elencati di seguito, rappresentano una risposta concreta alle **tre crisi** che stiamo vivendo attualmente a livello globale: la crisi **economica, sociale e ambientale**.

1. **Povertà zero:** porre fine alla povertà in tutte le sue forme in tutto il mondo.
2. **Fame zero:** porre fine alla fame, realizzare la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione, favorire l'agricoltura sostenibile.
3. **Salute e benessere:** Garantire una vita sana e promuovere il benessere per tutti ad ogni età.
4. **Istruzione di qualità:** Garantire un'istruzione di qualità inclusiva e paritaria e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.

- 5. Uguaglianza di genere:** Raggiungere la parità di genere e l'*empowerment* di tutte le donne e le ragazze, eliminando ogni forma di violenza e discriminazione.
- 6. Acqua pulita e igiene:** Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile delle risorse idriche e servizi igienico-sanitari per tutti.
- 7. Energia pulita e accessibile:** Assicurare l'accesso all'energia a prezzi accessibili, facendo in modo che sia affidabile, sostenibile e moderno per tutti.
- 8. Lavoro dignitoso e crescita economica:** Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti.
- 9. Industria, innovazione e infrastrutture:** Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione.
- 10. Ridurre le disuguaglianze:** Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi.
- 11. Città e comunità sostenibili:** rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili.
- 12. Consumo e produzione responsabili:** Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili.
- 13. Agire per il clima:** adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze.
- 14. La vita sott'acqua:** conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e delle risorse marine per lo sviluppo sostenibile.
- 15. La vita sulla terra:** proteggere, restaurare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, lotta alla desertificazione, fermare e invertire il degrado del suolo, arrestare la perdita di biodiversità.
- 16. Pace, giustizia e istituzioni forti:** promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire l'accesso alla giustizia per tutti, costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli.
- 17. Partnership per gli obiettivi:** Rafforzare le modalità di attuazione e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.

IV. SEGNALI DI UN CAMBIAMENTO CULTURALE

*"Lo scopo non è solo la ricerca del profitto,
bensì la forza propulsiva per ottenerlo.
Utili e scopo non sono affatto in contraddizione,
anzi risultano indissolubilmente legati tra loro"³⁷*

4.1 Impatto e responsabilità sociale: questioni aperte

Il tema dell'impatto sociale, come è stato più volte sottolineato nei precedenti capitoli, sta diventando sempre più popolare tra tutti gli attori che dominano la scena sociale, ma questo non lo rende esente da dubbi e critiche. Negli ultimi anni sono state formulate numerose teorie, che hanno però bisogno di essere comprovate da fatti concreti. Molte imprese e istituzioni si stanno affacciando ora per la prima volta a questo nuovo approccio, a volte ancora con cautela, per studiarne tutte le potenzialità e i benefici che ne potrebbero trarre. Redigere un bilancio di sostenibilità, creare relazioni di fiducia con gli stakeholder, comunicare alla comunità le promesse e i risultati del proprio impegno, investire in nuovi progetti: sono tante le sfide alle quali è chiamata a rispondere un'azienda o un'organizzazione; c'è bisogno di acquisire competenze specifiche in un campo ancora in parte sconosciuto e soprattutto bisogna essere in grado di guardare contemporaneamente al presente e al futuro con la volontà di diventare gli artefici di un cambiamento a beneficio non solo di se stessi, ma di tutta l'umanità. Un cambio di rotta che inevitabilmente porta a porsi delle domande, come ad esempio:

- **La misurazione dell'impatto ha davvero un'utilità tangibile?**
- **Un'azienda che adotta strumenti di misurazione dell'impatto sociale ha veramente una marcia in più rispetto a chi non lo fa?**
- **La comunità si accorge realmente di questa differenza premiando la responsabilità e l'impegno dell'impresa sul territorio?**

³⁷Laurence Douglas "Larry" Fink, CEO BlackRock.

Queste sono solo alcune delle questioni cruciali che andrebbero analizzate poiché offrono l'occasione di andare oltre qualsiasi definizione accademica o analisi strumentale, ponendo la questione dell'impatto su un altro piano: la realtà. Un contesto talmente tangibile da non poter essere ignorato. Le attuali logiche societarie portano le aziende a *responsabilizzarsi*, le quali però si aspettano che i loro sforzi vengano in qualche modo ripagati; è un meccanismo quasi inevitabile della mente umana che, in questo caso, si interseca con le regole dettate dall'economia e dal mercato.

4.2 *Impatto e CSR: la situazione in Italia*

Attualmente in Italia gli investimenti ad impatto sociale sono ancora considerati un fenomeno di nicchia, ma le tendenze globali suggeriscono che a breve potrebbero diventare uno strumento *mainstream*, dato il suo elevato potenziale in grado di favorire lo sviluppo delle imprese e del Terzo Settore. Ma, per poter raggiungere questo obiettivo, l'impact investing deve saper fronteggiare nuove sfide, tenendo sempre presente il suo principale obiettivo: generare un impatto sociale positivo parallelamente a ritorni economici.

I nuovi sviluppi e i recenti cambiamenti dimostrano che anche l'Italia sta compiendo dei passi importanti all'interno di un percorso sostenibile, ormai da considerare su scala mondiale. Nonostante la recente legge italiana sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, approvata nel 2018, coinvolga al momento solo le grandi aziende, e malgrado la carenza di linee guida in grado di fornire in maniera sufficientemente adeguata degli standard comuni per la valutazione dell'impatto, molte piccole e medie imprese e organizzazioni locali hanno deciso in maniera autonoma di coalizzarsi e di diventare loro stesse in prima persona le artefici del cambiamento. È da queste spinte associative, e in qualche modo rivoluzionarie, che sono nati, tra gli altri, l'Italian CSR Index e la Social Impact Agenda per l'Italia. Un nuovo modo di dare vita a investimenti che sono prima di tutto sostenibili, ma anche misurabili attraverso precisi indicatori condivisi e in grado di adattarsi e di plasmarsi attorno ai continui mutamenti del nostro tempo. È all'interno di ogni singolo territorio che si realizzano i cambiamenti più importanti e significativi, un territorio che va preservato e valorizzato come luogo fertile per far sì che la sostenibilità diventi un valore condiviso per tutti verso un futuro più responsabile. Infine, proprio per

dimostrare il ruolo che le imprese giocano nello sviluppo dei territori e nella crescita del benessere per la comunità, viene anche illustrata la ricerca promossa da Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas (e realizzata insieme a Percorsi di secondo welfare) sulle fondazioni di impresa italiane: un fenomeno che sta registrando una crescita costante proprio negli ultimi anni e che è il sintomo di un interesse da parte delle imprese di volersi impegnare in iniziative sostenibili ad alto impatto sociale.

4.2.1 Italian CSR Index

Nel dicembre 2018 l'Osservatorio Socialis, che da oltre 15 anni lavora per promuovere le buone pratiche di CSR e sostenibilità nel nostro territorio, ha annunciato la nascita dell'*Italian CSR Index*, attraverso il quale è possibile stilare una classifica delle migliori azioni compiute da aziende e organizzazioni nel campo della responsabilità sociale. Questo indica che finalmente la CSR si sta consolidando anche in Italia, portando con sé nuove vedute e nuovi approcci. Secondo i dati riportati nell'*VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende* (realizzato da Osservatorio Socialis e Istituto Ixè), emerge che il 47% delle imprese esaminate si è impegnato in favore dell'ambiente, ha modificato l'organizzazione aziendale, i contratti, la struttura e i servizi interni (28%) e ha collaborato con le università (27%), oltre alle classiche forme di CSR come le iniziative di *cause related marketing*, volontariato aziendale e donazioni. I consumatori sono molto più di attenti di prima alle attività delle aziende, scegliendo infatti di premiare le imprese che dimostrano di aver raggiunto standard elevati di sostenibilità.

*"Il marchio di responsabilità sociale nasce da una richiesta di valorizzazione e riconoscimento degli investimenti e dell'impatto prodotto da parte di un numero elevatissimo di aziende ed enti"*³⁸.

La misurazione del grado di responsabilità sociale avviene attraverso **6 nuovi macro-indicatori**, che corrispondono ad altrettante aree di indagine. Successivamente vengono compiute delle analisi documentali, oltre a delle verifiche sul campo, che permetteranno alle imprese e alle organizzazioni di ottenere un punteggio in relazione alle attività

³⁸Roberto Orsi, direttore dell'Osservatorio Socialis.

svolte e, infine, la certificazione di responsabilità sociale. Nel dettaglio le macro-aree di valutazione riguardano:

1. Formazione e clima interno.
2. Coerenza nelle politiche di responsabilità.
3. Condivisione multilivello, volontariato e welfare.
4. Livello di soddisfazione degli stakeholder.
5. Comunicazione e informazione.
6. Pianificazione, monitoraggio, verifica dei risultati e miglioramento continuo.

Le organizzazioni interessate ad ottenere la certificazione dell'Osservatorio Socialis devono quindi rispettare la seguente **procedura**:

- Presentazione di un rapporto preliminare di autovalutazione.
- Esame documentale.
- Verifica in loco da parte di un team esterno.
- Rilascio di un rapporto di verifica con un punteggio sintetico e il sigillo di certificazione.

La certificazione ha una validità di tre anni, durante i quali vengono ugualmente compiute delle verifiche periodiche. Possono candidarsi imprese e organizzazioni di ogni tipo, divise per **dimensioni**:

- Piccole: da 15 a 49 dipendenti.
- Medie: da 50 a 249 dipendenti.
- Grandi: più di 250 dipendenti.
- Top: più di 1000 dipendenti.

4.2.2 Social Impact Agenda per l'Italia (SIA)

Nel 2016 un gruppo di imprese, organizzazioni ed enti non profit si sono riuniti dando vita alla Social Impact Agenda per l'Italia (SIA), con lo scopo di diffondere una nuova idea di economia fondata sull'integrazione tra sostenibilità economica e impatto sociale positivo e dimostrarne l'efficacia. SIA è un'organizzazione inclusiva, sempre pronta ad accogliere nuovi membri che hanno deciso di investire per l'impatto e non solo per il profitto. Attraverso questo gesto, l'Italia vuole dimostrare di essere capace di potersi

rilanciare non solo dal punto di vista economico, ma soprattutto in ambito sociale e culturale.

Gli **obiettivi** che Social Impact Agenda persegue al fine di creare un clima favorevole allo sviluppo degli investimenti sociali sono³⁹:

- Alimentare il **dialogo** e lo scambio di esperienze a livello nazionale e internazionale.
- Offrire un contributo al processo di elaborazione delle **politiche pubbliche**.
- Contribuire allo **studio** e all'approfondimento dei modelli e degli strumenti di finanza ad impatto sociale.
- Sviluppare e diffondere la **conoscenza** del settore degli investimenti ad impatto e dell'imprenditoria sociale.

4.2.3 Le fondazioni di impresa

Una fondazione d'impresa (o *corporate foundation*) è costituita da una o più imprese italiane o straniere, pubbliche o private, ed ha il fine di promuovere le politiche di responsabilità sociale di determinate imprese o gruppi di aziende. Dieci anni fa, nel 2009, le fondazioni censite in Italia erano 131 ed erano concentrate soprattutto al Nord. I cambiamenti di quest'ultimo decennio però hanno fatto sì che le fondazioni di impresa crescessero sia come numero, sia per la capacità di generare un impatto positivo sul territorio in cui operano. L'indagine, avviata da Percorsi di secondo welfare e condotta in maniera congiunta da Fondazione Bracco e Fondazione Sodalitas, ha permesso di mappare le fondazioni di impresa presenti sul territorio italiano e di misurarne potenzialità, debolezze ed ulteriori prospettive di crescita.

*"L'obiettivo è colmare un vero gap di conoscenza, scattando la fotografia aggiornata di un comparto assai dinamico"*⁴⁰.

³⁹Fonte: <http://www.socialimpactagenda.it/>

⁴⁰Diana Bracco, presidente dell'omonima Fondazione.

FIGURA 4. 1: LE FONDAZIONI DI IMPRESA IN ITALIA, RAPPORTO 2019



Tre sono le **caratteristiche fondamentali** che definiscono una fondazione d'impresa⁴¹:

1. Deve essere costituita da un'impresa.
2. Deve avere una personalità giuridica distinta dall'impresa fondatrice.
3. Deve avere nell'impresa fondatrice la principale fonte di risorse e/o avere una presenza significativa dell'impresa fondatrice nella governance.

L'obiettivo di queste fondazioni è quello di realizzare e/o finanziare progetti sociali propri o ideati da altri soggetti, come gli enti non profit, le università e i Comuni. I

⁴¹Fonte: <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/corporate-foundation-ecco-la-fotografia-aggiornata-della-filantropia-sostenuta-dalle-aziende.html>

settori nei quali si concentrano questi progetti al momento sono l'istruzione, la cultura e la ricerca, sia a livello del proprio territorio di riferimento che a livello nazionale. Nei dieci anni trascorsi dall'ultima rilevazione non solo sono nate nuove fondazioni, ma queste hanno assunto un ruolo sempre più centrale nelle strategie delle imprese. Attualmente, come è possibile osservare nel dettaglio nella figura 4.1, le fondazioni mappate nel territorio italiano sono 111, contro le 131 rilevate nel 2009. Probabilmente una conseguenza della crisi che il settore ha attraversato in quegli anni, ma dal 2011 ad oggi si è comunque registrata una crescita notevole che segnala una forte propensione al cambiamento da parte delle aziende, nonostante i numeri restino di gran lunga inferiori rispetto ad altri paesi europei. Questi dati riflettono anche il tessuto industriale caratteristico dell'Italia, costituito per la maggior parte da piccole e medie imprese, le quali trovano difficoltà, soprattutto economiche, nel creare una fondazione di questo tipo e si riscontra anche un forte sbilanciamento tra le regioni del nord e quelle del sud. In ogni caso, si stima che la prospettiva di crescita delle fondazioni di impresa sia molto alta e, affinché ciò avvenga, è necessario che la collaborazione tra le fondazioni stesse e i principali stakeholder pubblici e privati sia sempre più solida, per definire insieme quali sono le aree di intervento da valorizzare per generare un impatto sociale positivo. La filantropia istituzionale è dunque uno strumento importante attraverso il quale le aziende agiscono nel territorio e nella comunità per rispondere ai nuovi bisogni e alle sfide emergenti.

4.3 L'impatto sociale: mito o realtà?

In un periodo storico dove la politica e i governi non sono sempre in grado di guidare adeguatamente le nazioni, le aziende hanno finalmente la loro occasione per prendere le redini dei propri territori. Nella maggior parte dei casi la teoria è chiara a tutti, come agire concretamente un po' meno. Spesso l'enfasi posta per tentare di dare una definizione del concetto di impatto e per studiare attentamente i suoi strumenti di valutazione ha fatto perdere di vista l'importanza di mettere in atto delle azioni concrete con obiettivi specifici. È attraverso il cambiamento generato, visibile e condiviso, che l'impatto cessa di rimanere solo un racconto mitico per trasformarsi in realtà. Nessun tassello che compone il processo di valutazione può essere trascurato, al contrario c'è

bisogno di guardare all'impatto con un approccio critico per provare a dare una parziale risposta ai numerosi quesiti rimasti ancora irrisolti.

4.3.1 La misurazione dell'impatto come strumento concreto di cambiamento

Non ci sono regole comuni che disciplinano la misurazione dell'impatto, e forse questo è un bene perché permette di preservare l'unicità dell'operato di ogni impresa e organizzazione. Fino a questo momento però è stata data molta più importanza alla teoria, a discapito della parte applicativa. I dibattiti e gli approfondimenti sui temi di impatto sociale sono sempre più numerosi e diffusi, mentre dall'altro lato si trovano molti meno esempi pratici. Per verificare l'effettiva utilità dei metodi di misurazione e di analisi è necessario tradurre la teoria in atti concreti; è un passaggio imprescindibile che non andrebbe assolutamente trascurato. Qualsiasi organizzazione potrebbe essere in grado di elaborare una propria teoria fondata sull'impatto e sugli investimenti sostenibili, ma le parole hanno sempre bisogno di essere supportate dai fatti: solo questo è ciò di cui la comunità si accorge. Se un'impresa rimane sempre distante dal suo territorio senza mai realmente integrarsi, nessuno noterà mai un vero cambiamento; quando gli eventi non ci toccano da vicino, continuiamo a percepirli sempre come un qualcosa che non ci appartiene. Quando però arriva qualcosa in grado di coinvolgerci in maniera totale, ecco che il cambiamento viene percepito e interiorizzato. È così che deve agire l'impatto se vuole davvero continuare ad essere uno strumento innovativo in un'epoca dominata da costanti incertezze e rinascite.

Affinché la valutazione dell'impatto mostri i segni di un cambiamento concreto e tangibile bisogna tenere conto di una serie di **obiettivi e punti cardine**, lungo i quali si snoda l'intero progetto:

- La valutazione dell'impatto ha uno **scopo formativo** se, per l'intera durata del progetto, si considerano tutti gli obiettivi prefissati e discussi in stretta collaborazione con ognuno dei soggetti interessati (utenti, operatori, cittadini e territorio, rete e network).
- Per **interpretare i cambiamenti** realizzati, bisogna innanzitutto analizzare tutte le attività svolte e gli *output* ottenuti, verificando l'effettiva corrispondenza tra le aspettative iniziali e i risultati raggiunti.

- La **metodologia** deve essere applicata in relazione allo scopo che si vuole raggiungere e deve essere corredata di precisi indicatori in grado di registrare i dati ottenuti e i cambiamenti da essi generati.
- L'**utilità** della valutazione, infine, si esprime su più livelli individuabili lungo tutte le fasi del progetto e può essere resa possibile solo grazie al coinvolgimento totale di cittadini e territorio.

4.3.2 Vantaggi e trasformazioni delle aziende che investono nella sostenibilità

Diversi studi hanno dimostrato che le aziende che integrano la valutazione dell'impatto nella loro strategia registrano performance migliori anche dal punto di vista del profitto. Questo sembrerebbe dimostrare, senza ombra di dubbio, che l'impatto sociale apporta benefici economici e finanziari, oltre a contribuire al posizionamento e alla buona reputazione dell'impresa nell'immaginario collettivo e nel territorio in cui opera. Nonostante ciò, il rischio di ingannare i cittadini-consumatori con promesse che non verranno poi mantenute è molto elevato. Ogni azienda deve prestare attenzione perché, spinta dalla "moda" del momento dove tutti parlano e si prodigano a favore della sostenibilità, potrebbe essere sottovalutata l'importanza della valutazione dell'impatto e delle competenze necessarie per effettuarla correttamente, con conseguenti svantaggi per l'impresa stessa e, di riflesso, per tutta la comunità. Le nuove generazioni di consumatori sono molto più istruite grazie alla diffusione delle nuove tecnologie, che permettono all'informazione di propagarsi ad una velocità impensabile fino a pochi anni fa, e molto più sensibili nei confronti delle tematiche di sostenibilità. Anche le istituzioni hanno cominciato ad entrare nel vortice di questo fenomeno attraverso l'introduzione di norme sempre più stringenti, per far sì che tutte le aziende si adeguino ai nuovi standard sociali e finanziari. È nell'interesse stesso dell'azienda essere al passo con i tempi perché chi non si conforma perde inevitabilmente vantaggio competitivo e nessun soggetto economico vorrebbe che ciò accadesse. Modificare la propria *mission* significa mettere in moto una trasformazione duratura della società che si rivolge ai grandi problemi odierni: ambiente, società e inclusione economica. Inoltre, instaurare partnership con soggetti esperti nell'ambito del cambiamento sociale, può apportare un

ulteriore valore aggiunto all'azienda, aiutandola ad esprimere nella maniera migliore tutto il suo potenziale.

4.3.3 Instaurare un rapporto autentico tra comunità e impresa

I consumatori e gli azionisti premiano le aziende che investono nella sostenibilità. I cittadini non vogliono più ignorare ciò che c'è dietro al prodotto o servizio che hanno deciso di acquistare. In ogni luogo si percepisce una crescente voglia di partecipare attivamente all'economia del territorio: la comunità ha ormai compreso che ogni decisione aziendale può avere una ricaduta su ogni individuo e questo fenomeno non può più essere vissuto con diffidenza e indifferenza. Secondo il Boston Consulting Group, multinazionale statunitense di consulenza strategica, le aziende che operano in modo sostenibile hanno rendimenti migliori sul mercato azionario.

