

CEDAM SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Sergio Sciarelli

LA GESTIONE DELL'IMPRESA

TRA TEORIA E PRATICA AZIENDALE

UNDICESIMA EDIZIONE

RIVEDUTA ED AMPLIATA CON ESERCIZI E APPLICAZIONI



CEDAM SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

Sergio Sciarelli

LA GESTIONE DELL'IMPRESA

TRA TEORIA E PRATICA AZIENDALE

UNDICESIMA EDIZIONE

RIVEDUTA ED AMPLIATA CON ESERCIZI E APPLICAZIONI

Questo testo *è* consultabile online su *La Mia Biblioteca*
Accedi a lamiabiblioteca.com: la prima biblioteca professionale digitale con migliaia di testi pubblicati da CEDAM, UTET Giuridica, IPSOA, il fisco, LEGGI D'ITALIA e Altalex in cui trovare risposte mirate, autorevoli e sempre aggiornate.

Per conoscere le modalità di accesso al servizio e di consultazione online, visita subito lamiabiblioteca.com

Il servizio di consultazione online del presente testo viene offerto al lettore a titolo completamente gratuito ed a fini promozionali del servizio La Mia Biblioteca e potrebbe essere soggetto a revoca dall'Editore

Copyright 2020 Wolters Kluwer Italia S.r.l.
Via dei Missaglia n. 97 - Edificio B3 - 20142 - Milano

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale - cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale - e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: www.clearedi.org

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

Composizione: Integra Software Services Pvt.Ltd

Finito di stampare nel mese di ottobre 2020
dalla L.E.G.O. S.p.A.
Viale dell'Industria, 2 - 36100 - Vicenza

LA GESTIONE DELL'IMPRESA

In origine all'impresa veniva riconosciuta la funzione prevalente e prioritaria di produrre beni o servizi creando valore economico e assicurandosi così la legittimazione a sopravvivere. Il protagonista di questa concezione, strettamente economica, era individuato nell'imprenditore (proprietario dell'impresa), motivato a realizzare il massimo profitto dall'investimento di capitali. In una fase successiva si è tuttavia dato maggiore risalto al profilo della responsabilità sociale («corporate social responsibility») e all'esigenza, per un buon governo, di soddisfare il complesso dei partecipanti, interni ed esterni, all'attività aziendale. Non più soltanto un ruolo prevalentemente economico ma anche una finalità sociale molto più ampia rispetto al passato, non più un solo individuo (o gruppo proprietario) al centro dell'organizzazione ma un insieme di soggetti, tutti ugualmente interessati ai risultati e alla vita dell'impresa.

Alla luce di questa evoluzione concettuale, la teoria ha giustamente sostenuto che la «governance» deve dimostrarsi capace di risolvere due aspetti conflittuali: come conciliare finalità economiche con funzioni sociali e, ancora, in qual modo rendere compatibili le aspirazioni dell'imprenditore per un risultato personale ottimale e le istanze dei vari soggetti o gruppi coinvolti nella gestione aziendale.

La risposta che al riguardo è sembrata più valida, nell'economia della gestione, è stata indicata nel richiamare l'importanza del ricorso all'etica, intesa come strumento fondamentale di equilibrio e di riduzione delle situazioni di conflittualità. L'applicazione di principi morali nelle decisioni e l'adozione sostanziale e non formale di comportamenti etici sembravano, a giusta ragione, potere rispondere alle nuove esigenze di gestione e, quindi, all'attuazione di un'efficace azione di governo.


Sergio Sciarelli è professore emerito di Economia e gestione delle imprese nell'Università di Napoli Federico II e insegna «Economia d'impresa» nell'Università Suor Orsola Benincasa di Napoli.

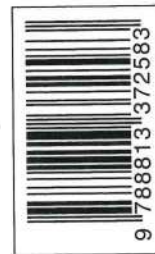
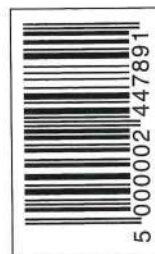
Alla attività accademica ha affiancato la consulenza professionale per imprese private e pubbliche, ricoprendo ruoli di «governance» in organizzazioni nazionali e internazionali e assumendo cariche istituzionali di vertice.