Inoltre, per far sì che la comunità sia sempre più consapevole dell'operato di un'azienda in materia di impatto e sostenibilità, quest'ultima deve saper investire anche nella comunicazione perché solo attraverso di essa, se pianificata correttamente, si può arrivare al cuore di ogni singolo individuo, con le sue peculiarità e i suoi bisogni. Spesso accade che le aziende si rivolgano solamente ad una cerchia ristretta di persone già interessate e informate riguardo gli investimenti sostenibili e l'impatto che essi producono sulla società e sull'ambiente, senza preoccuparsi di confezionare una comunicazione *ad hoc* per chi invece ha ancora una conoscenza limitata o nulla nei confronti di queste tematiche. Ecco spiegata dunque l'importanza di rivolgersi a dei comunicatori esperti per poter coinvolgere un numero sempre più ampio di individui, spesso disorientati di fronte ad una mole di informazioni confuse che circolano soprattutto sul Web e sui social media, e costruire con essi una relazione di fiducia profonda e duratura. La costruzione e il mantenimento di relazioni permette inoltre all'impresa di ottenere un alto grado di reputazione sostenibile. Comunicare la CSR è molto complesso perché bisogna coinvolgere i propri pubblici di riferimento nelle problematiche sociali, ambientali ed economiche e allo stesso tempo ottenere benefici in termini di immagine e reputazione. L'audience deve essere anch'esso disposto a ricevere gli *input* mandati dall'impresa nel momento in cui quest'ultima decide di voler comunicare il proprio impegno responsabile. Talvolta accade che un eccesso di

comunicazione produca esattamente l'effetto contrario di ciò che si vuole realmente ottenere e perciò sarebbe più opportuno implementare una strategia di volontaria "non comunicazione". Ogni singolo passo va studiato attentamente per realizzare una vera comunicazione responsabile di successo. Un modello per la gestione responsabile delle relazioni prevede che l'azienda debba attenersi ad una serie di regole⁴²:

1. **Integrare** le funzioni **CSR e comunicazione**: al giorno d'oggi non c'è niente che vende di più della trasparenza; la comunicazione deve viaggiare in parallelo alla CSR e l'una deve essere pensata in funzione dell'altra.
2. Non **comunicare** promesse, ma **azioni e risultati**: promettere ciò che non si può mantenere può causare un grave danno reputazionale e fiduciario all'azienda; è meglio comunicare alla fine i risultati raggiunti e i cambiamenti generati in modo tale da non rischiare di disattendere le aspettative.
3. **Mai negare il core business** e quindi l'intento commerciale: anche in tema di sostenibilità il *purpose* principale dell'azienda resta quello di produrre utili e assicurare la propria sopravvivenza nel territorio.
4. Adottare un **approccio storytelling**: raccontare l'azienda attraverso le sue azioni e la sua anima più profonda per coinvolgere i clienti, già acquisiti o potenziali, e farli partecipare in prima persona. Lo storytelling è in grado di dare forma alla *mission* aziendale perché non significa semplicemente costruire una narrazione, ma avere una strategia di marketing vera e propria che metta al centro dell'attenzione il racconto e che sia capace di suscitare emozioni nei propri interlocutori.
5. Lasciar parlare gli **output integrati**: gli esiti concreti sono la forma migliore di comunicare il proprio operato.
6. **Ammettere** le proprie **colpe**: un'azienda che ha compreso l'importanza di comunicare anche i propri insuccessi e fallimenti viene percepita come più autentica e vicina alle persone.
7. Attivare una **comunicazione localizzata**: realizzare attività incentrate a raggiungere le specifiche comunità locali e a rafforzare la presenza dell'azienda nel territorio.

⁴²Casalegno C., Civera C., *Impresa e CSR: la "non comunicazione" di successo. Regole per una gestione responsabile delle relazioni*, FrancoAngeli, 2016

8. In buona sostanza **"parlare di meno e agire di più"**: non lasciarsi scappare un'opportunità per paura di agire.

4.4 Una sfida a lungo termine

I cambiamenti più efficaci si ottengono implementando strategie sul lungo periodo. Per abbracciare questa teoria è necessario che i manager aziendali e i leader delle organizzazioni operino un cambio culturale notevole e siano disposti a mettersi in gioco. C'è bisogno di una prospettiva sul futuro e di investimenti destinati a crescere nel tempo, con notevoli benefici per l'impresa e per i cittadini. Generalmente le aziende non sono abituate a ricorrere a politiche di largo respiro, ma se vogliono rimanere competitive nel mercato devono compiere un notevole salto di qualità e cambiare la propria visione della realtà adeguandosi ai bisogni sociali emergenti. Un investimento a lungo termine genera soprattutto vantaggi in termini di competitività, visibilità e posizionamento, avendo sempre come obiettivo chiave quello di generare valore. Valutare l'impatto offre anche la possibilità di instaurare un dialogo tra imprese e istituzioni locali, affinché possano cooperare per aumentare la produttività e dare evidenza delle trasformazioni apportate nella comunità e nel territorio. L'aumento della povertà e delle disuguaglianze a livello globale, unito all'emergere continuo di nuovi bisogni sociali, impone alle imprese di operare su larga scala e nel lungo periodo; non si tratta più di rendicontare la produttività aziendale al termine di ogni trimestre, ma di creare un nuovo equilibrio in grado di intersecarsi con le nuove forme di economia collaborativa che promuovono un consumo consapevole basato sull'accesso e sull'uso dei beni.

La gestione della comunicazione è un'altra grande sfida per le aziende poiché nella maggior parte dei casi non la si utilizza correttamente. La comunicazione di oggi è sempre più pervasiva, si vive in tempo reale, ma spesso non viene considerata un fattore chiave da gestire giorno per giorno, come parte integrante della quotidianità, e sul quale investire per diffondere i propri prodotti e i propri valori a più persone possibili. Fondamentale è poi la scelta del mezzo attraverso il quale divulgare le proprie informazioni e soprattutto la creazione di un contenuto utile, chiaro e accessibile a tutti.

4.5 Dalla teoria alla pratica: verso nuovi paradigmi di business

I segnali di un cambiamento culturale sono ormai evidenti e per averne un'evidenza tangibile è stata condotta una ricerca empirica, descritta nel seguente capitolo, nella quale sono stati coinvolti alcuni dei soggetti che sono già stati in grado di interpretare le nuove prospettive del nostro tempo e di metterle a frutto per generare **benessere**, inteso come:

*"Lo stato emotivo, mentale, fisico, sociale e spirituale di ben-essere che consente alle persone di raggiungere e mantenere il loro potenziale personale nella società"*⁴³.

La domanda ormai non è più se comunità e impresa possono andare insieme, ma come possano farlo. La società e l'economia sono in continua evoluzione e devono essere in grado di elaborare soluzioni condivise. Le innovazioni vengono dal basso ed è lì che si trovano le radici del cambiamento. Le imprese rappresentano solamente un tassello in un mosaico ben più complesso e articolato rispetto al tradizionale sistema socio-economico al quale siamo stati abituati negli ultimi decenni. Non vi sono rotture o separazioni, solamente un flusso continuo che genera e rigenera valore da se stesso e per gli altri.

Essere sostenibili, investire tempo e risorse per valutare l'impatto, comunicare i propri valori alla comunità: sono tutte azioni che richiedono impegno e costanza, ma sono l'unica opportunità per ripensare il modo di fare impresa ed essere competitivi. Il cambiamento non può essere generato da singoli individui, ma ha bisogno di una forte cooperazione per affrontare tutte le sfide del mondo attuale in maniera rapida, ma efficace. Non abbiamo una seconda possibilità, non si può più rimandare: è questa l'era del cambiamento alla quale tutti, nessuno escluso, sono chiamati a partecipare. Un cambiamento che prima di tutto deve essere culturale, per poter finalmente creare un autentico valore condiviso.

"La sostenibilità: un'occasione di crescita

La responsabilità: una scelta di valore

L'innovazione: una vocazione al cambiamento⁴⁴

⁴³Definizione della Commissione Salute dell'Osservatorio europeo su sistemi e politiche per la salute.

⁴⁴Rossella Sobrero, presidente di Koinètica e Ferpi.

V. L'IMPATTO SOCIALE COME STRUMENTO COMPETITIVO: UNA RICERCA EMPIRICA

*"L'unico vantaggio competitivo sostenibile
consiste nella capacità di apprendere
e di cambiare più rapidamente degli altri"⁴⁵*

5.1 Introduzione: ipotesi di lavoro e obiettivi

L'impatto sociale può dunque rappresentare un vantaggio competitivo concreto per le imprese che decidono di applicare gli strumenti di valutazione e le politiche di sostenibilità? Lo scopo di questa tesi è proprio dimostrare questo e per fornire un'evidenza empirica a supporto degli studi citati nei precedenti capitoli, è stato deciso di realizzare una ricerca intervistando differenti soggetti coinvolti in prima persona in questi processi di cambiamento. L'obiettivo principale alla base di questa ricerca è pertanto quello di verificare se la valutazione dell'impatto rappresenti realmente un vantaggio competitivo per le imprese, il motivo per cui le aziende decidono o meno di misurarlo, quali sono gli attori coinvolti e qual è il ruolo degli enti e delle società di consulenza nel supportare imprese e organizzazioni.

5.2 Metodologia e strumenti

Per raccogliere i dati utili alla ricerca è stato scelto di rivolgersi a *testimoni privilegiati*⁴⁶, soggetti che si ritiene possano conoscere il problema in oggetto più di altri. La scelta di questo approccio è dovuta anche al fatto che il problema studiato non è ancora sufficientemente definito e l'interesse è focalizzato più sulla sua comprensione che sulla quantificazione di dati. I testimoni privilegiati sono stati scelti per il loro

⁴⁵Philip Kotler, S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. È considerato il "padre del marketing moderno".

⁴⁶Bernardi L., Percorsi di ricerca sociale, Carocci, 2005

livello di conoscenza dell'argomento, pertanto più che campione, che presuppone una scelta su criteri statistici, è più corretto definirli un gruppo di esperti (*panel*).

5.2.1 Fasi di realizzazione dell'indagine

La realizzazione di un'analisi di ricerca è sempre un processo complesso e pertanto è stato deciso di utilizzare un percorso composto da cinque passi (Impostazione, Strumento, Campione, Rilevazione, Informazione), comprendenti ognuno una fase di azione e una di controllo poiché per ogni fase operativa è previsto un momento riflessivo per valutare ciò che è stato prodotto. Per ragioni di tempo e disponibilità, prassi suggerita in questi casi anche dal modello stesso, alcuni passaggi sono stati saltati.

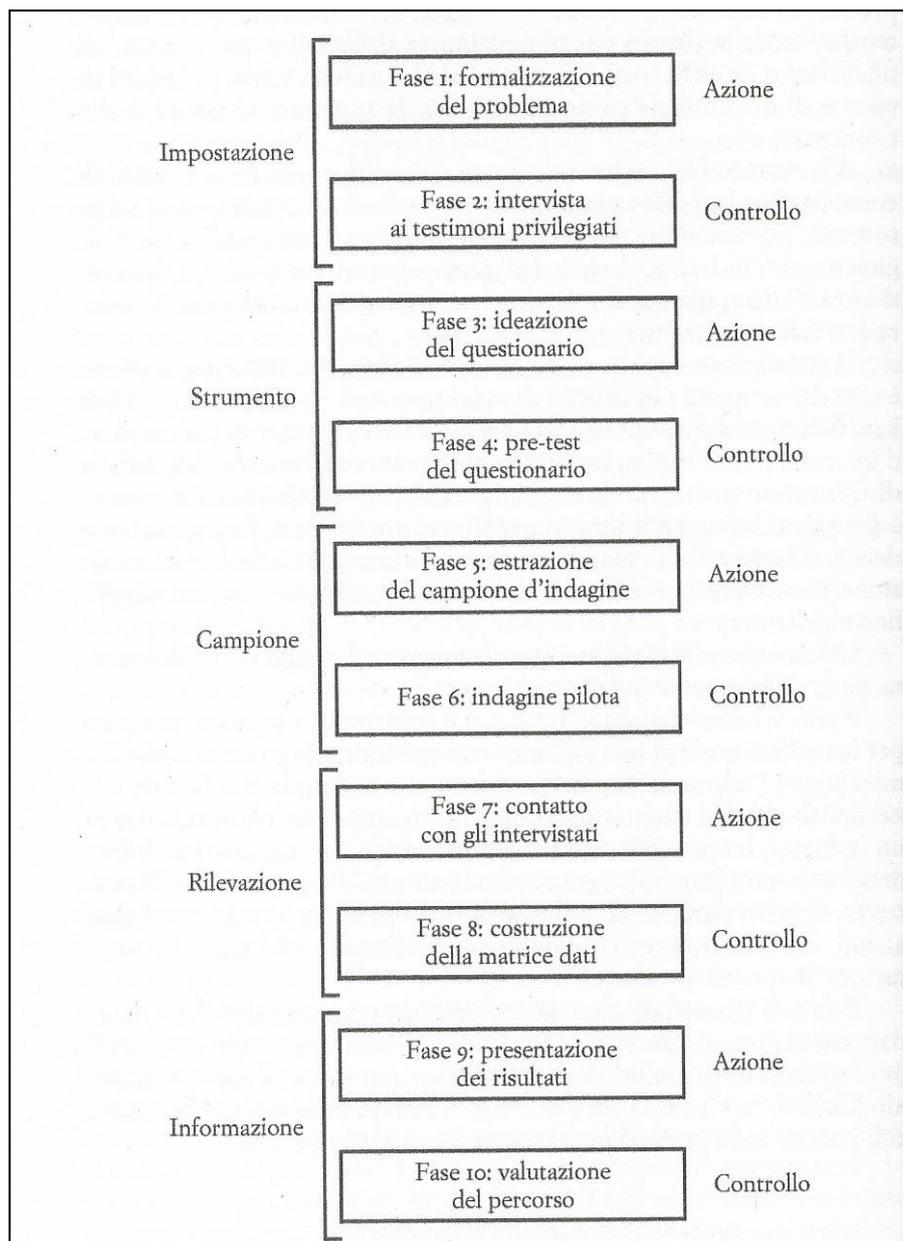
La prima fase è stata caratterizzata da un'attenta rassegna bibliografica sull'argomento trattato e sulle ricerche precedentemente effettuate, come illustrato in maniera approfondita nei precedenti quattro capitoli. Una volta effettuata questa analisi, sono stati definiti i confini del problema di indagine, in accordo con la domanda di tesi che si snoda durante tutto l'elaborato, e i temi da approfondire, scartando ciò che non è stato considerato pertinente. La seconda fase ha visto protagonisti i testimoni (o osservatori) privilegiati, scelti perché in possesso di conoscenze specifiche sull'argomento. Il profilo di ognuno dei soggetti intervistati è presente nel paragrafo 5.2.3.

Nella terza fase è iniziata l'elaborazione della traccia d'intervista contenente le domande oggetto del colloquio, differenziandole in alcuni punti per adattarle al destinatario e al suo campo specifico di competenze; prima della somministrazione è stato poi eseguito un controllo delle domande per controllare che rispondessero a tutti i temi d'indagine, che non fossero ridondanti o inadatte per un certo soggetto. Una volta completato il campionamento dei soggetti da intervistare, iniziato nella seconda fase, si è passati alla fase della rilevazione e di contatto con gli intervistati. In questo caso le modalità di coinvolgimento utilizzate sono state:

- Intervista faccia a faccia FTF (*Face To Face*)
- Intervista telefonica CATI (*Computer Aided Telephone Interviewing*)
- Intervista faccia a faccia con computer CAPI (*Computer Aided Personal Interviewing*)

Dopo aver raccolto i dati, la fase successiva è stata la rilevazione delle informazioni ottenute attraverso le interviste, seguita poi dalla presentazione dei risultati e la valutazione generale dell'intero percorso di ricerca. Quest'ultima fase presuppone anche la formulazione di nuove idee e stimoli per condurre ulteriori ricerche sull'argomento.

FIGURA 5.1: FASI DI REALIZZAZIONE DI UN'INDAGINE SOCIALE



FONTE: BERNARDI L., PERCORSI DI RICERCA SOCIALE

5.2.2 Scelta del campione

Costruire un campione è un processo delicato perché bisogna scegliere una parte di un tutto che sia però in grado di rappresentarne i suoi aspetti essenziali. La scelta deve essere compiuta in stretta correlazione con la natura dell'indagine e del contesto di azione, affinché i dati ottenuti siano poi il più possibile fedeli alla realtà ed efficaci per conseguire gli obiettivi prefissati all'inizio della ricerca.

Disegno di campionamento: *"L'insieme delle decisioni assunte per pervenire alla determinazione del campione; tali decisioni sono indirizzate e condizionate dalle finalità dell'indagine, dalle caratteristiche del contesto, dalle opportunità tecnico-operative che consentono la realizzazione stessa del campionamento"*. (Bernardi, 2005)

Per la scelta del campione (*panel*) di riferimento ho operato una strategia a scelta ragionata, la quale prevede che il ricercatore scelga delle unità statistiche rappresentative per delle caratteristiche peculiari. Si tratta di un approccio culturale più che metodologico, in linea con gli obiettivi e le finalità di questa ricerca empirica.

5.2.3 Soggetti

Per realizzare questa ricerca sono stati coinvolti **9 soggetti**. La scelta è caduta su alcuni dei principali enti e società di consulenza che si occupano in maniera diretta di sostenibilità e di valutazione dell'impatto o che offrono servizi di supporto alle aziende, in grado di rispondere alle domande elaborate per condurre la ricerca. Si è cercato di coinvolgere soggetti differenti per far sì che la questione venisse affrontata da diverse angolazioni e non da un solo punto di vista. I primi soggetti ad essere stati scelti come campione rappresentativo della ricerca sono stati Società Benefit, di cui Nativa è portavoce per l'Italia, il magazine Vita che si occupa da molti anni di sostenibilità e impatto e Human Foundation, fondazione non profit che promuove lo sviluppo dell'alleanza tra aziende, imprese sociali e pubblica amministrazione. Per questi motivi sono stati scelti questi tre grandi enti che si occupano di impatto sociale, ma ognuno con le sue peculiarità e con i suoi obiettivi specifici. In un secondo momento è stato deciso di inserire in questo gruppo anche la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, che da

anni promuove attività filantropiche e dall'alto valore sociale, oltre ad occuparsi di progetti di valutazione dell'impatto.

Successivamente, affinché la ricerca risultasse più completa, è stato deciso di includere nel campione anche alcune delle principali società di consulenza ed enti di ricerca che collaborano a stretto contatto con le aziende, supportandole nell'elaborazione di una strategia innovativa e sostenibile. Anche in questo caso, ognuno degli elementi è stato scelto perché in grado di apportare un contributo importante all'indagine. Impronta Etica, Koinètica, ArcoLab e BDO offrono servizi alle imprese, operano in Italia o anche all'estero, ma ognuna con un focus diverso pur trattando le stesse tematiche. Infine, è stato deciso di inserire nel campione anche Zordan, un'azienda veneta già in possesso della certificazione B Corp che da anni si occupa di integrare strategia e sostenibilità, per ascoltare anche il punto di vista di chi vive questi processi all'interno del mercato aziendale.

Di seguito, un breve profilo più dettagliato di ognuno dei soggetti intervistati estrapolato dal proprio sito Internet e confermato dai soggetti stessi.

1. Nativa e Società Benefit (B Corp)⁴⁷

Nativa è una B Corp, Società Benefit e Re-Design company che promuove l'evoluzione del business e della società, per produrre un impatto positivo sulle persone e sul pianeta. Nativa da una parte aiuta le aziende a incorporare la sostenibilità nel loro DNA, migliorando i risultati di business e creando valore vero e condiviso, dall'altra sviluppa nuovi business finalizzati a rigenerare le persone, la società e la biosfera. È una delle aziende fondatrici del movimento B Corp in Europa, la prima B Corp in Italia e partner italiano di B Lab. In pochi anni il movimento delle B Corp è diventato uno dei fenomeni economici più osservati al mondo. La visione è di innescare una competizione positiva tra tutte le aziende, perché siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: il vero Beneficio prodotto per la società e il pianeta e non soltanto i dividendi per gli azionisti. La B Corp è un'impresa che volontariamente decide di rispettare i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza. Le migliaia di B Corp nel mondo rappresentano una soluzione concreta, positiva e scalabile che crea valore per

⁴⁷<https://nativelab.com/> ; <http://www.societabenefit.net/>

l'intera società. Nel 2015 Nativa ha collaborato con il Senato per l'introduzione della Società Benefit, diventata legge in Italia da gennaio 2016. Questa nuova forma giuridica d'impresa garantisce solide base per allineare la missione e creare valore condiviso nel lungo termine.

2. VITA⁴⁸

Vita S.p.A. è la società editrice del magazine Vita, mensile dedicato al racconto sociale, al volontariato, alla sostenibilità economica e ambientale e, in generale, al mondo non profit. Spaziando sui temi, l'attualità e gli eventi italiani e internazionali, dà spazio all'informazione sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, sulle buone pratiche della pubblica amministrazione e sull'attività di Onlus e organizzazioni sociali, richiama l'attenzione sui grandi cantieri del welfare del futuro e sulle interconnessioni positive tra profit, non profit e pubbliche amministrazioni. Le professionalità coinvolte sono in grado di trattare ogni informazione, notizia e approfondimento in diversi formati e linguaggi tali da consentire il raggiungimento di un pubblico vasto e diversificato, veicolare i contenuti giornalistici su media diversificati, sia propri che di terzi.

3. Human Foundation⁴⁹

Human Foundation è una fondazione non profit che promuove soluzioni innovative ai crescenti bisogni sociali. Favorisce la collaborazione tra imprese, pubblica amministrazione, imprese sociali, fondazioni, investitori pubblici e privati, operatori economici e mondo della finanza per diffondere la cultura dell'innovazione sociale, della misurazione e della finanza ad impatto. Inoltre la fondazione ha coordinato l'Advisory Board Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8, che ha prodotto il rapporto "La finanza che Include", ha promosso la nascita di Social Impact Agenda per l'Italia (il network che riunisce gli operatori italiani degli investimenti ad impatto) e ha contribuito alla nascita di Social Value Italia, hub italiano di Social Value International, rete nata per promuovere nel nostro Paese la valutazione dell'impatto sociale.

⁴⁸<http://www.vita.it/it/>

⁴⁹<http://www.humanfoundation.it/>

4. Fondazione Cassa di Risparmio di Modena (CRMO)⁵⁰

La Fondazione Cassa di Risparmio di Modena è stata costituita nel 1991 e fa parte delle 88 fondazioni di origine bancaria italiane, nate con la legge Amato che ha sancito la separazione dell'attività creditizia da quella filantropica. Attraverso i suoi interventi la Fondazione di Modena stimola la partecipazione e il protagonismo della società civile e dei cittadini, contribuisce alla crescita di una comunità solidale e favorisce la democrazia. Lo fa attraverso il sostegno a iniziative ideate dai tanti soggetti che animano il Terzo settore e dagli Enti pubblici, o ideando e realizzando autonomamente progetti a beneficio della comunità. La Fondazione non si limita a sostenere economicamente i progetti, ma punta a coinvolgere e rendere protagonisti i cittadini e le organizzazioni della società civile. Grazie a queste pratiche di cooperazione, i soggetti che compongono le comunità generano più valore (e più senso) di quello che avrebbero generato da soli. Dunque la Fondazione Cassa di Risparmio di Modena attiva relazioni e genera comunità.

5. Impronta Etica⁵¹

Impronta Etica è un'associazione senza scopo di lucro costituitasi nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa. Lo scopo dell'associazione è favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile. L'obiettivo prioritario è mettere in rete i soci fra loro e con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali che trattano di sostenibilità e RSI. L'associazione si pone, inoltre, la finalità di rafforzare la presenza italiana nel panorama europeo: per questo nel 2002 Impronta Etica è divenuta partner del network europeo CSR Europe.

⁵⁰<https://www.fondazionedimodena.it/>

⁵¹<http://www.improntaetica.org/>

6. Koinètica⁵²

Koinètica nasce nel 2002 da un'idea di Giacomo Ghidelli e Rossella Sobrero e gestisce iniziative culturali, progetti di alta formazione, attività di comunicazione, grandi eventi e prodotti editoriali. La sua mission è quella di affiancare imprese private, pubblica amministrazione, organizzazioni non profit, associazioni nello sviluppo strategico della responsabilità sociale e della relativa comunicazione.

"Trasformare le sfide della sostenibilità in innovazione sociale e competitività è insieme il nostro quotidiano e la nostra ambizione".

7. ArcoLab⁵³

ArcoLab è un centro universitario che offre servizi di ricerca, consulenza qualificata e formazione. Vanta un'esperienza decennale in sviluppo locale, economia sociale, sviluppo inclusivo, valutazione d'impatto e alimenti sostenibili. Il suo punto di forza è la sinergia tra rigore scientifico e soluzioni pratiche. Il centro si avvale delle competenze ed esperienze di economisti, statistici, scienziati politici, sociologi e merceologi che lavorano fianco a fianco in un'ottica di forte interdisciplinarietà, sia a livello nazionale che internazionale. ARCO è stato fondato nel 2008 presso il PIN – Polo Universitario Città di Prato ed ha un forte legame con il Dipartimento di Scienze per l'Economia e per l'Impresa e il Dipartimento di Statistica dell'Università degli Studi di Firenze. La sua mission è fornire supporto scientifico e operativo a enti pubblici, organizzazioni non profit e privati che vogliono avere un impatto positivo sulla società. Le attività del centro universitario mirano ad aumentare il benessere delle comunità nelle quali interviene.

8. BDO⁵⁴

BDO è tra i principali network internazionali di revisione e di consulenza aziendale in Italia e nel mondo. BDO offre servizi professionali integrati di *audit, advisory, outsourcing, tax e law* in linea con i più elevati standard qualitativi a grandi gruppi

⁵²<https://www.koinetica.it/>

⁵³<http://www.arcolab.org/>

⁵⁴<https://www.bdo.it/it-it/home-it>

internazionali, PMI nazionali, investitori privati e istituzioni pubbliche, per affiancarli e migliorarne le performance in ogni fase del loro sviluppo, nel rispetto delle normative vigenti. L'impegno di BDO è anche quello di sostenere i più alti standard etici all'interno della cultura aziendale. I valori fondamentali che la società promette di mantenere nel tempo sono: onestà e integrità, rispetto e sostegno reciproco, relazioni, responsabilizzazione.

9. Zordan⁵⁵

L'azienda venne fondata nel 1965 da Attilio Zordan, capostipite del gruppo. Un'impresa che attraverso la politica del fare, e del fare bene, ha sviluppato negli anni un approccio imprenditoriale che ne ha consentito lo sviluppo progressivo e costante. Nel tempo, Zordan ottiene un profilo internazionale come partner nella realizzazione di progetti interior di alta gamma, dai flagship store ai bar, sino alle case private. Da quel giorno il Gruppo Zordan dà forma e contenuto alla bellezza, rendendo possibili le intuizioni di progettisti, architetti e designer. Ad oggi l'impresa può affrontare tutte le sfide proposte dal mercato, diffondendo la cultura della bellezza funzionale, attraverso la struttura che si occupa dell'arredamento dei negozi del retail di alta gamma e la divisione dedicata alle soluzioni di arredamento speciale, rivolta in particolare al cliente finale. Un gruppo di respiro internazionale, che tutela la propria dimensione familiare e custodisce i valori della tradizione.

"Il cammino come B Corp ci consente di plasmare un business sostenibile nel tempo e capace di generare valore duraturo per l'azienda e i suoi stakeholder".

5.2.4 Metodo di rilevazione: l'intervista

Il termine intervista generalmente indica il "processo di acquisizione di dati/informazioni da parte del ricercatore presso il soggetto indagato"⁵⁶ e può essere condotta con modalità e livelli di strutturazione diversi.

⁵⁵<https://www.zordan1965.com/it/>

⁵⁶Bernardi L., Percorsi di ricerca sociale, Carocci, 2005

L'intervista è stata anche definita come: "*Un'interazione (basata su un rapporto fiduciario) tra un intervistato e un intervistatore, provocata dall'intervistatore, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema di interrogazione rivolta ad un numero consistente di soggetti che sono stati scelti sulla base di un piano di rilevazione*"⁵⁷.

L'intervista discorsiva è una delle tecniche di ricerca più utilizzate per raccogliere informazioni ed ho scelto di utilizzarla come metodo di rilevazione dati per questa ricerca poiché l'ho ritenuto lo strumento più adatto all'oggetto d'indagine in questione e per via dei seguenti vantaggi:

- Costituisce una forma di interazione quasi del tutto "naturale" perché molto affine alle normali conversazioni quotidiane e si indagano argomenti che il destinatario dell'intervista conosce perfettamente.
- Ha un'elevata flessibilità perché può adattarsi al luogo e al tipo di interlocutore che si ha davanti. Inoltre permette di indagare più a fondo il punto di vista dell'intervistato senza che le sue risposte siano guidate da strumenti standardizzati.
- Il ricercatore ha l'opportunità (e il dovere) di condurre le interviste in prima persona.
- È centrata sul soggetto ed è orientata alla comprensione.
- Ci si focalizza sul processo interattivo che si sviluppa nel corso dell'intervista.

Naturalmente questa tecnica presenta anche delle debolezze metodologiche dovute alla difficoltà di maneggiare questo strumento in virtù della sua elevata "naturalità" e al suo cospicuo grado di variabilità. L'interpretazione dei dati raccolti è infatti molto condizionata da chi realizza l'intervista.

Per queste ragioni è stato deciso di elaborare un'intervista semi-strutturata rivolta ad un solo interlocutore alla volta, con delle domande a risposta aperta (*open-ended questions*) che permettessero all'intervistato di formulare una risposta nella forma narrativa tipica del linguaggio colloquiale e di muoversi autonomamente nel discorso per esprimere il proprio punto di vista, seguendo uno schema flessibile precedentemente elaborato (*la traccia d'intervista*) per far sì che venissero toccati tutti i temi oggetto dell'indagine. Secondo Geertz (1988) le risposte aperte forniscono dati adatti alla *thick description*,

⁵⁷Marradi, Fideli, 1996

descrizioni che scavano in profondità. In merito all'ordine delle domande non è stato utilizzato un approccio standardizzato, in modo tale da poter scegliere la sequenza degli interrogativi da porre nella maniera più indicata al momento dell'intervista e gestire il colloquio più liberamente, sempre però attenendosi alle linee guida di ricerca. Non bisogna dimenticare che in ogni caso l'ordine in cui vengono poste le domande influenza i risultati e l'atteggiamento dell'intervistato nel rispondere, indirizzando l'intervista in direzioni differenti da soggetto a soggetto. La conduzione dell'intervista è stata dunque adattata e orientata anche in base alle risposte dell'intervistato, cosa che ha permesso di realizzare anche un'intervista un po' più in profondità. Questo tipo di intervista però dà come risultato delle risposte complesse e potenzialmente ambigue, ma anche più ricche e complesse da studiare attraverso metodi come l'analisi del contenuto⁵⁸. Il processo di analisi del contenuto si snoda attraverso tre passaggi: acquisizione, sintesi e restituzione. Nella prima fase si raccolgono le informazioni e si elabora il materiale raccolto; la base di dati è costituita da un insieme di testi chiamati *corpus*. La sintesi prevede la presenza di una chiave interpretativa e di una valutazione dei dati da parte dell'analista per restituire, infine, i risultati in una forma nuova.

5.2.5 Metodologia di analisi

Le interviste sono state audioregistrate e poi trascritte fedelmente in un secondo momento. Una volta completata la trascrizione integrale dei testi delle interviste, è stato possibile individuare i punti comuni e ricorrenti evidenziando contemporaneamente anche tutti gli aspetti più pertinenti all'oggetto di ricerca. Ogni risposta è stata analizzata e messa a confronto con tutto il materiale a disposizione riguardante gli studi effettuati fino ad ora e con le ipotesi di ricerca precedentemente formulate. La base dati in questo caso è costituita dal *corpus* di testi formato dalle trascrizioni di tutte le interviste. Il risultato al quale ho cercato di arrivare è stato quello di ottenere una descrizione dettagliata del fenomeno esaminato dal punto di vista dei soggetti direttamente coinvolti in esso, ma anche di sottolineare le varie sfaccettature dei temi indagati per fornire degli schemi interpretativi utili ad una migliore interpretazione.

Nell'appendice è possibile visionare il testo integrale delle interviste effettuate.

⁵⁸Processo di acquisizione, sintesi e restituzione delle informazioni presenti in una comunicazione scritta. (Tuzzi, 2003)

5.3 *Analisi dei risultati e confronto*

Dopo aver concluso le interviste, il passaggio successivo è stato quello di analizzare tutto il materiale raccolto e di confrontarlo per evidenziare somiglianze e differenze. Non essendo questa una ricerca empirica basata su dati quantitativi, non sono stati realizzati dei grafici riassuntivi dei risultati raccolti, ma ci si è concentrati maggiormente sullo studio dei testi, riportando citazioni estrapolate dalle interviste stesse per coadiuvare il processo di analisi. Il campione selezionato, pur non essendo estremamente vasto, si è rivelato ugualmente sufficiente per analizzare il fenomeno d'interesse.

"Un campione, nella ricerca qualitativa, non è in genere composto da molte unità, quanto piuttosto da casi tipici, allo scopo di ottenere una rappresentatività tipologica"

(Trobia, 2005)

Il primo punto in comune che è importante sottolineare perché il più evidente è che tutti i soggetti intervistati concordano sul fatto che impatto e sostenibilità siano la chiave strategica per accrescere la competitività dell'impresa di oggi e del futuro, ma che in generale ci sia ancora una scarsa conoscenza in merito da parte delle aziende, delle istituzioni e della comunità.

5.3.1 *L'impatto: importanza, utilità della valutazione, percezione interna ed esterna*

Una delle domande chiave che è stata oggetto di ognuna delle interviste è quella relativa all'importanza di valutare l'impatto, adottando strumenti adeguati, e di come quest'ultimo venisse percepito all'interno dell'organizzazione e dalla comunità esterna. Le risposte di chi lavora da anni al fianco di imprese e organizzazioni hanno permesso di fotografare la situazione attuale e di comprendere quali sono le aree di miglioramento dentro le quali le aziende si stanno muovendo per ottimizzare le proprie performance e integrare l'impatto nel proprio business.

Secondo **Nativa e B Corp**, è ormai ampiamente dimostrato che le aziende che hanno deciso di intraprendere il percorso della sostenibilità ottengono risultati economici migliori di altri, soprattutto se visti in una prospettiva di lungo periodo. Se un'azienda

vuole mantenere la sua posizione nel mercato deve essere pronta a rispondere ai grandi cambiamenti che stiamo vivendo e deve dotarsi di strumenti perché *"non si può conoscere o migliorare qualcosa che non si può misurare"*.

Lo stesso accade nel Terzo Settore, come confermato da **VITA** che da sempre si occupa soprattutto del mondo non profit, nel quale *"imparare a rendicontare e a valutare l'impatto della propria azione è uno scatto importante di crescita"*. La valutazione viene interpretata in maniera positiva e non come un giudizio esterno perché permette ad ogni soggetto di migliorarsi e di analizzarsi dall'interno.

Nel campo del non profit si muove anche la **Fondazione di Modena**, la quale si occupa principalmente di finanziare progetti di forte rilevanza sociale, ma evidenzia l'importanza di valutare l'impatto anche nel settore delle imprese, nel quale però la legislazione in merito è ancora molto carente. La Fondazione ritiene inoltre fondamentale misurare l'impatto sia *ex-ante* che *ex-post*, oltre ad una stima degli effetti generati internamente ed esternamente all'organizzazione. *"È un'attività molto importante anche in termini di posizionamento esterno. Noi crediamo fortemente che l'impatto sia una leva strategica"*. Il problema poi sorge nel momento in cui bisogna decidere quale metodologia di valutazione utilizzare; alcuni infatti preferiscono avvalersi di strumenti di tipo qualitativo, altri invece sono più propensi ad adottare un approccio quantitativo.

Human Foundation, ad esempio, si è dichiarata favorevole all'utilizzo del metodo SROI, applicato in maniera congiunta alla Teoria del Cambiamento, ed evidenzia inoltre diverse ragioni per cui misurare l'impatto può essere utile per le aziende, distinguendole in motivazioni tipo intrinseco ed estrinseco. Nel primo gruppo, secondo la Fondazione, troviamo *"aspetti etici o morali che ciascuno di noi ha rispetto a generare un valore positivo per le persone e per la società"* e la capacità di interpretare i bisogni della comunità adattandosi ad un contesto mutevole. Tra le motivazioni estrinseche invece viene annoverato il contesto giuridico, la capacità di incidere sull'agenda politica e le aspettative degli stessi stakeholder. Se da un punto di vista teorico Human Foundation ha molto chiara questa distinzione, riconosce anche che nella realtà delle organizzazioni queste motivazioni vengono percepite in maniera ancora troppo esigua e per questo ci sarebbe bisogno di operare un cambio di prospettiva. È necessario *"spostare l'attenzione dall'aspetto dimostrativo della misurazione a quello migliorativo"* e questa rivoluzione

potrebbe far sì che la valutazione d'impatto diventi un vero e proprio strumento di management interno all'azienda, cosa che sono ancora in pochissimi a fare. Quest'ultimo punto è riscontrabile in quasi tutte le interviste realizzate ed è stato argomentato soprattutto da chi collabora con le imprese e conosce le loro dinamiche interne.

Procedendo con l'analisi delle interviste, nel gruppo delle società di consulenza e associazioni coinvolte nella ricerca troviamo in primo luogo **Impronta Etica**, la quale sottolinea che misurare l'impatto è una sfida diventata ormai di dimensioni globali, ma che sono ancora molto poche le aziende a farlo in maniera strutturata. I soggetti che hanno iniziato ad entrare in contatto con questa nuova opportunità hanno compreso l'importanza della valutazione come *"strumento migliorativo all'interno del processo aziendale"*. Molte aziende prima di intraprendere questo percorso non si rendono conto dell'enorme potenziale che ha la valutazione e riescono a comprenderne l'utilità solo dopo aver toccato con mano l'efficacia delle proprie azioni nel territorio. La scarsa presenza di strumenti oggettivi e condivisi per misurare l'impatto frena molte imprese poiché è strettamente necessario per ogni organizzazione poter misurare i risultati ottenuti e farli conoscere ai propri stakeholder esterni, come ricordato da **Koinètica**. Quest'ultima infatti insiste molto sulla comunicazione dei risultati ottenuti sia all'interno che all'esterno delle aziende, ritenendola un'azione fondamentale per iniziare il processo di crescita e *"comunicare la loro capacità di coniugare il profitto con l'impatto sociale"*.

Un po' meno idealista è la posizione del centro di ricerca **ArcoLab**, secondo il quale *"l'azienda si muove quando capisce il vantaggio"* e molto spesso si parla di impatto in maniera impropria solamente perché "va di moda". ArcoLab inoltre pone l'accento sulla difficoltà di valutare l'impatto di un'intera organizzazione e per questo motivo ritiene che sia più opportuno (e realistico) valutare l'impatto di un singolo progetto in un determinato territorio. La valutazione d'impatto acquista un'importanza significativa solo quando l'organizzazione gli riconosce la capacità di migliorare le proprie attività e di comunicare con il proprio pubblico.

Infine, la posizione del network internazionale **BDO** non si discosta molto da quanto dichiarato dai precedenti soggetti in merito all'importanza della valutazione, grazie alla quale è possibile dunque rafforzare il legame tra l'impresa e i portatori di interesse ed è un modo utile per *"rendere conto di ciò che viene realizzato, delle risorse impiegate e*

dei cambiamenti che vengono rilevati nella sua comunità di riferimento". Le imprese che decidono di attivare i processi di valutazione dell'impatto hanno un'identità più marcata e hanno l'opportunità di migliorare le proprie azioni.

Nel *corpus* delle interviste è presente anche **Zordan**, un'azienda che, avendo già ottenuto la certificazione B Corp, ha compreso da tempo che "*ci sono degli asset molto più importanti da tenere in considerazione, che sono l'ambiente e la società, attorno ai quali costruire tutto un nuovo modello di business*". Zordan crede nell'apporto che la misurazione degli impatti dà all'azienda per farle capire dove dovrebbe investire di più e cura in maniera particolare la comunicazione interna perché ritiene che ogni singolo dipendente debba essere coinvolto in questi processi. L'azienda è certamente consapevole che prima che il pubblico percepisca davvero questa differenza c'è bisogno di tempo, ma il cammino è sicuramente quello giusto.

5.3.2 Misurare l'impatto: strategia sostenibile o una questione di coscienza?

Nella seconda parte dell'intervista è stato chiesto ai soggetti di entrare un po' più a fondo nel tema di indagine e di adottare un approccio critico. La questione più spinosa affrontata durante i vari colloqui è stata quella riguardante il motivo per il quale le aziende decidono di valutare i propri impatti e di integrare la sostenibilità nella strategia, e allo stesso tempo la ragione per cui molte invece non lo fanno. Poi, una volta compreso questo, è stato toccato anche un altro punto nevralgico fondamentale ai fini di questa ricerca e dell'intera Tesi, ossia come la valutazione dell'impatto possa costituire un vantaggio competitivo concreto e tangibile. Sono ormai numerose le imprese che si rivolgono a società di consulenza, che dichiarano di perseguire strategie ad impatto sostenibile o che hanno costituito un team dedicato all'interno della propria organizzazione. Ma quello che emerge è che questa rappresenta solamente una piccola parte dell'intero mondo aziendale italiano e globale. La maggior parte degli intervistati si è rivelata però ottimista e speranzosa del fatto che molte altre aziende poco a poco inizieranno a comprendere l'importanza della valutazione d'impatto, seguendo gli esempi altrui. Le aziende hanno come fine ultimo quello di generare profitti e di rimanere in vita, questo è inutile negarlo, ma molte hanno già preso coscienza del fatto che produrre merce o servizi non basta più: bisogna produrre valore.

Nativa ricorda che delle 100.000 e più aziende nel mondo che vorrebbero ottenere la certificazione B Corp, meno del 3% di esse ha già raggiunto l'obiettivo. All'apparenza potrebbe sembrare un dato negativo, ma non è su questo che Nativa si concentra, quanto più su un segnale ben più positivo: tutte le altre aziende che non sono riuscite a raggiungere il punteggio utile ad ottenere la certificazione si stanno impegnando per implementare nuove azioni e per migliorarsi dall'interno. *"Questo secondo noi è il segnale che le aziende hanno compreso l'importanza di migliorarsi continuamente per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato"*. La comunità è pronta a premiare coloro che saranno in grado di dimostrare trasparenza e credibilità nel valutare, nell'autovalutarsi e, in seguito, nel comunicare i risultati ottenuti e i propositi di cambiamento.

Le imprese e le organizzazioni devono però dimostrare una certa maturità e volontà di misurare l'impatto delle proprie attività, come sottolineato più volte dalla **Fondazione di Modena** nel corso dell'intervista. *"Misurare l'impatto significa anche rendicontarsi. Valutazione e monitoraggio sono due cose diverse"*. La rendicontazione infatti esiste da sempre nelle imprese, ma ciò che è difficile rilevare è proprio l'impatto. La Fondazione individua in primo luogo come possibile causa un problema di costi, oltre ad una scarsa struttura interna in grado di compiere la valutazione, che ha sempre un alto grado di soggettività poiché è il valutatore stesso a dare valore al dato rilevato. L'*output* è definibile e rendicontabile, ma l'*outcome* va monitorato nel tempo per capire se gli interventi dell'organizzazione abbiano o meno un'efficacia tangibile.

"Come media siamo interessati a far cultura sulla necessità del dar conto di ciò che si fa": il magazine **VITA**, tra tutti i soggetti intervistati, è quello che, insieme a **Koinètica**, affida alla comunicazione un ruolo fondamentale nel definire strumenti, obiettivi e risultati, che devono necessariamente risultare coerenti fra loro, ed entrambi sottolineano l'urgenza e l'importanza di iniziare il percorso di valutazione per *"attivare quel processo di trasformazione e innovazione necessario per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità"*. Per valutare correttamente i propri impatti è necessario che le imprese e le organizzazioni vadano oltre l'aspetto esteriore di visibilità e inizino a concentrarsi per migliorare i propri interventi; **Human Foundation** riporta diversi esempi in merito e spiega come il processo di misurazione di queste attività sia legato all'approccio metodologico della Teoria del Cambiamento, nella quale *"è stato scelto in*

maniera strategica di spostare l'attenzione dagli output agli outcome". Questo approccio permette poi alle organizzazioni di pianificare e gestire le proprie attività, prestando però attenzione a non concentrarsi solamente sugli effetti attesi.