Tra gli svariati interessi di ricerca, dalla metà degli anni '90 ha privilegiato quelli legati all'etica aziendale e alla responsabilità sociale, promuovendo l'introduzione di una nuova disciplina (Governo ed etica d'impresa), dedicata a queste tematiche, nei percorsi di studio della Federico II.

Attualmente è presidente di Fondazioni umanitarie, culturali e artistiche.

Slide di sintesi disponibili sul sito www.cedam.com/Universita.aspx

 consultabile su lamiabiblioteca.com



€ 45,00 I.V.A. INCLUSA

Indice generale

<i>Presentazione della undicesima edizione</i>	Pag.	VII
<i>Prefazione alla undicesima edizione</i>	»	IX
<i>Indice generale</i>	»	XIII
<i>Indice delle tabelle</i>	»	XIX
<i>Indice delle figure</i>	»	XXI

PARTE PRIMA

ELEMENTI DI ECONOMIA DELL'IMPRESA

CAPITOLO PRIMO

L'IMPRESA E IL SUO RUOLO ECONOMICO E SOCIALE

1. L'impresa quale sistema socio-tecnico	Pag.	3
2. La visione sociale dell'impresa	»	6
3. Le molteplici funzioni dell'impresa	»	7
4. Una visione dinamica: l'impresa quale sistema cognitivo	»	10
5. Le caratteristiche tipiche dell'impresa	»	12

CAPITOLO SECONDO

L'INTERDIPENDENZA TRA L'IMPRESA E IL CONTESTO SOCIO-ECONOMICO: MICRO E MACRO-AMBIENTE

1. I concetti di «ambiente», «settore» e «mercato»	Pag.	15
2. L'ambiente quale contesto generale di riferimento per l'impresa	»	16
3. I rapporti tra l'impresa, il micro-ambiente e il macro-ambiente	»	22
4. Gli effetti dell'internazionalizzazione e della globalizzazione	»	24

CAPITOLO TERZO

I PARTECIPANTI ALLA VITA DELL'IMPRESA: L'IMPRENDITORE E GLI «STAKEHOLDER»

1. Gli organi di governo nell'impresa: imprenditorialità e managerialità	Pag.	27
2. I requisiti per l'esercizio del potere decisionale	»	29
3. La pluralità dei soggetti in relazione con l'impresa: la teoria degli «stakeholder»	»	30
4. L'importanza, nel governo dell'impresa, dell'individuazione e classificazione degli «stakeholder»	»	34
5. La gestione degli «stakeholder» e le economie di relazione	»	38

CAPITOLO QUARTO

LE FINALITÀ IMPRENDITORIALI E LA TEORIA DEL «SUCCESSO SOCIALE»

1. Premessa sulle motivazioni dei partecipanti all'impresa	Pag.	41
2. Le finalità dei comportamenti imprenditoriali	»	41

3.	Un richiamo alle teorie sulle finalità imprenditoriali	»	42
3.1.	La teoria della massimizzazione del profitto	»	42
3.2.	La teoria dello sviluppo e della sopravvivenza aziendale	»	46
3.3.	La teoria della creazione e diffusione del valore	»	47
3.4.	La teoria manageriale dello sviluppo dimensionale	»	48
4.	I «limiti sociali» alla massimizzazione del profitto	»	49
5.	La teoria del «successo sociale» ed i rapporti con l'etica d'impresa	»	56
6.	Considerazioni di sintesi	»	60

PARTE SECONDA

I COMPORTAMENTI IMPRENDITORIALI E LA GESTIONE STRATEGICA

CAPITOLO QUINTO

LA GESTIONE STRATEGICA DELL'IMPRESA

1.	Introduzione alla gestione dell'impresa	Pag.	65
2.	La classificazione delle decisioni aziendali e il concetto di strategia	»	66
3.	L'orientamento strategico della gestione	»	67
4.	Riepilogo sulla gestione strategica	»	71