Approccio condiviso anche da **BDO**, secondo il quale *"spostare l'enfasi della programmazione degli interventi dalle attività ai risultati è un modo efficace e competitivo per rispondere alle esigenze dei clienti"*. Una strategia dunque orientata ai risultati, che incoraggi il dialogo con gli stakeholder e che promuova un'economia fondata sul valore condiviso. È l'investimento responsabile la vera chiave per essere competitivi sul mercato, ma, come evidenziato anche da BDO nel corso dell'intervista, ci possono essere svariate motivazioni che frenano le imprese dall'adottare questo nuovo approccio, come ad esempio problemi di costi, scarsa motivazione, diffidenza, differenti priorità, strategie improntate più sul breve periodo, conoscenza limitata del tema.

Per capire in maniera ancora più specifica se il vantaggio competitivo che l'adozione degli strumenti di valutazione dell'impatto apporterebbe alle imprese, è risultato fondamentale analizzare anche l'esperienza delle società di consulenza e delle associazioni di imprese, in grado di fornire un quadro attuale della situazione, che non può essere certamente considerato definitivo dati i suoi costanti e rapidi mutamenti, ma che in questo contesto si è rivelato piuttosto indicativo. Le aziende stanno iniziando a rompere quella barriera di scetticismo nei confronti di questi strumenti, considerati da sempre "di nicchia" o di appannaggio del Terzo Settore. Un altro dato interessante è dato poi dall'eterogeneità di imprese che si avvicinano a queste associazioni o che si rivolgono a società di consulenza: tutti i soggetti hanno infatti confermato il coinvolgimento di aziende di ogni settore e provenienti da vari contesti geografici; un segnale che questo fenomeno si sta espandendo fino a permeare tutti gli strati economici e sociali di ogni nazione.

Impronta Etica, che nasce quasi vent'anni fa come associazione di imprese, nel tempo ha accumulato molti casi studio, dai quali è possibile avviare la riflessione. I dati riportati infatti mostrano un divario tra le aziende che hanno già avviato processi di valutazione dell'impatto e quelle che al contrario non hanno ancora le competenze e gli strumenti adeguati per iniziare il percorso consapevolmente. Per molte aziende il problema dei costi è ancora preponderante e non si riesce a comprendere fino in fondo che *"all'inizio si tratta anche di sostenere dei costi, però con un approccio lungimirante*

in realtà poi questo si traduce in una vera e propria opportunità competitiva". Questa opportunità, secondo Impronta Etica, è rappresentata dalla sostenibilità e dall'impatto: fattori imprescindibili nella creazione di valore. "Noi crediamo nell'importanza del valore condiviso e nell'intercorrelazione tra l'impresa e il territorio; quanto più il territorio e la comunità sono in salute, tanto più lo è l'impresa e quindi il benessere dell'uno o dell'altro è reciproco".

Rendere le persone e gli investitori sempre più consapevoli dell'importanza di *"coniugare il business con l'impegno sociale e ambientale"* è anche uno dei principali obiettivi di **Koinètica**, nata anch'essa agli inizi degli anni 2000, in un periodo nel quale questi temi venivano ancora trattati in maniera marginale, soprattutto all'interno delle realtà aziendali. Koinètica riscontra un problema culturale in Italia e pensa sia questa una delle cause per cui le imprese trovano difficoltà nell'adottare strumenti per misurare i propri impatti, ma gli investitori stessi hanno già cominciato a privilegiare aziende che producono un impatto sociale e ambientale positivo, provocando così una maggiore attenzione nei confronti del tema. A fronte di ciò, Koinètica sottolinea che *"oggi le imprese che hanno fatto della sostenibilità un driver strategico sono certamente più competitive"*.

Un impegno che richiede un cambiamento nella strategia ed una forte capacità di autovalutarsi onestamente da parte di ogni azienda. Il cambiamento va effettuato lì dove si individuano le mancanze e poi bisogna capire come viene percepito dal mercato. Secondo **ArcoLab** esistono motivi economici e di risorse interne che frenano le aziende dall'avviare un percorso di valutazione condotto da esperti, poiché molti preferiscono investire il denaro dove è più semplice intravedere il profitto e pertanto rimandano a tempi migliori le azioni che dovrebbero implementare per raggiungere i cambiamenti necessari alla crescita della propria azienda. *"Quando queste azioni sono legate ad una controparte economica e costituiscono un vantaggio competitivo, allora è sicuramente più facile che vengano adottate"*. È una realtà che chi si relaziona quotidianamente con il mercato conosce bene: quella linea spesso sottile tra chi ha davvero compreso l'importanza di misurare l'impatto per mantenere o guadagnare un vantaggio competitivo e tra chi lo fa per imitare gli altri o per seguire le tendenze del momento. L'azienda veneta **Zordan**, infine, ha dichiarato di aver abbracciato ormai da anni un'economia sostenibile e conferma ciò che sostengono i centri di ricerca e le società di

consulenza, ovvero il fatto che molte aziende del territorio hanno *"come primo obiettivo quello economico perché si trovano a dover fronteggiare un mercato molto competitivo, ma pian piano si stanno avvicinando al modello della sostenibilità"*. Zordan non percepisce i costi in materia di impatto e sostenibilità come una perdita, ma come un investimento a lungo termine che porterà alla fine dei ritorni sociali, ambientali e di conseguenza economici. Il valore aggiunto creato contribuisce inoltre alla crescita dei livelli di soddisfazione sia dei clienti che del personale interno.

5.4 Discussione e considerazioni conclusive

Una volta conclusa la ricerca e l'analisi di quanto emerso nelle diverse interviste effettuate, è arrivato il momento di comprendere se le ipotesi formulate all'inizio sono state confermate o meno dai dati registrati. L'obiettivo principale era certamente quello di dimostrare se la valutazione dell'impatto rappresentasse un fattore competitivo per le imprese. Le interviste hanno confermato questa ipotesi, ma allo stesso tempo hanno evidenziato il fatto che siamo ancora in una fase piuttosto embrionale e che questa differenza tangibile tra chi misura i propri impatti e chi no non è ancora sufficientemente percepita, nonostante i rapidi progressi degli ultimi anni. Ci sono al momento una serie di barriere che impediscono un netto cambio di paradigma. La maggior parte degli intervistati è stata concorde nel rilevare un problema culturale e di scarsa conoscenza di queste nuove tematiche (anche se se ne parla da anni), oltre naturalmente ad un problema economico. Ogni azienda vuole assicurare la propria sopravvivenza sul mercato, è attenta alle azioni dei propri avversari ed escogita sempre nuovi prodotti o servizi che le assicurerebbero un alto livello di competitività. Generare profitti è certamente fondamentale, ma tutti sono concordi nell'affermare che le imprese che hanno deciso di adottare una strategia sostenibile e di misurare l'impatto delle proprie attività attraverso strumenti idonei, saranno nel tempo le uniche a sopravvivere perché la sostenibilità paga, così come la qualità. Sarà il mercato stesso ad operare questa selezione, mentre tutti gli altri verranno poco a poco tagliati fuori. È una realtà complessa da accettare proprio perché la stiamo vivendo in questa epoca e non abbiamo la possibilità di guardarla con un focus distaccato, così come accade per gli eventi e i fenomeni che oramai ci siamo lasciati alle spalle. È emerso anche un forte bisogno di

capire come poter comunicare con i portatori di interesse, con la comunità e, in generale, con tutto il pubblico. La comunicazione è lo strumento più potente che l'azienda ha per farsi conoscere e per creare un legame con le persone, considerate non più come semplici clienti o consumatori finali.

Le imprese devono comprendere che hanno davanti a loro una serie infinita di possibilità di migliorarsi e se adottassero una mentalità molto più lungimirante riuscirebbero ad intravedere il vantaggio ben prima che questo si manifesti concretamente in termini di numeri. Ma sono i numeri che non bastano più, i dati sono solo la conclusione di un processo che porta al cambiamento. La voce dei soggetti intervistati ne è la conferma: ognuno di loro sperimenta, progetta, allarga i suoi orizzonti e dà una testimonianza concreta del fatto che impatto e sostenibilità siano dei driver strategici in grado di produrre risultati economici e finanziari più competitivi per l'azienda. Il vantaggio c'è, bisogna però individuarlo ed avere il coraggio di intraprendere un percorso. Dall'altro lato, occorre anche che il pubblico sia sufficientemente formato e sensibile nei confronti di questi temi. La comunità spesso non riconosce in maniera immediata che una certa azienda sta implementando una strategia ad impatto sostenibile o ha intrapreso un percorso di valutazione dei propri impatti per conoscersi e migliorarsi dall'interno (e non soltanto per produrre un report una volta l'anno), ma se l'azienda ha le capacità giuste e ha costruito una strategia dedicata e trasparente, le persone le riconosceranno quella marcia in più, assicurandole di fatto un vantaggio competitivo. Sicuramente le nuove generazioni e i media giocano un ruolo chiave in questo senso.

È importante anche incoraggiare il dialogo tra le imprese che operano nello stesso territorio per creare una sinergia comune e coinvolgere le istituzioni, le scuole e le università in un percorso condiviso che possa produrre risultati ancora più efficaci. Bisogna partire dal formare e dall'informare perché senza cultura non ci può essere sostenibilità. Una volta poste le basi necessarie alla conoscenza attiva del fenomeno, bisogna poi fornire degli strumenti adeguati. Non tutti i soggetti sono concordi su quale sia lo strumento più efficace per valutare l'impatto né su come questo debba essere applicato, ma ognuno di loro ne ha evidenziato la necessità per far sì che la valutazione assuma un carattere oggettivo. È pur vero che risulta molto difficile ridurre la complessità della valutazione ad un'unica metodologia comune a tutti le imprese profit e

alle organizzazioni; per tali ragioni, questo sarà sicuramente uno degli aspetti cruciali del quale bisognerà discutere nei prossimi anni. Il fenomeno dell'impatto sociale ha in sé un enorme potenziale di crescita, ma c'è bisogno di investire in esso e di emanare delle leggi precise in grado di regolamentare la valutazione senza standardizzarla e senza farle perdere quella componente di soggettività che la caratterizza.

In conclusione, questa ricerca ha permesso di chiarire alcuni punti fondamentali riguardo il rapporto tra impatto e vantaggio competitivo nel mondo aziendale, ma allo stesso tempo apre spazio a nuovi spunti d'indagine che potrebbero essere approfonditi seguendo il flusso dei cambiamenti che quotidianamente accadono all'interno delle imprese e del Terzo Settore.

Una nuova, ulteriore sfida in un mondo che cerca di tenere assieme il bene per l'impresa, per l'ambiente e per le persone.

CONCLUSIONI

*"La fabbrica non può guardare
solo all'indice dei profitti.*

Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia"⁵⁹

Un argomento vasto, attuale e dibattuto quello dell'impatto sociale come strumento strategico e competitivo. Attraverso questa Tesi si è pertanto cercato di tracciare il percorso e l'evoluzione che questo tema ha compiuto negli ultimi anni, illustrando gli studi effettuati e quelli che sono attualmente in corso, le metodologie e gli strumenti di misurazione adottati, i progressi nel campo della sostenibilità e, infine, raccogliendo del materiale inedito attraverso le interviste oggetto della ricerca empirica. Nel corso dei quattro capitoli precedenti alla ricerca sono stati toccati molti argomenti, tenendo però sempre presente l'obiettivo chiave di questo elaborato: dimostrare se l'adozione da parte delle imprese di strumenti di valutazione dell'impatto all'interno della propria strategia aziendale potesse rappresentare un vantaggio competitivo visibile e tangibile sul mercato. Non è stato affiancato l'aggettivo "sociale" al termine "impatto" poiché, alla luce degli studi effettuati, risulta improprio ingabbiare questo termine in un'unica dimensione, quando invece andrebbe trattato con un approccio di ampio respiro. Da una realtà di nicchia e di appannaggio del Terzo Settore, l'impatto è diventato parte integrante dell'economia e della finanza. L'imprenditoria e il mondo sociale sono sempre più legati e interdipendenti l'uno dall'altro. Questi fenomeni hanno però bisogno di essere regolamentati e riconosciuti ufficialmente, per questo probabilmente sarà necessario che i governi elaborino delle leggi apposite per decidere strumenti e metodi di valutazione comuni a tutte le aziende profit. Sicuramente un obiettivo molto ambizioso data la vastità di soggetti ai quali è rivolto, ma sul quale si può e si deve lavorare in un'ottica di miglioramento e progressi futuri. La validità e l'autorevolezza degli strumenti attualmente utilizzati dalle imprese è stata dibattuta durante tutto l'elaborato, anche se non è stato possibile dare una risposta certa. Un'ulteriore conferma di ciò è stata fornita dalle interviste, durante le quali i soggetti hanno dichiarato di avvalersi di una serie di strumenti differenti per valutare l'impatto. Ad ogni modo,

⁵⁹Adriano Olivetti, imprenditore, ingegnere e politico italiano.

ridurre la valutazione dell'impatto ad una mera dimensione monetaria non è possibile; è un fenomeno che necessita di un'analisi più profonda e c'è un qualcosa di ancora più complesso da determinare, che è l'oggetto di misurazione. Prima di definire lo strumento bisogna perciò compiere un passaggio precedente: decidere cosa misurare. È possibile misurare l'impatto di intere aziende di qualsiasi settore e dimensione? Sarebbe forse più produttivo misurare i singoli progetti all'interno di un contesto generale di riferimento? Quello che è certo è che più il campo di azione è vasto, più la valutazione risulta complessa, ma ciò non toglie la necessità di studiare e adottare metodi condivisi per evitare che la misurazione assuma un carattere eccessivamente arbitrario. Misurare l'impatto produce dei risultati concreti per l'azienda, la quale deve far sì che diventino visibili e tangibili per l'intera comunità. Per comunicare dei risultati credibili bisogna poi costruire un piano di comunicazione ben strutturato e capace di far risaltare la nuova strategia che l'azienda ha deciso di mettere in campo. Gli studiosi, gli enti e le società intervistate: tutti concordano nell'affermare che impatto e sostenibilità siano la chiave di volta per ottenere un vantaggio competitivo, a patto che si affronti la questione con assoluta serietà e non per seguire mode passeggere. È un percorso che richiede onestà, impegno, dedizione e anche un certo investimento economico. Le azioni esteriori, volte solamente a guadagnare il plauso dei consumatori, hanno vita breve se non sufficientemente supportate da un piano strategico adeguato. C'è bisogno di coerenza tra le azioni che si intende realizzare per fare del bene per la società e i valori promossi dall'azienda stessa, altrimenti si rischia di perdere credibilità. Le spinte al cambiamento provengono da ogni lato e bisogna saperle interpretare per costruire poi una relazione che assicuri il benessere del territorio, dell'azienda e delle persone. I risultati che le aziende raggiungono non sono altro che il frutto di un percorso continuo nel tempo, del quale il pubblico deve essere a conoscenza in ogni momento e non soltanto quando vengono redatti i bilanci annuali. La valutazione d'impatto è certamente legata al profitto, ma non è il suo unico scopo in quanto l'impegno di ogni impresa dovrebbe essere quello di educare i propri dipendenti e i cittadini per indirizzarli verso un percorso di responsabilità condivisa. La Responsabilità Sociale d'Impresa è efficace soltanto se è una componente centrale della cultura d'impresa, trasferita poi alle strategie di marketing. Inoltre, la responsabilità dell'impresa dipende da quella personale di tutti i soggetti coinvolti nei processi aziendali e pertanto rappresenta l'esito di un percorso

condiviso. L'impresa deve interrogarsi su quanti e quali impatti produce nella comunità e deve essere conscia del fatto che considerarsi "socialmente responsabile" significa rispondere agli altri delle conseguenze delle proprie scelte. Inoltre, creare relazioni di reciproca disponibilità tra l'azienda e i cittadini va oltre il semplice rispetto della legge; il costruire buone relazioni con i propri stakeholder deve rientrare negli obiettivi di business per far sì che l'impresa sia un soggetto attivo nella società. La misurazione deve poi essere eseguita su più dimensioni, cominciando dagli *input* di partenza, fino ad analizzare gli *output* (i risultati) e gli *outcome* (i cambiamenti generati). La difficoltà che molte imprese hanno è quella di integrare impatto, sostenibilità e strategia, e di comprendere che è necessario innovare nei processi e nei prodotti. La sostenibilità non è una lotta al progresso, ma al contrario promuove una crescita qualitativa ed un'economia circolare, nella quale ci si interroga sull'impatto complessivo generato. Misurare l'impatto effettivo aiuta l'azienda ad ottenere performance migliori perché essa non può crescere senza il supporto della società e dell'ambiente in cui opera. È certamente un processo articolato il recupero di tutti i dati necessari a valutare l'impatto e probabilmente non si è ancora giunti ad una soluzione comune, ma in un futuro, che non è poi così lontano, sarà necessario che le aziende si mettano ancora più in gioco e si coordinino per definire delle misurazioni standard, riconosciute anche a livello legale, così come sta avvenendo nel Terzo Settore. Per di più, non si deve mai trascurare il fatto che l'impatto delle proprie scelte si moltiplica inevitabilmente sul territorio e le aziende, dalle piccole imprese familiari alle grandi multinazionali, non possono agire come se nulla fosse. Al momento la grande sfida delle società e delle agenzie che si occupano di affiancare le imprese è proprio quella di coinvolgere e di educare coloro che non hanno ancora iniziato a intraprendere questo percorso; è troppo semplice rivolgersi solamente a degli interlocutori che già conoscono il tema e perciò la speranza è che tutti prima o poi possano rendersi conto che creare nuove opportunità genera risultati competitivi. Rendicontare è facile, le aziende da sempre adottano strumenti per il monitoraggio delle proprie attività, ma valutare? Che cosa significa realmente? Ultimamente se ne parla talmente tanto da aver scatenato una gran confusione anche tra gli esperti del settore. La valutazione è certamente un investimento sul futuro e per questo motivo anche le linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, rese note solo da pochi mesi, vanno intese

come un processo, una strada da percorrere che si sta tracciando giorno per giorno. Questo percorso, inoltre, aiuta tutte le imprese e gli enti non profit a raggiungere i propri obiettivi di medio-lungo termine, attraverso la partecipazione di tutti i soggetti indicati come destinatari delle attività. La promulgazione del Decreto 23 luglio 2019 è soltanto un tassello che si aggiunge all'enorme mosaico che è la valutazione dell'impatto, ma conferma che le spinte a proseguire su questa strada sono sempre più evidenti. Un segnale che anche le istituzioni stanno finalmente iniziando a percepire i bisogni della comunità e le profonde trasformazioni in atto. *L'impact economy* ha un immenso potenziale di crescita, non solo a livello nazionale, ma soprattutto globale. Oramai nessun soggetto può considerarsi escluso da questa trasformazione e per questo le aziende stanno ridisegnando la propria strategia a favore di investimenti economici in grado di produrre un impatto sociale misurabile. La scelta di perseguire delle politiche di finanza sostenibile può essere compiuta per svariate motivazioni, ma tutte alla fine si ricongiungono nello stesso punto: trovare risposte concrete ai bisogni emergenti e alle sfide del nostro tempo.

In conclusione, dal punto di vista del business la scelta di valutare l'impatto è sicuramente una scelta vincente perché è l'unica maniera che hanno imprese e organizzazioni di misurarsi, di mostrarsi e di agire a trecentosessanta gradi.

Un cambiamento a tuttotondo che unisce aziende, istituzioni e cittadini, capace di preservare gli interessi specifici di ognuno e allo stesso tempo di produrre autentico valore condiviso.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV., Azioni, volti e sogni del volontariato padovano, Rapporto annuale 2018

AA. VV., La finanza che include: Gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia, Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8, 2014

BERNARDI L., Percorsi di ricerca sociale, Carocci, 2005

CASALEGNO C., CIVERA C., Impresa e CSR: la "non comunicazione" di successo. Regole per una gestione responsabile delle relazioni, FrancoAngeli, 2016

CRIVELLARO M., VECCHIATO G., SCALCO F., Sostenibilità e rischio greenwashing: Guida all'integrazione degli strumenti di comunicazione ambientale, libreriauniversitaria.it, 2012

DAL MASO D. (A CURA DI), FIORENTINI G. (A CURA DI), Creare valore a lungo termine. Conoscere, promuovere e gestire l'investimento sostenibile e responsabile, EGEA, 2013

DEMOZZI M., ZANDONAI F., L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa, Quaderni Equal Restore, Trento, 2007

FABRIS G., La società post-crescita. Consumi e stili di vita, EGEA, 2010

FIORENZA E., Sostenibilità e creazione di valore. Nuove prospettive e percorsi organizzativi, Universitalia, 2015

GHIDELLI G. D., Corporate Social Responsibility. Diciamola tutta, Wolters Kluwer, 2019

GIOVANNINI E., L'utopia sostenibile. Roma-Bari, Laterza, 2018

GONNELLA G., CERLENCO S., La finanza ad impatto sociale, Ecra, 2017

KAPLAN ROBERT S., NORTON DAVID P., Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione, Isedi, 2002

LINDGAARD M., THORGAARD P., WIENE M., Ne vale la pena? Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore, FrancoAngeli, 2016

MANETTI G., Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne, FrancoAngeli, 2006

MORI P. A., SFORZI J., Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale, Il Mulino, 2018

PORTER, M. E., KRAMER, M. R., The big idea: creating shared value. Harvard Business Review, 89(1), 2. (2011)

SICCA L., La gestione strategica dell'impresa, CEDAM, Padova, 2003

SOBRERO R., Comunicazione e sostenibilità. Milano, Egea, 2016

VECCHIATO G., PINTON E., Manuale operativo di relazioni pubbliche, FrancoAngeli, 2009

SITOGRAFIA

- http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/ofc/in_evidenza/2018/10/10/ecco-perche-la-popolarita-degli-esg-e-destinata-a-crescere_b560c665-eeee-4683-bbcd-15efc10aabf2.html
- <http://www.arcolab.org/>
- <http://www.csreinnovazionesociale.it/>
- <http://www.easywelfare.com/welfare-aziendale/>
- <http://www.eccellere.com/Rubriche/GestioneStrategica/BSC.htm>
- <http://www.eurokleis.com/ia4si-impact-assessment-for-social-innovation/>
- <http://www.humanfoundation.it/>
- <http://www.improntaetica.org/>
- http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto_def.pdf
- <http://www.innovazionesociale.org/index.php/99-bumobee-la-prima-business-community-veneta-di-b-corp-e-societa-benefit>

- <http://www.italiachecambia.org/2018/11/b-corp-si-incontrano-100-aziende-italiane-migliori-mondo/>
- <http://www.ong2zero.org/blog/toc-theory-of-change/>
- http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Basta-con-i-profitti-a-ogni-costo-la-svolta-etica-di-200-multinazionali-Usa-513ed772-3c06-446a-87b9-37173c5e82ec.html?refresh_ce
- <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale/141-misurazione-impatto-sociale.html?start=2>
- <http://www.secondowelfare.it/>
- <http://www.socialimpactagenda.it/mission/impact-investing/>
- <http://www.societabenefit.net/>
- <http://www.vita.it/it/>
- <http://www.vita.it/it/article/2016/10/04/misurazione-dellimpatto-sociale-i-4-modelli/141019/>
- <http://www.vita.it/it/article/2017/04/12/valutazione-dimpatto-i-7-principi-dello-sroi/143041/>

- <http://www.vita.it/it/article/2018/12/05/nasce-lindice-italiano-di-responsabilita-sociale/150029/>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/03/11/tessiture-sociali-il-nuovo-mutualismo-nella-grande-distribuzione/150920/>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/03/19/impresecomunitarie-sconfinare-per-uscire-dalla-nicchia/150986/>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/09/13/cosa-non-va-nelle-linee-guida-sulla-valutazione-dimpatto-sociale/152667/>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/09/18/un-sistema-di-autocontrollo-per-rendere-conto-nel-modo-giusto/152701/>
- <http://www.vita.it/it/article/2019/09/26/valutazione-dimpatto-sociale-dopo-il-decreto-ecco-cosa-sapere-e-cosa-f/152770/>
- <http://www.vita.it/it/blog/linvolontario/2017/11/06/limpatto-sociale-e-la-sua-narrazione/4404>
- <https://home.kpmg/it/it/home.html>
- <https://impactability.ilsole24ore.com/>

- https://medium.com/@mc_lavazza/mappare-gli-stakeholder-51e1f175417b
- <https://nativallab.com/>
- <https://secondowelfare.it/privati/finanza-sociale/torino-vuole-diventare-la-capitale-italiana-degli-investimenti-a-impatto-sociale.html>
- <https://www.ambientebio.it/ambiente/sostenibilita/40788-bumobee-sostenibilita-aziendale-e-responsabilita-sociale/>
- <https://www.bdo.it/it-it/home-it>
- <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- <https://www.confionline.it/>
- <https://www.digital4.biz/executive/la-sostenibilita-aziendale-come-vantaggio-competitivo/>
- <https://www.economyup.it/startup/salone-della-csr-il-futuro-sostenibile-in-mano-alle-startup/>
- <https://www.ferpi.it/news/comunicazione-sostenibile-comunicare-la-sostenibilita>
- <https://www.fondazionedimodena.it/>
- <https://www.glossariomarketing.it/>

- <https://www.greenious.it/greenwashing-mondo-delle-imprese-inganna-consumatore/>
- <https://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2014/7/120431.html>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/esg-formula-vincente-mercati-AEZUaWW>
- https://www.ilsole24ore.com/art/management/2017-02-28/le-cinque-fasi-vincenti-un-azienda-sostenibile-120703.shtml?uuid=AE5VO5e&refresh_ce=1
- <https://www.impagine.it/attualita/cosa-significa-investire-esg/>
- <https://www.info-cooperazione.it/2017/03/theory-of-change-perche-tutti-ne-parlano/>
- <https://www.koinetica.it/>
- <https://www.marketingefinanza.com/stakeholder-chi-sono-significato-1189.html>
- <https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html>
- https://www.repubblica.it/economia/finanza/2019/08/19/news/basta_con_i_profitti_a_ogni_costo_le_imprese_usa_guardano_ad_ambiente_e_lavoratori-233916569/
- <https://www.secondowelfare.it/privati/investimenti-nel-sociale/la-valutazione-strategica-di-impatto-il-corso-della-fondazione-lang-italia.html>
- <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/corporate-foundation-ecco-la-fotografia-aggiornata-della-filantropia-sostenuta-dalle-aziende.html>

- <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/impresa-sociale/quanto-vale-limpresa-sociale-alcune-riflessioni-sul-tema-di-wis-2019.html>
- <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/la-questione-della-misurazione-dellimpatto-sociale.html>
- <https://www.sgsgroup.it/it-it/health-safety/quality-health-safety-and-environment/sustainability/environmental-audits/environmental-and-social-impact-assessment>
- <https://www.slideshare.net/avanzisrl/come-misurare-lo-sroi>
- <https://www.sustainability-indices.com/about-us/>
- <https://www.terna.it/it-it/sostenibilit%C3%A0/performance/indicidisostenibilit%C3%A0.aspx>
- <https://www.tuttowelfare.info/servizi-welfare/valutare-impatto-sociale-opportunita-per-le-aziende>
- <https://www.unric.org/it/agenda-2030>
- <https://www.zordan1965.com/it/>

APPENDICE

"La valutazione dell'impatto può davvero rappresentare un vantaggio competitivo per le imprese?"

Testo integrale delle interviste ai soggetti coinvolti nella ricerca empirica.

Scheda intervistati

Nativa e Società Benefit	Francesco Serventi	Benefit Unit Officer
VITA	Riccardo Bonacina	Direttore
Human Foundation	Filippo Montesi	Evaluation Officer
Fondazione CRMO	Anna Clara Cucinelli	Progettazione
Impronta Etica	Laura Baiesi	Project Manager CSR
Koinètica	Rossella Sobrero	Presidente
ArcoLab	Enrico Testi	Executive Director
BDO	Martina L. Pellegatti	Sustainable & Innovation
Zordan	Laura Cailotto	Comunicazione e Marketing

1. Nativa e Società Benefit (B Corp)

Intervista a Francesco Serventi

a. Di cosa si occupa Nativa e qual è il suo ruolo nel movimento B Corp?

Nativa è stata la prima B Corp fuori dagli Stati Uniti ad ottenere la certificazione nel 2012. Da quel giorno noi siamo Country partner per l'Italia di B Lab. B Lab è l'organizzazione non profit che ha costruito, promosso e diffuso il modello e il movimento in tutto il mondo. Già dal 2006 si è iniziato a sviluppare il protocollo di misura (B Impact Assessment) e a promuoverlo in tutti i paesi. Sono gli stessi promotori, a partire dallo stato del Maryland (il primo stato americano ad approvare la legge nel 2017), della legge Benefit Corporation, prima negli Stati Uniti e poi in tutti i paesi. In Italia, grazie anche a Nativa, abbiamo lavorato direttamente su questo, poi lo stesso percorso legislativo è stato fatto in Colombia e adesso è in corso anche in altri 10-12 paesi del mondo. Come Country Partner di B Lab siamo il loro punto di riferimento, diffondiamo il modello B Corp il più possibile attraverso anche conferenze, convegni e aiutando gli studenti universitari nelle Tesi. Lo facciamo perché crediamo che questo modello debba essere diffuso il più possibile e non con lo scopo di fare semplice business. Nativa si occupa di innovazione sostenibile da sempre, in particolare dal 2012 quando si è costituita come Benefit Corporation. In quell'anno ancora non c'era la legge e Nativa ha lavorato perché venisse introdotta. Siamo Country partner di B Lab perché di fatto in Italia promuoviamo e diffondiamo il movimento per far sì che abbia seguito e sia utilizzato dal maggior numero di aziende. Oggi l'Italia rappresenta in Europa il paese che ha il maggior numero di B Corp certificate. Nel sito è presente il database con l'elenco completo paese per paese e settore per settore. In Italia ora sono circa un centinaio, ma è un numero destinato a crescere perché ci sono altrettante aziende che stanno compiendo il percorso per ottenere la certificazione. Nativa pubblica annualmente i propri report di impatto e lì è molto chiaro ciò che fa Nativa, come ci misuriamo e perché, qual è la nostra mission e quali sono gli impegni e i progetti futuri. Nativa si occupa di consulenza strategica pro bono esclusivamente su tematiche di innovazione sostenibile, quindi noi lavoriamo con medie e grandi aziende per aiutarle a trovare una strada o delle soluzioni che possano migliorare non solo i propri prodotti o

servizi, ma che forniscano degli strumenti strategici che hanno un impatto sul business, sui progetti e sulla comunità in cui opera. Quindi aiutiamo realmente le aziende a 360°. In alcuni casi lungo questo percorso evolutivo che facciamo con i nostri clienti, le aziende raggiungono la certificazione B Corp, ma non sempre accade. Può essere che la certificazione sia uno degli obiettivi dell'azienda oppure non gli interessa. Ciò che invece si sta usando sempre di più è il B Impact Assessment perché ci permette di guidare le aziende a misurare i propri impatti e anche a trovare quelle aree di miglioramento in cui devono intervenire.

b. Quanto è importante misurare l'impatto?

Alla base della filosofia del movimento B Corp c'è la misura dell'impatto. Non si può conoscere o migliorare qualcosa che non si può misurare. Così come tutte le aziende profit seguono un modello capitalista e hanno tantissimi strumenti a disposizione per misurare le proprie performance economiche e finanziarie, prima del B Impact Assessment non c'era uno strumento così rigoroso e scientifico per misurare anche gli impatti sociali e ambientali. Finalmente adesso è disponibile e pertanto permette alle aziende di misurare con lo stesso rigore con cui misurano i risultati economici anche quelli di impatto sociale. Un'azienda per ottenere la certificazione B Corp deve completare l'Assessment e raggiungere un punteggio minimo di 80 punti, verificato poi da B Lab. Il processo di verifica è composto da diverse fasi e se B Lab conferma il punteggio ottenuto dall'autovalutazione, l'azienda è eleggibile a B Corp.

c. È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

Ci sono ormai tantissimi studi che dimostrano una strettissima correlazione tra i risultati economici e l'impatto positivo verso ambiente e persone. È quindi evidente ormai che le aziende con un profilo di sostenibilità sviluppato riescono ad avere anche dei risultati economici e finanziari migliori di altre. Questo accade per diversi motivi: da una parte ci sono le nuove generazioni, che sono i clienti attuali o futuri delle aziende, sempre più sensibili ad acquistare prodotti o servizi di aziende che hanno un'attenzione spiccata verso queste tematiche; dall'altra ci sono anche regolamentazioni sempre più stringenti che vanno in questa direzione e pertanto le aziende che non si sono adeguate o sono in

ritardo per farlo, perdono in termini di vantaggio competitivo e pian piano saranno tagliate fuori dal mercato.

d. Secondo lei l'impatto viene percepito più esternamente o internamente?

Il tema delle B Corp e dell'impatto è certamente più rivolto alle imprese quindi al momento è meno conosciuto dalle persone normali, ma ad esempio nei supermercati di alcune città degli Stati Uniti si riescono già a trovare scaffali dedicati a prodotti realizzati da aziende B Corp; ovviamente è un movimento che è nato lì e poi si è diffuso in tutto il mondo, quindi è normale che se ne parli di più, oltre al fatto che c'è già di base un numero maggiore di aziende certificate, ed è più facile trovare prodotti con il marchio B Corp nei vari negozi; il consumatore in questo caso conosce già l'argomento ed è più sensibilizzato. In Italia e nel resto del mondo è un qualcosa che ancora sta crescendo e forse non si è raggiunta quella massa critica per cui è un tema conosciuto da tutti, però sta subendo un'accelerazione fortissima e le persone già più sensibili a queste tematiche e che già acquistavano prodotti ad esempio biologici, probabilmente conoscono già il movimento B Corp.

Inoltre il tema della sostenibilità e del cambiamento è sempre più urgente e presente su tutti i media, ma quelle che poi sono le soluzioni non sempre sono affrontate nel modo corretto. Il movimento B Corp è una risposta concreta nel mondo delle imprese e se ne parla abbastanza; si possono trovare infatti centinaia di articoli su questo. Fino a qualche anno fa era un fenomeno di nicchia che ora sta prendendo sempre più piede anche nell'agenda dei media.

e. C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

Noi di Nativa e B Lab crediamo che ogni azienda debba lavorare per adeguarsi agli standard di sostenibilità e valutazione d'impatto e che in futuro non potrà fare diversamente. Ma non siamo solo noi a pensarlo: ad esempio BlackRock, il fondo di investimenti americano più grande al mondo, il cui amministratore delegato, Larry Fink, ogni anno scrive una lettera a tutti gli amministratori delegati delle aziende in cui il fondo investe. Queste lettere vengono poi pubblicate sul sito di BlackRock e sono quindi visibili a tutti. Sia nella lettera di gennaio 2018 che in quella di gennaio 2019, Fink scrive in maniera molto chiara e invita tutte le aziende del fondo a far sì che il

purpose e il *business* siano integrati e collegati l'uno con l'altro, altrimenti le aziende rischiano di perdere non solo vantaggio competitivo, ma addirittura potrebbe venirgli tolta la licenza di operare. Questo perché da una parte sono i consumatori stessi a fare delle scelte sempre più chiare, dall'altra perché probabilmente tra qualche anno sarà il governo stesso a obbligare tutte le aziende ad avere nel proprio statuto un obiettivo di impatto positivo, cosa che al momento è ancora facoltativa e a discrezione dell'azienda stessa.

f. Avere la certificazione B Corp rappresenta davvero un vantaggio competitivo per le imprese?

Il futuro dell'impresa è la sostenibilità, ma questa è già una conseguenza. Il motivo principale all'origine di questa affermazione è perché è necessario che le aziende siano sostenibili, rispetto al contesto sociale nel quale viviamo adesso e alle enormi sfide che abbiamo di fronte a livello di cambiamento climatico, instabilità politiche, disuguaglianze sociali. Come facciamo dunque a risolvere questi problemi? Come facciamo a lasciare alle generazioni future un mondo migliore o comunque uguale a quello in cui hanno vissuto le generazioni precedenti? È sempre più evidente che i governi fanno fatica e non sempre riescono a dare delle soluzioni concrete, quindi là dove le istituzioni non bastano, le imprese devono giocare un ruolo da protagonista. Il modello capitalista premiava le aziende con l'unico scopo di massimizzare il profitto e produrre utili ed è stato il modello vincente nel XIX secolo, ma crediamo che non possa più essere adottato ugualmente nel XX secolo proprio perché oggi siamo arrivati ad un punto in cui ci sono tutte queste grandi sfide davanti ed è necessario che le aziende diano delle risposte riguardo questi temi. Poi il fatto che i clienti/consumatori siano sempre più sensibili fa parte di questo fenomeno.

Perché è necessario fare tutto questo? Tutto questo accade perché stiamo vivendo in un'epoca di cambiamenti. Il movimento delle B Corp è una delle risposte al cambiamento, probabilmente una delle soluzioni più avanzate e più evolute nel mondo del business perché fornisce una soluzione concreta e uno strumento tangibile. Magari tra qualche anno ci sarà qualcos'altro, ma per adesso il Movimento B Corp è la massima espressione di una risposta concreta. Oggi è molto forte il senso di urgenza e si esprime

anche in ciò che sta accadendo nelle piazze di varie città del mondo, nei movimenti che nascono dal basso e tante altre iniziative.

g. In che modo le B Corp rappresentano un nuovo modo di fare business?

La vera innovazione di B Corp e il cambio di paradigma rispetto alla CSR tradizionale o ad altri modelli è proprio che quello che faceva (e che si fa ancora con la CSR) è un qualcosa che viene fatto spesso una tantum, per esempio quando un'azienda espone i propri risultati solamente a fine anno o se sono stati soddisfacenti. Il cambio di paradigma delle Benefit Corporation è quello di riuscire ad avere un impatto positivo verso l'ambiente, le persone e la comunità nella quale l'azienda opera non soltanto una volta l'anno o in alcuni momenti specifici, ma nel momento stesso in cui viene sviluppata l'attività di business. Un impatto integrato quindi nel business. È la connessione tra questi due aspetti il vero cambio di paradigma.

h. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

Nel mondo ci sono già più di 100.000 aziende che utilizzano il B Impact Assessment per misurare i propri impatti. Di queste 100.000 soltanto meno del 3% ha raggiunto la certificazione. Probabilmente anche le stesse aziende che fanno parte di questo 3% la prima volta che si sono misurate erano al di sotto degli 80 punti, poi hanno implementato alcune azioni che le hanno permesso superare la soglia. Quindi è possibile immaginare che l'altro 97% di aziende stiano lavorando per raggiungere gli 80 punti perché considerano la certificazione un vantaggio competitivo. La caratteristica impressionante di questo strumento è che non fornisce solo la fotografia attuale della misura del tuo impatto, ma oltre a questo suggerisce anche una serie di azioni che tu puoi mettere in piedi per migliorare il tuo impatto in tantissime aree di valutazione. Quindi in questo modo non è più soltanto uno strumento di misura, ma diventa uno strumento di gestione e progettazione dell'impatto. Tant'è vero che tutte le aziende che si sono certificate e di cui si possono trovare i report online perché il punteggio è pubblico, si può notare che ogni 3 anni l'azienda deve aggiornare e riverificare il punteggio, come richiesto da B Corp. Nel 99,9% dei casi ogni 3 anni il punteggio è

aumentato rispetto alla verifica precedente; questo perché il B Impact Assessment diventa un vero e proprio uno strumento di guida per le aziende che decidono di migliorare sempre di più il loro impatto, anche se hanno già superato la soglia degli 80 punti. È automatico quindi che alla misurazione successiva l'azienda otterrà un punteggio più alto perché nel frattempo grazie a questo strumento ha individuato le azioni che le hanno permesso di migliorare l'impatto in quelle aree. Questo secondo noi è il segnale che le aziende hanno compreso l'importanza di migliorarsi continuamente per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato.

2. VITA

Intervista a Riccardo Bonacina

a. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per un'organizzazione?

Imparare a rendicontare e a valutare l'impatto della propria azione è un scatto importante di crescita e un test di maturità per tutto il Terzo settore. È importante innanzitutto nei confronti del pubblico, che deve essere correttamente informato su come vengono destinate le risorse donate e sui frutti che generano. Siamo in una civiltà in cui il fattore competitivo, nolenti o volenti, è un fattore con cui si deve sempre più fare i conti, e in questo caso la competizione riguarda il fare il bene. Quante volte abbiamo sottolineato che l'obiettivo è quello di "fare bene il bene"? Ora rendicontazione e valutazione dell'impatto sono strumenti giustamente messi in campo dalla Riforma del Terzo settore e che rendono obbligatorio questo percorso. La natura non profit prevede che la crescita del "*know how*" sia sempre collegata all'approfondimento di coscienza del "*know why*": la competenza sul "come" fare è strettamente connessa con la consapevolezza del "perché".

b. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente?

L'obiettivo della valutazione di impatto non è innanzitutto quello di legare alla misura dell'impatto alla concessione o meno del finanziamento o all'obbedienza di nuove norme, il punto è generare apprendimento e rendere più efficiente l'intervento sociale. La valutazione di impatto è uno strumento molto utile in termini di autovalutazione per i soggetti non profit, per capire cosa funziona e soprattutto come migliorarsi. Meno utile, quando la valutazione diventa strumento di giudizio da parte di terzi o, ancor più, un obbligo di legge. L'autovalutazione è un approccio culturale, prima ancora che uno strumento tecnico. Se la valutazione la si lascia in mano a "intermediari" esterni e agli esperti (agenzie, consulenti, ecc.), si rischia di depotenziare l'elemento portante del capitale sociale, cioè la fiducia. La misurazione dell'impatto è un'opportunità per conoscersi meglio e per percepire con più oggettività, uscendo da narrazioni autolegittimanti, quale è la propria effettiva capacità generativa.

c. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

La competizione generata dalla misurazione dell'impatto è un elemento che stimola alla crescita complessiva dell'economia civile: accettare una gara per fare meglio è cosa importante che porta ad una maggiore incisività e a far sì che il Terzo settore abbia sempre più credibilità all'interno del sistema. È sempre più necessario, in un'epoca di risorse scarse, dimostrare a chi le dà, ma non solo a loro, che quelle risorse vanno a buon fine. Il valutare e valutarsi da questo punto di vista fornisce una garanzia, nel prossimo futuro vincerà chi saprà dimostrare con trasparenza e con credibilità gli effetti prodotti da queste risorse che il sistema ha deciso di investire nelle organizzazioni non profit, puntando sulla loro capacità di produrre bene per la collettività.

d. Perché voi come Ente promuovete la misurazione dell'impatto? Quali sono le iniziative che ritenete attualmente più importanti e sulle quali bisognerebbe lavorare di più?

Come media siamo interessati a far cultura sulla necessità del "dar conto" di ciò che si fa. Credo che una buona valutazione si debba attenere almeno a questi quattro principi. Il primo è che l'efficacia della valutazione è direttamente proporzionale alla chiarezza dell'obiettivo che ci si pone con la stessa. Se gli obiettivi di valutazione non sono chiaramente definiti, essa rischia di produrre risultati che possono a volte indurre decisioni fuorvianti. Il secondo è che il costo della valutazione deve essere congruente con la dimensione dell'intervento oggetto di analisi. Il terzo, è che l'atto stesso dell'osservazione modifica gli oggetti osservati. Il quarto è che "non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta", soprattutto per non dimenticare che la valutazione è uno strumento e non un fine in sé e che l'eventuale difficoltà oggettiva della valutazione non deve far desistere dal tenere in considerazione anche elementi immateriali, ma straordinariamente importanti, o dall'intraprendere percorsi, anche di particolare contenuto innovativo, lungo sentieri inesplorati.

3. Human Foundation

Intervista a Filippo Montesi

a. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

In linea generale direi che misurare l'impatto è molto importante, ma questo non dovrebbe stupire più di tanto data la missione della nostra Fondazione, e di conseguenza anche l'utilità per le imprese, e più in generale per i diversi tipi di organizzazione, è particolarmente significativa. Può essere invece più interessante capire *il perché* può essere utile per le aziende. A mio avviso ci sono delle motivazioni di tipo intrinseco ed altre di tipo estrinseco. Le motivazioni intrinseche sono legate a degli aspetti etici o morali che ciascuno di noi ha rispetto a generare un valore positivo per le persone e per la società (sono aspetti anche identitari delle organizzazioni); questo aspetto quindi può essere più rilevante per le organizzazioni che hanno una missione sociale, come le cooperative sociali e le associazioni, ma in realtà questo tema vale anche per le aziende private di tipo profit. C'è un tema intrinseco di utilità rispetto non solo alla sostenibilità sociale e ambientale, ma anche a quella economica e finanziaria, nel senso che misurare l'impatto implica un coinvolgimento degli stakeholder e questo coinvolgimento fa sì che la proposta di valore dell'azienda sia più aderente ai bisogni dei propri clienti o utenti, dato che molto spesso la figura del cliente e dell'utente può sovrapporsi. È quindi un vantaggio competitivo il riuscire a leggere i bisogni di gruppi e sottogruppi eterogenei e adattarsi ad un contesto che cambia in maniera molto rapida. Dopodiché esistono anche delle motivazioni estrinseche legate sia al contesto giuridico in cui le aziende operano, e questo contesto legale sta cambiando sia per le organizzazioni che hanno una missione sociale o appalti di tipo pubblico se pensiamo alla Riforma del Terzo Settore, ma anche più in generale ad aziende del settore finanziario a cui è richiesto di fornire maggiori informazioni non solo sulla parte finanziaria, ma anche su quella non finanziaria. Quindi questi aspetti hanno in alcuni casi addirittura carattere cogente. Altre motivazioni estrinseche sono proprio le aspettative degli stakeholder stessi rispetto alle scelte di consumo o anche più in generale su filiere più lunghe. Qualità intangibili legate alla sostenibilità ambientale e sociale possono premiare le organizzazioni. Questi sono

alcuni dei motivi per cui misurare l'impatto è importante. A questo discorso aggiungerei anche il tema di come influenzare le politiche pubbliche e private perché oltre a questi aspetti c'è anche la capacità di incidere sull'agenda politica e sulle ipotesi sulle quali si basano le politiche pubbliche e private. Su quanto queste motivazioni siano veramente percepite e recepite, purtroppo credo che ci sia ancora molta strada da fare. Secondo me anche l'orientamento delle linee guida nella Riforma del Terzo Settore in qualche modo sottolinea maggiormente la motivazione estrinseca e quindi il fatto di dover comunicare agli stakeholder e di dimostrare il proprio impatto.

b. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente? C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

La mia "tesi" è quella che dovremmo sempre di più spostare l'attenzione dall'aspetto dimostrativo della misurazione a quello migliorativo. Questo punto non è sempre molto chiaro. Molto spesso infatti realizziamo dei miglioramenti per dimostrare ai nostri investitori, sostenitori, finanziatori che stiamo facendo le cose bene. Sicuramente è una componente importante; se tuttavia riuscissimo ad adottare una prospettiva per cui anche quelle organizzazioni che già stanno facendo bene possono continuamente migliorare la propria capacità di generare impatto, avremmo un po' una rivoluzione culturale. Il punto non è tanto dimostrare ciò che faccio, ma cogliere tutte le opportunità che esistono di massimizzare il nostro impatto guardando anche soprattutto agli effetti che non abbiamo pianificato e che molto spesso sono sia rilevanti che significativi per i nostri stakeholder. Questo cambio di prospettiva potrebbe consentire di far sì che la valutazione e la misurazione non siano solamente uno strumento di marketing o di comunicazione, ma un vero e proprio strumento di management interno all'azienda. Ad oggi una differenza tangibile tra chi misura e chi non misura esiste, ma è molto ridotta o potrebbe essere molto maggiore. Alla fine le organizzazioni che assumono delle decisioni di management sulla base dei risultati della misurazione sono pochissime e quindi solitamente una valutazione si fa per pubblicare una brochure, che serve poi per il *fundraising*. Sicuramente da questo punto di vista c'è una differenza e quindi è già un buon motivo per farlo, ma molti dei benefici che si potrebbero avere ancora non sono pienamente sfruttati.

c. Perché voi come Ente promuovete la misurazione dell'impatto? Quali sono le iniziative che ritenete attualmente più importanti e sulle quali bisognerebbe lavorare di più?

Mi vengono in mente degli esempi positivi come quello della Cooperativa Sociale di Sicurezza con cui ho lavorato a lungo e con la quale abbiamo introdotto l'analisi SROI all'interno dei loro processi. Stiamo lavorando anche con Fondazione ANT, con la quale abbiamo realizzato prima un report SROI e adesso ci stiamo accingendo a fare un'analisi costi-benefici per quanto riguarda gli effetti del loro modello di intervento sulla pubblica amministrazione. Un altro aspetto interessante è il lavoro con la Social Impact Banking di Unicredit che consiste in un progetto di finanziamento (e non di una donazione) vincolato dal raggiungimento di determinati risultati sociali ed è una collaborazione che stiamo portando avanti per dotare la SIB di Unicredit di un sistema di monitoraggio e valutazione di tutti i progetti e attualmente siamo in una fase di esecuzione di questo sistema; in questo periodo di tempo stiamo proprio analizzando i primi dati della cosiddetta "linea di base" e questo secondo me rappresenta, pur essendo un perimetro circoscritto a un'iniziativa specifica di questo gruppo bancario, un elemento di innovazione perché integra la misurazione d'impatto in tutti i finanziamenti erogati e quindi promuove in maniera abbastanza profonda la pratica della misurazione presso le organizzazioni profit e non profit che il gruppo finanzia attraverso i suoi strumenti di *impact finance*.

d. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

La componente di visibilità esterna rimane quasi sempre ed è anche giusto che sia così, però questo tipo di iniziative cercano di andare oltre a un discorso di immagine per valorizzare e migliorare il proprio intervento. Ad esempio con la Cooperativa Sociale Uscita di Sicurezza stiamo aggiungendo anno per anno alla rendicontazione finanziaria anche una rendicontazione sociale dove si evidenzia quali sono gli stakeholder che percepiscono maggiore valore e quali sono gli effetti e i cambiamenti più rilevanti dei loro servizi. Questo è sicuramente un passo in avanti rispetto alla sola comunicazione. Lo stesso discorso vale con Unicredit ed è un processo particolarmente interessante

perché consente anche ai finanziatori di avere una maggiore riflessività su come allocare le risorse e anche la possibilità di stabilire un dialogo più profondo con le organizzazioni finanziate e quindi non c'è solamente un collegamento rispetto a quanto è stato dato, ma ci può essere, sulla base dei dati, la possibilità di avere un dialogo più profondo sui bisogni del territorio e rispetto alle soluzioni che sono state avanzate. Sicuramente questi sono dei casi che vanno oltre la dimensione del *fundraising*. Tutte queste esperienze poi sono in qualche modo collegate con l'approccio metodologico della Teoria del Cambiamento (ToC).

e. Come viene applicata dunque la Teoria del Cambiamento? È davvero uno strumento utile e importante per le organizzazioni?

Abbiamo scelto in maniera strategica di spostare, o comunque di rafforzare, l'attenzione dagli *output* agli *outcome*. In tutte le iniziative che ho citato prima la struttura logica su cui si basa poi il processo di misurazione è quella della Teoria del Cambiamento. Nel caso ad esempio di Unicredit la ToC si declina su due livelli: uno è quello diretto che lega la banca alle organizzazioni finanziate e l'altro è invece il livello che lega le organizzazioni finanziate ai beneficiari finali. Questo è un aspetto di ulteriore complessità per il quale abbiamo provato a trovare dei collegamenti tra impatto a livello *grassroots*, quindi di persone e comunità, e impatto a livello di organizzazioni finanziate. Sicuramente la ToC diventa uno strumento metodologico utile proprio per la vita delle organizzazioni in termini di pianificazione e soprattutto di gestione delle proprie attività. Il problema che riscontriamo è che solitamente, proprio per quella cultura di cui parlavo prima che è quella della dimostrazione piuttosto che del miglioramento, la ToC tende a concentrarsi sugli effetti attesi e quindi se questa non viene disegnata e adattata in maniera consapevole e articolata, rischia di concentrarsi solamente sugli effetti programmati, quando molto spesso le nostre azioni hanno degli effetti inattesi che in realtà possono essere non solo negativi, ma anche positivi. Molto spesso è dalla dimensione inattesa che proviene un'innovazione piuttosto consistente. È pertanto uno strumento che deve essere ancora migliorato nella sua applicazione pratica e magari può essere completata da altri strumenti che ci consentono di individuare, e di conseguenza gestire, i possibili rischi.

f. Quali sono le differenze e le similarità tra la Teoria del Cambiamento e il metodo SROI? Pensate che uno sia più efficace dell'altro?

Lo SROI utilizza delle *catene di outcome*, sia positive che negative, che, partendo dalle attività, sviluppano delle storie di cambiamento che mettono in luce varie possibilità di miglioramento dell'impatto dell'organizzazione. Da un punto di vista metodologico lo SROI introduce la Teoria del Cambiamento, ma la tratta in maniera un po' diversa rispetto ad altri tipi di approccio. Molto spesso, soprattutto nella pianificazione, si utilizza la ToC sviluppandola a ritroso, quindi partendo dagli obiettivi definisco le precondizioni di quegli obiettivi (dagli *outcome* arrivo agli *output*). Nel caso dell'analisi SROI invece si procede al contrario, quindi oggi sto realizzando delle attività che avranno poi una serie di effetti che si dirameranno nello spazio e nel tempo. Sono modi diversi e non è che un metodo sia più efficace dell'altro perché dipende dall'obiettivo che abbiamo; sicuramente in una fase di pianificazione lo sviluppo a ritroso della ToC ci consente anche di staccarci da ciò che siamo abituati a fare e a ragionare in termini di ipotesi, il che è molto importante. Da un punto di vista del monitoraggio degli effetti attesi e inattesi, l'approccio che parte dalle attività e arriva a degli *outcome* di medio - lungo periodo può essere più utile. La specificità dello SROI è quella di monetizzare il valore che abbiamo misurato e anche lì c'è un po' di confusione rispetto a cosa significhi "monetizzare". Molto spesso guardiamo solamente una parte della monetizzazione, cioè i cosiddetti effetti economici e finanziari, quando in realtà all'interno del *framework* dello SROI oltre a questo si va a conteggiare il valore sociale. Per valore sociale non intendiamo l'effetto economico di quel cambiamento sociale, ma intendiamo il valore sociale del cambiamento sociale. Lo SROI in realtà ordina gli effetti che abbiamo misurato secondo un ordine di preferenza, definito dagli stakeholder, e quindi non solo conteggia il valore economico-finanziario, ma cerca di tradurre il linguaggio del valore sociale in un linguaggio riconoscibile da più persone e organizzazioni. Questo linguaggio è quello monetario perché siamo abituati a ragionare in termini di denaro e ci aiuta a raffrontare quel valore che abbiamo prodotto con l'investimento che è stato fatto per sostenere un certo progetto. Bisogna però ricordarsi sempre che lo SROI non è un'analisi costi-benefici perché questa misura solo ed esclusivamente il valore economico e finanziario di un cambiamento, mentre lo SROI sviluppa l'analisi su più dimensioni contabilizzando anche i flussi socio-ambientali.

4. Fondazione Cassa di Risparmio di Modena (CRMO)

Intervista ad Anna Clara Cucinelli

a. Perché voi come Ente promuovete la misurazione dell'impatto? È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

La Fondazione di Modena ha come obiettivo quello di creare dei risultati positivi in tre ambiti: arte e cultura, ricerca scientifica e il sociale. Opera come ente privato non profit nella provincia di Modena, ma lavora anche a livello nazionale in co-progettazione con ACRI, l'Associazione Italiana delle Fondazioni Bancarie. La Fondazione ha deciso di implementare una metodologia, un processo di misurazione dell'impatto sociale creato su tutti i progetti e su tutte le attività. L'impatto viene dunque inteso come leva strategica e posto alla base del proprio operato. Di conseguenza noi agiamo attraverso diverse modalità e strumenti, come la pubblicazione di bandi, l'organizzazione e il finanziamento di progetti propri e la progettazione con altri enti e/o fondazioni. Per noi, essendo un ente di finanziamento, è importantissimo valutare l'impatto di un progetto *ex-ante* (l'impatto atteso e non) ed *ex-post*. L'impatto atteso comunica la potenzialità del progetto e il cambiamento che andrebbe ad apportare su un territorio, pertanto questo avvalorava la scelta decisionale sul finanziamento da dare. La valutazione a posteriori invece ci serve per migliorare l'efficienza interna e per capire se ci stiamo muovendo bene nella direzione degli obiettivi prefissati. Dunque la valutazione *ex-ante* ed *ex-post* dei progetti che finanziamo ha una finalità duplice: c'è una finalità interna di misura del grado di efficienza delle azioni e dell'economicità del progetto (anche se non siamo un ente commerciale) ed una esterna in termini di *outcome* generato. Noi però sostenendo e finanziando progetti in ambito artistico-sociale e di ricerca scientifica, andiamo ad impattare sui beni intangibili e per questo motivo la valutazione è un po' più complessa.

b. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente? C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

Quello che fa la valutazione d'impatto è capire il cambiamento che si sta apportando e dunque va poi a toccare tutti gli stakeholder, essendo un'attività interna in termini di rendicontazione ed esterna in termini di cambiamento generato. È un'attività molto

importante anche in termini di posizionamento esterno. Noi crediamo fortemente che l'impatto sia anche una leva strategica perché la scelta di portare un modello di gestione interna basato sull'impatto consente di lavorare meglio internamente, ma anche esternamente comunicando ai diversi portatori di interesse la propria attività. L'impatto può apportare un vantaggio competitivo al 100% intanto perché avvalorata la trasparenza, che è importantissima, poi perché l'organizzazione comunica con l'esterno. Per le imprese i portatori di interesse possono essere ad esempio i fornitori, i clienti e i dipendenti interni. L'impresa dà valore alle attività che si svolge internamente grazie al contributo dei dipendenti, ma fa anche vedere all'esterno su cosa si sta lavorando e impattando.

L'impatto però può essere considerata una leva strategica solo se applicata bene; purtroppo la legislazione è ancora molto carente e ad oggi si parla di impatto nel settore profit grazie ai GRI Standard⁶⁰ (linee guida per la rendicontazione sociale). Nell'ultima versione dei GRI è stata introdotta l'importanza della misurazione del rischio e dell'impatto generato dalla propria attività. Non viene però fatta menzione specifica su come misurare l'impatto e quindi poi si apre il dibattito sulla vasta strumentazione: c'è chi è più favorevole a metodologie di tipo quantitativo piuttosto che di tipo qualitativo, basate quindi su un'attività a stretto contatto con gli stakeholder di riferimento.

c. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

Nel Terzo Settore, dove la Fondazione ad oggi opera, sono da poco state emanate le linee guida per la misurazione dell'impatto, ma è un qualcosa di recentissimo. Questo è un passo importante perché quello che si vuole provare a fare è normare per avere degli standard e far sì che la misurazione dell'impatto non sia aleatoria, ma che si basi su delle metodologie riconosciute. Qui però si corre un grosso rischio, cioè quello che si arrivi a standardizzare la valutazione d'impatto; prima bisogna un attimo capire il perché la si fa e le motivazioni sono diverse da ente ad ente. Ci sono delle motivazioni interne o

⁶⁰Gli Standard GRI sono divisi in quattro serie, di cui una serie per gli standard universali e tre serie di standard specifici per le tre dimensioni fondamentali della sostenibilità (Economic, Environmental e Social).

Fonte: <https://ideas.stantec.it/featured-content/bilancio-di-sostenibilita-i-nuovi-standard-gri>

esterne: c'è chi lo fa per migliorarsi e per capire come sta lavorando e quali sono i bisogni ai quali rispondere e chi lo fa invece perché ormai esternamente se ne parla, quindi in qualche modo si è quasi tutti sensibilizzati e lo si fa per posizionarsi (questo vale soprattutto per le organizzazioni che lavorano sul mercato per le quali diventa importantissimo farlo, ma non tutte sono abbastanza mature per compiere questo passo). Misurare l'impatto significa anche rendicontarsi, e non è facile: è un processo. Ci si sensibilizza per una rendicontazione futura un po' più efficiente. Al tempo zero è più difficile valutare il proprio impatto, poi soprattutto delle volte si fa fatica e ci si confonde perché la rendicontazione sociale è sempre esistita e può essere compiuta attraverso il monitoraggio delle proprie azioni. Valutazione e monitoraggio sono due cose diverse: la valutazione delle attività e la valutazione dell'impatto delle proprie attività non sono infatti la stessa cosa. La valutazione dell'impatto ha come orizzonte temporale il lungo periodo, quindi spesso si vogliono ottenere oggi dei risultati e delle valutazioni precise, dimenticandosi che l'impatto si misura sul lungo periodo. La valutazione fatta in tempi brevi serve per capire dove si sta andando però in un'ottica futura, per migliorarsi. La sostenibilità e la valutazione dell'impatto sono il frutto di una consapevolezza, diversa per ogni organizzazione. C'è chi lo fa per l'immagine, per *greenwashing*, perché ci crede o perché vuole migliorarsi. In ogni caso è comunque una leva strategica.

d. Tutti lavorano per creare valore, ma a vantaggio di chi?

In primis ci deve essere una certa maturità e volontà da parte dell'organizzazione. Delle volte la valutazione d'impatto può essere percepita come non utile o che non dà degli indicatori di efficienza. Non lo si fa dunque per ottimizzare la propria attività in termini di costo o di quantità prodotte, quanto invece sul come lavoro, se sto soddisfacendo le richieste dei clienti. Anche nel sociale la valutazione dell'impatto è importantissima. Con la valutazione *ex-ante* è importante capire a quale bisogno si sta rispondendo, cosa si produce, come si traduce il finanziamento dato all'organizzazione e quale miglioramento ci si aspetta di produrre. Internamente poi l'organizzazione definisce dei target di raggiungimento e dopo un certo periodo riesce realmente a misurare l'impatto delle proprie attività. Nel tempo zero si può solo constatare lo stato attuale delle cose,

ma in un'ottica di lungo periodo si possono definire appunto degli obiettivi target su cui agire. In questo modo si crea anche valore per la comunità del territorio di riferimento.

e. Le imprese e le organizzazioni con le quali vi relazionate fanno difficoltà a misurare l'impatto? Se sì, potrebbe essere un problema di costi o di mentalità?

Valutare l'impatto ha certamente un costo e non tutti lo possono sostenere; o c'è una struttura forte interna che lavora ed è sensibilizzata nei confronti di queste metodologie di valutazione oppure viene affidata a degli esterni, come le società di consulenza per le quali è una tematica nuova e non sempre facile perché queste tendono a rendicontare, come si fa nei bilanci di sostenibilità, e non a valutare l'impatto. Sono due cose molto diverse. Ho notato poi spesso che la valutazione dell'impatto sociale è molto soggettiva. Anche nelle metodologie di tipo quantitativo è il valutatore che dà un valore a quel dato, e questo è un processo in parte soggettivo. Ma il fatto che sia soggettivo non significa assolutamente che sia una cosa negativa. È questo lo scarto tra la rendicontazione sociale delle attività e la valutazione pura di un progetto e del suo impatto. Oggi non si è ancora abbastanza maturi per compiere questo passo.

Il Terzo Settore e le imprese ragionano in maniera diversa anche perché operano su settori diversi. L'impatto di un'attività sociale è certamente diverso rispetto all'impatto di un'attività sul mercato. Se la valutazione dell'impatto viene poi interiorizzata e utilizzata come elemento gestionale e strategico, allora si possono poi fissare degli obiettivi target. In questo modo è possibile misurare l'impatto generato oggi e l'impatto che genererai domani. Però è molto difficile farlo. Fare un'analisi dei bisogni iniziale, definire gli *input*, gli obiettivi e gli *output* è abbastanza semplice, ma come si arriva agli *outcome*? L'*output* è definibile e rendicontabile, ma l'*outcome* lo si può monitorare nel tempo se si ha un campione di persone attraverso il quale capire se il proprio intervento sta avendo un'efficacia tangibile oppure no, anche se poi dipende dai settori.

f. Quali sono le prospettive future e gli aspetti sui quali bisognerebbe lavorare di più?

Se l'impatto verrà normato bene ha grandi opportunità di crescita, dato il suo potenziale di partenza e perché va oltre la semplice rendicontazione. Ad oggi è facile rendicontare le attività, spesso lo si fa già ad un livello medio-alto, ma i programmi non riescono

ancora a valutare l'impatto sociale perché c'è una componente qualitativa e di giudizio che spetta al valutatore, che è la parte un po' più costosa. In fondo non è costoso rilevare un dato, quanto verificarlo. Credo che si investirà in questo, come si è investito nella sostenibilità, che ad oggi apporta un vantaggio competitivo soprattutto per le società quotate. Il sociale di per sé non apporta un grande rendimento, ma lo si fa o per *mission* o per allinearsi con il resto del mondo. La sensibilità sociale e ambientale è in questo momento molto forte e quindi sembra che tutti operino in maniera positiva, ma in realtà pochi lo fanno realmente; lo stesso discorso vale per l'impatto e questa è un po' una questione aperta per il futuro. Per dare valore concretamente bisogna normare in maniera sistematica e quindi portare tutti a farlo, non solo chi lo fa di sua volontà.

5. Impronta Etica

Intervista a Laura Baiesi

a. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

L'importanza della valutazione d'impatto è, a mio avviso, a livello globale, quindi non solo nelle imprese, ma in tutti i tipi di organizzazioni come aziende, Terzo Settore, associazioni, fondazioni. Ultimamente è un tema molto dibattuto anche perché è da poco uscita la riforma del Terzo Settore, seguita dalla recente pubblicazione da parte del governo delle Linee guida per la valutazione d'impatto. È assolutamente un tema di interesse anche a livello più alto di sistema e di informazione. In ogni caso quando parliamo di impatto noi lo intendiamo nella sua dimensione a 360°, quindi inteso soprattutto con una forte valenza sociale sul territorio, ma anche ambientale e legato al concetto di sostenibilità.

b. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente? C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

Tenuto conto che lavoriamo soprattutto con le imprese e quindi trattiamo il tema più dal loro punto di vista, sono ancora poche a misurare l'impatto o comunque a farlo in maniera strutturata. Magari il Terzo Settore e tutto il mondo del non profit si è mosso anche prima per esigenze diverse, ma le imprese in realtà lo hanno fatto molto dopo. Quindi premesso che sono ancora poche le imprese a intraprendere dei processi di misurazione dell'impatto, chi l'ha fatto è perché ha capito il valore di questo percorso di valutazione e, dopo averlo compiuto, riesce a vedere l'efficacia delle proprie azioni. Pertanto, sia che si faccia una misurazione *ex-ante* che *ex-post* su un determinato intervento, ovviamente si riesce a capire l'efficacia dei propri processi e azioni. Nel momento in cui si va a valutare l'efficacia delle proprie azioni naturalmente si possono poi innescare dei processi migliorativi nel tempo. La misurazione d'impatto dunque la vediamo come la possibilità che ha un'impresa di guardarsi dentro rispetto alle azioni che attiva e di misurarsi con le azioni che fa e per capire se le fa in maniera giusta e opportuna o se invece potrebbe attivare delle correzioni, degli aggiustamenti o dei

cambiamenti per essere più efficace. L'azienda deve fare un passo in avanti, che è quello di misurarsi. A livello mentale l'impresa non è ancora abituata ad autovalutarsi ed autogiudicarsi, però nel momento in cui compie questo passaggio e riesce a capire che certe cose potrebbe farle in maniera migliore se le cambiasse, raggiunge un alto livello di maturazione. È ovvio quindi che la valutazione d'impatto diventa un qualcosa in più per l'azienda che lo fa perché è uno strumento migliorativo all'interno del proprio processo aziendale, che si traduce alla fine in un vero e proprio vantaggio competitivo a livello di mercato. Poi ad oggi questo è ancora limitato soprattutto nel mondo delle imprese perché sono poche a farlo e chi ne ha compreso il valore non ha ancora tutti gli strumenti adeguati per farlo; chi è più avanti sta ancora un po' sperimentando su questo campo, non ci sono ancora degli strumenti per cui chi decide di misurare l'impatto prende un modellino già esistente e lo applica. Per questo motivo, essendoci ancora strumenti limitati, l'impatto ha bisogno di essere più studiato.

c. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

Ad oggi andando a vedere un po' di casi studio di imprese si trovano dati molto differenti: chi ancora non ha approcciato assolutamente la riflessione, chi ha approcciato alla riflessione ma poi non ha ancora implementato dei processi, chi magari ha implementato dei processi (come la misurazione dello SROI, il metodo che ultimamente è stato un po' utilizzato dalle imprese rispetto ad altri) andando a misurare dei progetti specifici, dato che lo SROI si presta di più alla misurazione dell'impatto sociale su un progetto specifico; ad esempio alcuni nostri soci hanno anche inserito nel bilancio di sostenibilità la misurazione di un determinato progetto che hanno sperimentato per un anno. È più difficile misurare l'impatto dell'impresa in generale piuttosto che di specifiche azioni. Alcune aziende sono anche in grado di spiegare le azioni intraprese in materia di impatto e sostenibilità meglio di altre, poi bisogna vedere qual è stato il processo dietro, ma in alcuni casi effettivamente dicono soltanto "questo processo ha avuto un ritorno sociale di tot euro", ma in realtà poi non viene spiegato bene il valore del progetto, mentre ritengo che una misurazione dell'impatto comunque sia debba essere sempre accompagnata da una descrizione qualitativa che fa capire realmente

l'efficacia del ragionamento che c'è stato dietro perché al di là del numero, quello che è importante è capire come l'azienda l'abbia fatto, il percorso che ha compiuto per raggiungere determinati risultati. Il beneficio "creato" deve essere poi condiviso e avere dei contenuti qualitativi che accompagnano i numeri e le semplici misurazioni.

d. Come è nata Impronta Etica e che tipo di servizi offre?

Impronta Etica è un'associazione di imprese. Il nostro primo obiettivo, che è anche il motivo per cui è nata l'associazione, è quello di supportare le imprese socie nel migliorare le loro strategie di sostenibilità, quindi nel far sì che la visione di sostenibilità entri nelle loro attività di *core business*, diventando proprio sostenibilità strategica. Per fare questo mettiamo quindi a disposizione delle imprese socie tutta una serie di servizi, che si possono distinguere in due macro-aree: da una parte i servizi che chiamiamo "individuali" perché rispondono al bisogno specifico di un'azienda socia. In questo caso, ad esempio, un'azione può aver bisogno di approfondire una particolare tematica della sostenibilità e quindi facciamo una ricerca specifica su quella tematica, oppure vuole fare una formazione interna ai propri dipendenti sulla sostenibilità e quindi organizziamo dei corsi in azienda a fare formazione o facciamo un *benchmark*⁶¹. Invece la seconda area di servizi comprende i servizi "collettivi", nei quali sono comprese delle attività che mettono a confronto e in dialogo tutte le imprese socie e riguardano soprattutto gruppi di lavoro senza problematiche specifiche di sostenibilità. Ad esempio ne abbiamo fatti sul welfare aziendale, sullo stakeholder engagement e sulla misurazione dell'impatto. Questo è quindi l'obiettivo principale di Impronta Etica e rispondiamo offrendo questi servizi. Dopodiché abbiamo tutta una serie di attività che vogliono promuovere una diffusione della cultura della sostenibilità sul territorio in senso più ampio e, soprattutto in Emilia Romagna che è il territorio nel quale operiamo, ma non solo, lo facciamo attraverso l'organizzazione di eventi, la pubblicazione di ricerche, testimonianze in università, progettazione europea, attività di comunicazione. Attraverso questa serie di attività vogliamo aprirci e andare oltre le nostre imprese socie e lo facciamo strettamente in partnership con tutti gli attori del territorio, dal Comune alla Regione e alle varie istituzioni, oltre alle associazioni di categoria, gli studenti,

⁶¹Metodologia di gestione aziendale basata sul confronto sistematico di un indicatore chiave al fine di misurare e incrementare le performance di un'azienda, favorendo i processi di apprendimento e cambiamento organizzativo e l'efficacia ed efficienza delle attività aziendali. (Fonte: www.treccani.it)

l'Università e anche le imprese non socie. Nel momento in cui organizziamo gli eventi e i tavoli multistakeholder cerchiamo proprio di aprirci al di fuori delle imprese socie. Nei confronti di queste iniziative c'è un interesse generale abbastanza buono; siamo anche fortunati perché il territorio dell'Emilia Romagna è abbastanza sensibile su queste tematiche. Noi come Impronta Etica siamo nati nel 2001 quindi abbiamo una storia quasi ventennale e nel tempo abbiamo riscontrato una crescita di attenzione sia da parte delle istituzioni che delle imprese e organizzazioni. Siamo anche partner del CSR Europe, che è un network europeo con sede a Bruxelles e unisce associazioni (come Impronta Etica) con le imprese. Questo ci offre la possibilità di avere anche una visione europea del tema e aprire una finestra su quello che si intende per Responsabilità Sociale d'Impresa a livello europeo, per portarlo poi dentro alle nostre imprese. Oltre alle partnership e alle collaborazioni sul territorio, abbiamo aderito anche dei network a livello nazionale, come ad esempio ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), l'associazione nata nel 2015 dopo l'emanazione dell'Agenda 2030 per promuovere gli obiettivi di sviluppo sostenibile in Italia. Ad ASviS possono aderire soltanto le organizzazioni non profit della società civile e non le imprese, ma noi essendo associazione di imprese portiamo un po' anche la loro voce coordinando un gruppo di lavoro che riunisce le associazioni di categoria. Poi ad esempio collaboriamo con altri network in altre città italiane e cerchiamo di dialogare con le altre associazioni.

e. Con quali imprese (di che tipo) vi relazionate? Pensate che le imprese che investono nella responsabilità e nell'impatto sociale siano più competitive?

Le imprese socie sono molto diverse le une dalle altre (ad oggi sono 28) sia per settore (tutti i settori sono rappresentati ed è molto positivo che ci sia questa varietà) che per dimensioni, ma anche per livello di maturità nel settore della sostenibilità. Ci sono ad esempio alcune aziende che già da 20 anni ci lavorano, altre da meno. Quello che le accomuna è sicuramente una sensibilità verso queste tematiche perché nel momento in cui aderiscono devono dimostrare di avere già in essere delle politiche di sostenibilità legate alla propria strategia e poi anche una forte attenzione al territorio in senso ampio e al valore che creano nella comunità. Le imprese che intendono aderire devono superare un colloquio conoscitivo nel quale cerchiamo di capire che cosa hanno in essere, cosa le spinge ad aderire. Impronta Etica non vuole essere un bollino, ma vuole

che le imprese aderiscano perché hanno voglia di imparare e di crescere su queste tematiche e perché è convinta che la sostenibilità sia un fattore effettivamente competitivo e di valore e al tempo stesso è disposta a portare dentro all'associazione le competenze che si hanno nel proprio settore in particolare. Questo perché ci sia un vero e proprio scambio reciproco di competenze, conoscenze e valori. Il fatto che ci siano sempre più aziende che vorrebbero aderire è certamente un dato positivo.

f. Le imprese con le quali vi relazionate fanno difficoltà a misurare l'impatto? Se sì, potrebbe essere un problema di costi o di mentalità?

Secondo noi è soprattutto un problema di mentalità. Poi è ovvio che non si può banalizzare il problema dei costi perché ci sono molte imprese piccole che devono fare i conti con il quotidiano, le vendite dei propri prodotti e il raggiungimento di determinati guadagni e ricavi, ma ciò che conta alla base è compiere un cambiamento di mentalità. Implementare la sostenibilità e la valutazione d'impatto, con tutto quello che comporta, significa avere proprio un approccio sistemico di lungo periodo, quindi capire che sul lungo periodo un approccio sostenibile del proprio business in realtà è un fattore competitivo che fa migliorare, fa lavorare in maniera diversa e diventa proprio un'opportunità. È ovvio che all'inizio si tratta anche di sostenere dei costi, però con un approccio lungimirante in realtà poi questo si traduce in una vera e propria opportunità competitiva. A mio avviso il fattore determinante è proprio quello della mentalità, cioè di capire l'importanza della sostenibilità. Un altro limite forse è anche quello degli strumenti perché a volte anche nel momento in cui l'impresa capisce, non sempre ha le competenze interne (in termini di risorse umane) per farlo, quindi dal momento in cui assume una certa consapevolezza, deve anche essere capace di avere al suo interno un team o degli strumenti da applicare a delle specifiche azioni per ottenere poi dei risultati di sostenibilità efficaci. Spesso questo viene fatto anche da chi non ha le competenze adeguate. Ci vorrebbe sia la funzione dedicata sia soprattutto un forte *commitment* a livello alto da parte dei dirigenti perché ci sono anche aziende dove c'è la funzione, ma poi paradossalmente a livello alto non si ha una particolare adesione quindi la funzione del comunicatore della CSR fa anche fatica a farsi valere.

g. Molte imprese hanno l'obiettivo di creare valore, ma a vantaggio di chi?

Noi come associazione non siamo una società di consulenza quindi generalmente le imprese che vogliono implementare dei percorsi complessi e particolari se non hanno le risorse interne si affidano a società di consulenza specializzate. Noi nei percorsi che facciamo forniamo un po' una strumentazione che aiuta a migliorare la cultura e ad orientarsi; quando ad esempio facciamo dei laboratori di lavoro con una valenza più pratica cerchiamo poi di fornire degli strumenti a chi partecipa, che poi può decidere di portarli all'interno dell'azienda e adottarli nel caso ce ne sia bisogno, oltre a dei consigli su delle azioni da implementare. Anche a livello di misurazione dell'impatto abbiamo un po' fatto una riflessione comune sulla tematica e sul valore della misurazione, approfondendo la metodologia dello SROI, ma non forniamo un catalogo di strumenti. Noi accompagniamo le imprese, non diamo una certificazione, ma cerchiamo di trasmettere valori. Nel tempo abbiamo notato un aumento della consapevolezza del fatto che fare sostenibilità non significa fare dei "progettini", ma significa applicare una vera e propria strategia d'impresa che consiste nel rimodulare il proprio business e il proprio modo di operare e fare impresa inserendo tutte le istanze sociali e ambientali al pari di quelle economiche.

Come l'economista Porter, noi crediamo nell'importanza del valore condiviso e nell'intercorrelazione tra l'impresa e il territorio; quanto più il territorio e la comunità sono in salute, tanto più lo è l'impresa e quindi il benessere dell'uno o dell'altro è reciproco.

6. Koinètica

Intervista a Rossella Sobrero

a. Che tipo di servizi offrite e con che tipo di imprese vi relazionate?

Koinètica nasce il 21 marzo 2002 per affiancare le organizzazioni nel percorso verso la sostenibilità. Quando abbiamo iniziato la nostra attività era abbastanza difficile far comprendere l'importanza di coniugare il business con l'impegno sociale e ambientale. La missione di Koinètica è affiancare qualsiasi tipo di organizzazione (privata, pubblica, profit, non profit) nello sviluppo strategico della sostenibilità e nella comunicazione di valori, idee, progetti. Negli anni ci siamo specializzati nella gestione di iniziative culturali, progetti di alta formazione, grandi eventi e prodotti editoriali.

b. Pensate che le imprese che investono nella responsabilità e nell'impatto sociale siano più competitive?

Oggi le imprese che hanno fatto della sostenibilità un driver strategico sono certamente più competitive e lo dimostrano anche numerose ricerche.

c. Le imprese con le quali vi relazionate fanno difficoltà a misurare l'impatto? Se sì, potrebbe essere un problema di costi o di mentalità?

È prima di tutto un problema culturale e in Italia sono ancora poche le organizzazioni che hanno introdotto strumenti per misurare l'impatto. La decisione di molti investitori di privilegiare le organizzazioni che producono un impatto sociale e ambientale positivo, non solo risultati economici, farà sicuramente crescere l'attenzione al tema.

d. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

Per le organizzazioni del Terzo Settore la misurazione dell'impatto è un mezzo per dimostrare l'utilità della propria attività. Per le imprese profit è importante anche per comunicare la loro capacità di coniugare il profitto con l'impatto sociale. Il contributo principale che la valutazione d'impatto può fornire allo sviluppo sostenibile è la possibilità di misurare i risultati ottenuti.

e. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente?

È necessario che la valutazione d'impatto venga considerata come strumento di apprendimento interno dell'organizzazione perché contribuisce alla definizione della strategia aziendale.

La misurazione dell'impatto è naturalmente importante anche per rendicontare agli stakeholder esterni i risultati del proprio operato.

f. C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

In assenza di sistemi di valutazione d'impatto il rischio è che l'organizzazione non riesca ad attivare quel processo di trasformazione e innovazione necessario per il raggiungimento di obiettivi di sostenibilità.

g. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

Penso di poter dire che molte imprese lo fanno spinte da entrambe le motivazioni. Ma l'importante è iniziare il percorso!

7. ArcoLab

Intervista a Enrico Testi

a. Che tipo di servizi offrite? Con chi vi relazionate?

Il nostro centro di ricerca, attivo in 34 paesi diversi, sperimenta metodologie innovative, sia di carattere qualitativo che quantitativo, per la valutazione d'impatto, applicata su territori differenti, tenendo conto delle variabili sociali e culturali dovute al contesto. Si rivolgono a noi enti pubblici, imprese private, organizzazioni e fondazioni che decidono di valutare l'impatto delle proprie attività per poterne migliorare l'efficacia. Il nostro centro, oltre ad offrire un supporto a tutte quelle organizzazioni o imprese private che hanno bisogno di misurare l'impatto per migliorare le proprie attività, si può occupare di prima persona di effettuare la valutazione. Può esserci ad esempio un supporto nell'ideazione di sistemi di raccolta dati per poi misurare le attività oppure effettuare noi la misurazione attraverso lo SROI oppure fare valutazioni esterne; a seconda poi di quello che richiede l'organizzazione noi glielo forniamo. Con gli altri centri di ricerca ci relazioniamo perché facciamo cose simili quando ci incontriamo a degli eventi, ma al tempo stesso siamo anche competitor in molti casi e quindi non è che ci sono momenti di condivisione così forte perché ognuno è un po' geloso dei suoi saperi. Abbiamo certamente metodi in comune con altri centri di ricerca rispetto a qualcuno che da un giorno all'altro si è improvvisato valutatore.

b. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per imprese e organizzazioni?

La valutazione d'impatto generalmente viene fatta a livello delle singole attività più che a livello dell'organizzazione in generale. A livello dell'organizzazione abbiamo tutto il filone sul bilancio sociale, quindi lì parlare di valutazione d'impatto lo ritengo abbastanza improprio perché per noi si può parlare di valutazione d'impatto quando si hanno a disposizione delle metodologie apposite. Con il metodo controfattuale si parla più di *outcome* che di impatto, data la difficoltà di arrivare a fare una valutazione d'impatto dell'intera organizzazione poiché spesso ogni organizzazione ha al suo interno tantissime attività quindi può diventare un processo piuttosto complesso. Ad oggi è l'impresa sociale quella che più ci contatta (quindi il Terzo Settore) anche perché non

abbiamo spinto molto in termini di marketing sulla parte imprese. Alla fine i soldi e i lavori entrano dove "spingi" di più. Questo minor interesse delle imprese si verifica perché da un lato c'è poca conoscenza e dall'altro ci si chiede se ci sia un vantaggio competitivo nel farlo. L'azienda si muove quando capisce il vantaggio, quindi finché il vantaggio non ce l'hanno chiaro è ovvio che non si muovano. Le aziende hanno già i loro *rating etici*⁶² e i vari indicatori, il diventare Società Benefit-B Corp, ma non sono valutazioni d'impatto quelle lì; rispondono soltanto a determinati criteri fornendo dei dati più semplici, come in genere il numero di emissioni, il numero dei contratti e delle ore di formazione ai dipendenti. Troviamo indicatori di questo tipo proprio perché le aziende sono entità complesse e fare una valutazione d'impatto vera e completa comporterebbe un lavoro troppo grosso ed è ovvio che non si faccia, ma penso che sia anche abbastanza improprio e un po' una velleità dei centri di ricerca o dei consulenti "buttarla" così tanto sull'impatto e poi parlare impropriamente di impatto per le aziende perché tutti sperano che si apra un mercato in tal senso. Io sono un po' meno idealista su questo perché il rischio è che si parli in maniera non appropriata di impatto e poi si dica che una tale azienda produce un certo impatto perché ha un certo numero di forza lavoro femminile a cui si danno dei benefit quando sono in maternità e ci si ferma lì. Quello che mi convincerebbe di più, e sarebbe anche più realistico, è se un'azienda che ha una determinata politica, un determinato programma o una determinata catena del valore, dicesse "voglio valutare l'impatto di questa attività qui". In questo caso l'azienda può avere interesse nel valutare l'impatto per far capire le ricadute di quel determinato progetto nel territorio e potrebbe servirgli quando va a parlare con gli enti locali o il governo. Il Terzo Settore di base porrebbe in teoria il suo vantaggio competitivo sul valore sociale; se il Terzo Settore non crea valore sociale non ha motivo di esistere da un punto di vista ontologico, per cui è più facile che sia aperto a questi ragionamenti, che poi lo faccia realmente è un altro discorso. Bisogna vedere se nel dire "sì noi facciamo del bene", quanto poi si ottengano veramente dei risultati concreti. Sicuramente sono più abituati al linguaggio e più vicini al tema di quanto possano esserlo le imprese.

⁶²Processo nel quale l'impresa viene sottoposta ad uno screening per valutarne il livello di responsabilità sociale ed ambientale.

c. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente? C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

È un tema sicuramente importante, soprattutto quando diventa importante anche per l'organizzazione che adotta la valutazione come un modo per trasformare le attività e migliorarsi, ma anche per comunicare. È un tema su cui lavorare. Purtroppo ora va molto di moda e come tutti i temi di moda c'è "l'assalto alla diligenza" e una sorta di anarchia su molte cose perché tutti si improvvisano valutatori dell'impatto sociale con metodologie a volte un po' discutibili. Ci è capitato a volte di leggere dei rapporti di alcuni consulenti che sono un po' *questionable* e questo è normale che avvenga. Nelle prime fasi di una "corsa all'oro" (poi c'è da ragionare se ci sia veramente l'oro), tutti si improvvisano cercatori. L'organizzazione che lo fa lo può fare o perché è costretta perché il suo competitor l'ha fatto e quindi si adegua o perché vuole imparare, le serve e serve anche a chi lavora dentro per capire la validità di quello che si fa. Queste ultime sono le organizzazioni che, a mio avviso, partono dal presupposto migliore. Poi c'è tutta la parte dei consulenti che fanno valutazione d'impatto dove c'è un mondo più o meno professionalizzato; il problema è che a livello di sistema, dato che è ancora un tema relativamente nuovo in Italia (in realtà se ne parla da decenni, ma ora va più di moda ed è più percepito anche grazie alla Legge e alla Riforma del Terzo Settore), purtroppo secondo me solo il tempo e il mercato (chi lavora bene) riuscirà a togliere tutti coloro che ci si sono buttati senza avere tante competenze. Lo strumento di misurazione dell'impatto veramente oggettivo è difficile da trovare. Lì sta molto alla reputazione di chi misura, che standard e che processi utilizza, come si sostiene, da dove arrivano i soldi. Ad esempio, se la misurazione dell'impatto sociale la fa il consulente singolo per l'organizzazione del Terzo Settore dove la commessa di quel consulente singolo rappresenta il 70% del suo reddito annuale, è più difficile che tutto sia molto oggettivo perché c'è una relazione di forza un po' strana. Nel caso ad esempio dei centri di ricerca di organizzazioni più grosse, come può essere la nostra, è vero che ci paga l'organizzazione per fare la valutazione, però per me quel pagamento rappresenta lo 0,2% del fatturato totale, per cui per me è molto più importante la reputazione del centro di ricerca che quello che vado a dire rispetto al risultato sociale di quell'organizzazione. Quindi quando si dice che uno strumento è oggettivo o non è oggettivo, non è tanto lo strumento, ma proprio chi lo fa, come viene fatto e con quali presupposti parte il tutto.

d. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza? Inoltre, la difficoltà nel misurare l'impatto potrebbe essere dovuta a un problema di costi o di mentalità?

Anche in questo caso bisogna capire come la valutazione si inserisce all'interno dell'impresa, che ruolo ha. C'è anche il caso in cui la valutazione dica "va tutto bene", ma qual è il cambiamento che bisogna fare se già ci si reputa bravi? Qui sta al valutatore dire nelle raccomandazioni che l'azienda sta andando bene, indicando però anche quali sono i margini di miglioramento. Poi ovviamente bisogna capire come le informazioni vengono elaborate e come il management poi risponde. Magari alcuni cambiamenti sono troppo grossi da realizzare, non è il momento o richiedono un investimento troppo ingente. Ci può anche essere un problema di costi. La casistica è così ampia che non si può dire con certezza. Se nel rapporto di valutazione vengono segnalati dei cambiamenti che andrebbero fatti, poi ad un anno di distanza bisogna andare a vedere cosa è stato fatto e cosa no, nel "no" c'è da capire il perché. Quindi magari si dice "sì ce l'abbiamo in campo" però ad oggi non abbiamo i soldi, non c'è la condizione di mercato o altri motivi che ne impediscono la realizzazione. I cambiamenti possono essere affrontati se c'è una strategia aziendale di base e bisogna capire se questi vengono poi premiati dal mercato. Si può anche realizzare un cambiamento a maggiore impatto, ma se poi il mercato non percepisce questo impatto o non lo prezza negli appalti pubblici o nei criteri nei quali un'azienda viene valutata, molte imprese sono frenate. L'obiettivo finale delle imprese e delle organizzazioni alla fine è quello di rimanere in piedi. Quando queste azioni sono legate ad una controparte economica e costituiscono un vantaggio competitivo, allora è sicuramente più facile che vengano adottate. Ci sono anche imprese che lo fanno a prescindere perché sono appassionate. Se bisogna decidere se investire un tot di migliaia di euro su una valutazione d'impatto sociale fatta bene o su un'altra cosa che dà una certezza di ritorno economico, ovviamente molti preferiscono quest'ultima.

e. Pensate che le imprese e le organizzazioni che investono nella responsabilità e nell'impatto sociale siano più competitive?

La differenza sostanziale è tra le organizzazioni che hanno la forza di investire e quelle che non ce l'hanno. Non è un caso che spesso chi ha la forza di investire ha già una

strategia ed è più strutturata. L'organizzazione più piccola che ha dei margini molto limitati non riesce a creare un surplus di risorse e quindi a fare una valutazione fatta bene o è meno propensa a farlo. È più facile invece che le imprese e le organizzazioni più grandi e strutturate si rivolgano a noi oppure lavoriamo anche con quelle più piccole che magari hanno ricevuto un finanziamento da delle fondazioni per fare la valutazione. Sono cose che se fatte bene hanno un costo e se si fanno vanno fatte bene, altrimenti tanto vale non iniziare proprio perché è inutile. Alcune valutazioni vengono fatte da consulenti singoli per organizzazioni piccole, ma poi bisogna capire se è stata fatta in maniera accurata o meno. Chi lo fa ha compreso l'importanza dell'impatto e il vantaggio derivante dalla valutazione oppure perché va di moda. Chi poi parte con l'idea di comunicazione dei risultati già si sta indirizzando verso certe metodologie, quindi magari lo SROI è quello più facile da comunicare rispetto ad una valutazione scientifica. Conta anche a chi è rivolta la comunicazione: è ovvio che se il mio interlocutore è il governo che vuole varare una politica devo andare verso un certo tipo di valutazione più scientifica, se invece il mio interlocutore è un ente dal quale poter ricevere delle donazioni allora si punta più su altri contenuti, se è il Comune può andare bene lo SROI. Quindi il perché si fa la valutazione dà anche la risposta sia sui metodi che sui destinatari. Chi vuole qualcosa di più scientifico e riconosciuto si rivolge a centri di ricerca come il nostro o altri. Chi vuole fare una cosa più rivolta alla comunicazione magari si accontenta di alcune infografiche più per farsi vedere all'esterno. Ad oggi comunque non ne ho visti tanti che ragionano così (come quest'ultimo tipo) o non emergono in maniera così forte. Sono abituato più a leggere i rapporti degli altri centri di ricerca che hanno naturalmente uno standard più alto per cui magari non intercetto tutti gli altri approcci. Molte imprese e organizzazioni non hanno le conoscenze interne per capire quale sia la miglior proposta di valutazione; in molti casi è semplice comparare curriculum di chi lavora in centri di ricerca rispetto a quello del consulente singolo perché è molto più forte il primo. Poi però entra anche in gioco il fattore costo perché la qualità si paga. A noi come centro non preoccupa molto che ci sia tanta gente improvvisata perché tanto comunque prima o poi sul mercato emerge la qualità.

8. BDO

Intervista a Martina Lucrezia Pellegatti

a. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per un'impresa/organizzazione?

È molto significativo per un'organizzazione perché in quanto è un modo utile per rendere conto di ciò che viene realizzato, delle risorse impiegate e dei cambiamenti che vengono rilevati nella sua comunità di riferimento. È grazie a questa "rendicontazione" che si rafforza la relazione tra l'organizzazione ed i portatori di interesse. La valutazione dell'impatto sociale serve proprio a questo, oltre che ad indicare all'ente quali settori/attività/ambiti vanno migliorati perché strategici. La logica dovrebbe essere quella di implementare un processo sinergico che permetta allo strumento della valutazione dell'impatto sociale di diventare patrimonio comune.

b. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente?

Credo che la percezione si stia muovendo in entrambe le direzioni, sempre di più le organizzazioni, sia del mondo profit che non profit, sono mosse da motivazioni sia interne che esterne di sistema. Un buon motivo di riflessione è stato, dopo la riforma del Terzo Settore del 2016, l'emanazione delle Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo, e successiva pubblicazione in Gazzetta Ufficiale lo scorso 12 settembre. Da questo si evince l'importanza per le organizzazioni non profit di questo strumento ma, sempre di più anche le imprese stanno sviluppando strumenti simili, ne sono un esempio gli strumenti di finanza a impatto sociale o agevolata che mi spingono a dire come siamo di fronte a uno sviluppo di una vera e propria cambio di paradigma culturale sia interno che esterno.

c. C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no?

Misurare l'impatto di un progetto è sicuramente un valore aggiunto per l'organizzazione di riferimento, ma ciò, dal mio punto di vista dipende molto dal background e dall'attività dell'organizzazione. Certamente quelle realtà che hanno attivato processi di

valutazione dell'impatto hanno avuto modo di migliorare l'efficacia dei progetti implementati e di conseguenza rafforzare l'identità dell'organizzazione stessa. La valutazione aiuta a delineare i punti di forza e di debolezza, quello che funziona e ciò che non funziona, ad imparare e a migliorare. Questo processo può essere la chiave per pianificare le azioni future.

d. La misurazione dell'impatto, secondo lei, rappresenta realmente un vantaggio competitivo o molte imprese lo fanno solamente per soddisfare la propria coscienza?

Misurare l'impatto permette di sviluppare una vera e propria transizione della cultura dell'impresa dal modello della *Corporate Social Responsibility* (CSR) a quello del *Creating Share Value* (CSV), aumentando i livelli di *accountability* delle organizzazioni. Credo che spostare l'enfasi della programmazione degli interventi dalle attività ai risultati sia un modo efficace e competitivo per rispondere alle esigenze dei clienti e consumatori di prodotti e servizi sostenibili facilitando il dialogo con i propri portatori di interesse e adottando un approccio di pianificazione strategica.

e. Che tipo di servizi offrite? Con quali imprese (di che tipo) vi relazionate?

BDO è tra i principali network internazionali di revisione e di consulenza aziendale in Italia e nel mondo. È presente in oltre 160 paesi con circa 80.000 professionisti, in Italia conta oltre 800 professionisti, più di 18 uffici che costituiscono una struttura integrata e capillare sul territorio nazionale. Da oltre 50 anni offre servizi professionali integrati di *audit*, *advisory*, *outsourcing*, *tax e law* a grandi gruppi internazionali, PMI nazionali, investitori privati e istituzioni pubbliche e organizzazioni del Terzo Settore per affiancarli e migliorarne le performance in ogni fase del loro sviluppo. All'interno dei servizi professionali legati all'Advisory è presente la Divisione *Sustainable Innovation* che, grazie ad un team di professionisti, con un'esperienza ventennale nel campo della sostenibilità, supporta le imprese e le organizzazioni nello sviluppo e nella gestione della sostenibilità e responsabilità sociale, come risposta alla crescente domanda di integrazione ed equilibrio tra il profitto economico e gli impatti sociali ed ambientali. La sostenibilità riesce ad integrare tutti i processi che partecipano alla creazione di valore,

secondo una logica di continuo miglioramento che sviluppa un circolo virtuoso e consente di rivedere il business verso evoluzioni più innovative.

f. Pensate che le imprese che investono nella responsabilità e nell'impatto sociale siano più competitive?

Investire nella responsabilità sociale d'impresa e nella sostenibilità è, oggi più che mai, di grande rilevanza strategica. Diventa inevitabile puntare su questo asset strategico per essere in grado intercettare i reali bisogni dei consumatori e dei clienti dell'organizzazione. Puntare sull'investimento responsabile, capire quali sono i propri stakeholder di riferimento e attivare strumenti di dialogo con essi, può diventare una leva strategica per essere realmente competitivi sul mercato attuale.

g. Le imprese con le quali vi relazionate fanno difficoltà a misurare l'impatto? Se sì, potrebbe essere un problema di costi o di mentalità?

La valutazione è un tema complesso che necessita di competenze specifiche e dei costi di avvio progetto significativi, generalmente non presenti nelle aziende presenti nel territorio nazionale. Probabilmente le motivazioni sono diverse, le organizzazioni possono avere priorità diverse, scarsa consapevolezza da parte della Direzione/Management o una visione focalizzata su obiettivi di breve periodo. Sicuramente siamo di fronte ad una crescita dell'attenzione e dell'utilizzo dello strumento della valutazione d'impatto, viste anche le recenti spinte del Legislatore in materia di pubblicazione delle Linee Guida, ma per quanto mi riguarda si rileva ancora una resilienza generale, forse a volte legata alla scarsa conoscenza legata a questi temi.

9. Zordan

Intervista a Laura Cailotto

a. Avere la certificazione B Corp rappresenta davvero un vantaggio competitivo per la sua impresa rispetto a chi ancora non ha raggiunto gli standard adeguati per ottenerla? In che modo? E come viene percepito questo vantaggio dall'esterno?

Questa è una domanda che ci viene posta spesso. È giusto contestualizzare un po' perché non è una risposta che può essere data facilmente. Credo dipenda molto dal contesto nel quale l'azienda si trova. Noi nasciamo come falegnameria tecnica ma poi abbiamo iniziato a produrre arredi per i grandi brand del lusso e creare per loro negozi. Per noi avere un vantaggio competitivo significa che il cliente ci preferisca rispetto ad un altro competitor e ci riconosca un *premium price*⁶³ perché abbiamo la certificazione B Corp. Questo nel nostro mercato al momento non è così. Il nostro mercato funziona che ogni volta che c'è un'apertura dai brand che serviamo, c'è una gara e chi vince la gara realizzerà gli arredi per il tale brand. Non vengono prese in considerazione al momento altre variabili. Non abbiamo scelto di diventare B Corp per avere un vantaggio competitivo, ma per iniziare a spostare un po' l'asse competitivo e dire che non esistono solamente il prezzo e il servizio, ma ci sono degli asset molto più importanti da tenere in considerazione, che sono l'ambiente e la società, attorno ai quali costruire tutto un nuovo modello di business. Noi dunque siamo diventati B Corp perché ci credevamo poi è la speranza di essere di ispirazione anche per altre aziende e ottenere un vantaggio sul mercato, anche nei confronti dei nostri competitor. Per quanto riguarda la percezione dei consumatori finali noi, lavorando "dietro le quinte" del lusso, faremo sempre un po' fatica ad arrivare ad un target in particolare; il nostro nome in qualche modo scompare dietro quello del brand, contribuiamo a creare il brand altrui. L'aver aderito al movimento B Corp, ed essendo questa una tematica attuale, ci permette di prendere anche contatti con nuovi brand e ci posiziona quasi al livello del cliente, per potervi poi instaurare un dialogo. Cerchiamo inoltre di promuovere una comunicazione sostenibile

⁶³Prodotto o brand che, per il suo superiore livello qualitativo o per i valori simbolici portati, consente un prezzo di vendita superiore a quelli medi dei concorrenti. Il costo maggiore che il consumatore è disposto a sostenere per l'acquisto del prodotto è giustificato dalla percezione di una migliore qualità rispetto alla concorrenza e/o da un posizionamento distintivo dello stesso. (Fonte: glossariomarketing.it)

e di associarci a brand che promuovano questi valori. Certamente il riconoscimento di un valore aggiunto è poi un percorso lungo nel quale entrano in gioco diversi soggetti aziendali. La responsabile della valutazione d'impatto è Marta Zordan, che insieme agli altri due fratelli forma parte dei soci dell'azienda, affiancata da me e da un'altra collega. Ogni decisione viene poi sempre condivisa con tutto il team.

b. Quali sono le iniziative che la sua azienda intende promuovere per migliorare sempre di più il proprio impatto e le proprie performance nel territorio?

Secondo noi la certificazione B Corp non è un punto di arrivo, ma un punto di partenza che non si ottiene una volta per tutte, ma viene aggiornato ogni due anni. Questo fa sì che l'azienda lavori sempre in maniera continua per migliorare il proprio punteggio, seguendo le indicazioni fornite dall'Assessment. L'autovalutazione rende consapevole l'azienda e con il punteggio ottenuto capisco se sto creando o distruggendo valore, se le azioni che sto compiendo le sto facendo in maniera sostenibile o a discapito del territorio e delle materie prime e come le faccio. Ci chiediamo sempre se riusciamo a ridare sempre indietro qualcosa al territorio, alla comunità, all'ambiente e alle persone che ci hanno lavorato oppure se il risultato ottenuto è stato soltanto quello di creare un grosso divario. Come indicato anche nell'Assessment, cerchiamo di creare un beneficio non soltanto per l'azienda, ma per tutta la comunità. Nei report annuali di impatto, obbligatori dal momento in cui si diventa Società Benefit, indichiamo le aree di miglioramento individuate, forniamo un bilancio delle attività realizzate nell'anno precedente e dichiariamo gli obiettivi per l'anno successivo. Questa attività di rendicontazione ci permette di porci degli obiettivi stimolanti.

c. Quanto è importante misurare l'impatto? È davvero utile per la sua impresa?

La misurazione dà certamente una linea guida che può essere di aiuto per capire se stai facendo le cose giuste oppure su che cosa potresti migliorare. La nostra azienda è sempre stata sensibile alle tematiche sociali e ambientali. Quando abbiamo deciso di provare ad utilizzare il B Impact Assessment ci siamo resi conto che le azioni che già

mettevamo in atto erano in linea con la certificazione tanto da raggiungere già il punteggio minimo necessario.

d. Secondo lei viene percepito più esternamente o internamente all'azienda stessa?

Le persone interne all'impresa sono molto coinvolte in queste tematiche perché crediamo che sia l'azione di ogni singolo a fare poi la differenza. Una volta poi individuate le aree di miglioramento, si creano dei gruppi di lavoro nei quali le persone designate lavorano per creare questi cambiamenti. L'azienda ha una forte attenzione nei confronti della comunicazione interna e lo dimostra organizzando moltissime attività. Le due iniziative che vengono sempre riproposte annualmente e che per noi sono fondamentali sono: un *kick-off meeting* per festeggiare anche l'inizio di un qualcosa e non soltanto la sua conclusione; durante questa serata si affrontano le tematiche più importanti dell'anno (quella dell'impatto e della sostenibilità è sempre presente) e vengono dati anche degli obiettivi di caratteri numerico perché a fine anno c'è un premio dato in base ai risultati raggiunti in termini di numeri, ma anche dovuto al raggiungimento o meno della conferma della certificazione B Corp o del miglioramento del punteggio. In questo modo gli obiettivi diventano ciclici perché c'è sempre qualcosa di nuovo da raggiungere. L'altro evento si organizza in estate per tutti i dipendenti con le loro famiglie (crediamo che il contributo delle famiglie sia importante per il dipendente nelle performance aziendali) per fargli conoscere la realtà dell'azienda. Le tematiche possono essere culturali, artigianali, sulla sostenibilità e si possono organizzare anche delle gite esterne. L'obiettivo di questi eventi è anche comunicare i valori di sostenibilità aziendale, dell'etica e del rispetto.

e. C'è una differenza tangibile tra chi misura l'impatto e chi no? La difficoltà di altre imprese nel misurare l'impatto potrebbe essere dovuta a problemi di costi o di mentalità?

Penso di sì, poi la speranza è quella che tutte le aziende applichino un'economia sostenibile e riteniamo che questo tipo di economia possa sopravvivere anche nei prossimi anni. I cambiamenti sociali e ambientali non possono essere ignorati e quindi anche l'economia non può pensare di essere tra 10 anni uguale a come è oggi. Noi ad

esempio dipendiamo dal legno e siamo consapevoli dell'importanza della natura nel nostro business e che in qualche modo lo completa. È una scelta etica per chi ci crede, ma è anche utilitaristica perché bisogna fare qualcosa per la comunità e per il nostro beneficio stesso. Nel nostro settore siamo la prima azienda ad avere intrapreso il percorso e ad aver ottenuto la certificazione B Corp e per il momento non sappiamo di nessuno dei nostri competitor che abbia iniziato ad avvicinarsi a questo. Penso sia un problema di sensibilità verso questi temi, ma anche molte volte le aziende giustamente, soprattutto in tempi di crisi, hanno come primo obiettivo quello economico perché si trovano a dover fronteggiare un mercato molto competitivo. Allo stesso tempo però abbiamo notato che altre aziende del territorio pian piano si stanno avvicinando al modello della sostenibilità. Mantenere e migliorare il punteggio dell'Assessment comporta dei costi, ma per noi sono molto sostenibili anche perché dipendono dal fatturato di ogni azienda e non li viviamo come costi veri e propri. Secondo noi ogni azione che compiamo in questo senso è più un investimento sul lungo termine, con dei ritorni dal punto di vista economico e sociale. Lo facciamo perché guardiamo al futuro e per far sì che il business possa continuare ad esistere, e dall'altro lato perché questi investimenti possano poi rappresentare un vantaggio competitivo nel momento in cui anche i nostri clienti diventano più consapevoli e decidono di prendere in considerazione la variabile della sostenibilità come criterio di scelta.

f. Tutti lavorano per creare valore, ma a vantaggio di chi?

Il valore aggiunto che noi vogliamo creare non lo facciamo solo per i clienti, ma prima di tutto per le persone. Abbiamo notato una crescita dei livelli di soddisfazione anche del personale interno che si è avvicinato a noi perché si riconoscono nei nostri valori aziendali. I dipendenti lavorano per creare valore e non soltanto per il reddito. L'azienda cerca di lavorare come una calamita per far sì che le persone vengano attratte positivamente e percepiscano una sintonia. Ovviamente c'è sempre qualcosa da migliorare perché non è un percorso lineare, ma questo è il sentiero giusto da percorrere.