CAPITOLO SESTO

LE STRATEGIE COMPETITIVE E I MODELLI DI ANALISI DI MERCATO

1.	Il rapporto tra strategia complessiva e strategia competitiva	Pag.	75
2.	I paradigmi teorici per la definizione della strategia competitiva	»	75
3.	L'analisi di settore secondo lo schema della «concorrenza allargata»	»	78
4.	Le barriere alla concorrenza	»	80
5.	Le fonti del vantaggio competitivo: la catena del valore	»	84
6.	La formulazione della strategia competitiva	»	86
7.	La «resource based theory»	»	90
8.	Le strategie competitive e l'equilibrio fra la domanda e l'offerta: il «mercato del venditore» e il «mercato del compratore»	»	92
9.	Riepilogo su strategia competitiva e analisi di mercato	»	93

CAPITOLO SETTIMO

LE STRATEGIE DI SVILUPPO DIMENSIONALE

1.	Le opzioni strategiche	Pag.	97
2.	Una tipologia semplificata delle strategie complessive	»	98
3.	Il processo di sviluppo dimensionale	»	99
4.	I percorsi di sviluppo dimensionale: la formulazione della strategia complessiva (corporate)	»	102
5.	La strategia di sviluppo mono-settoriale	»	103
5.1.	Lo sviluppo orizzontale	»	104
5.2.	L'integrazione verticale e la teoria dei costi di transazione	»	105
5.3.	Altri tipi di integrazione	»	110
6.	La strategia di diversificazione produttiva	»	110
7.	La strategia di espansione internazionale	»	112
8.	Le modalità di realizzazione delle strategie di sviluppo: il ruolo degli accordi strategici tra imprese	»	114
9.	L'esigenza di cambiamento strategico e l'inerzia organizzativa	»	116

PARTE TERZA
LE FUNZIONI DI DIREZIONE AZIENDALE

CAPITOLO OTTAVO

IL PROCESSO DI DIREZIONE E L'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

1.	Il ruolo del <i>management</i>	Pag.	121
2.	Il processo o «ciclo» di direzione aziendale	»	121
3.	La funzione organizzativa	»	123
4.	Le scelte organizzative	»	125
5.	I modelli di struttura organizzativa	»	126
6.	Le strutture organizzative flessibili e innovative: l'organizzazione per processi, a rete, per progetto e per matrice	»	132
7.	La definizione delle procedure decisionali ed operative	»	135
8.	Considerazioni di sintesi sul rapporto tra scelte organizzative ed efficienza aziendale	»	139

CAPITOLO NONO

LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA DELLA GESTIONE

1.	La funzione di programmazione aziendale	Pag.	143
2.	Il processo di costruzione dei piani aziendali	»	145
3.	Le premesse previsionali e la flessibilità dei piani	»	149
4.	La programmazione strategica ed operativa	»	150
5.	La costruzione del budget (cenni)	»	152
6.	Il «business plan»	»	153
6.1.	Finalità del business plan	»	153
6.2.	Contenuti del business plan	»	154
7.	Considerazioni di sintesi sui contenuti della programmazione aziendale	»	157

CAPITOLO DECIMO

IL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

1.	La funzione di controllo direzionale	Pag.	161
2.	Il controllo concomitante e susseguente	»	163
3.	Il controllo strategico o prospettico	»	166
4.	L'organizzazione della funzione direzionale di controllo	»	168
5.	Considerazioni di sintesi sulla funzione di controllo	»	169

CAPITOLO UNDICESIMO

LA FUNZIONE DI DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE E LA «LEADERSHIP»

1.	La gestione delle risorse umane: i problemi della motivazione	Pag.	171
2.	Gli «stili» di direzione e il sistema premiante	»	177
3.	La motivazione del personale mediante l'analisi e l'arricchimento delle mansioni	»	180
4.	Considerazioni di sintesi sulla conduzione del personale	»	182

CAPITOLO DODICESIMO

IL SISTEMA INFORMATIVO E I PROCESSI DI GESTIONE DELLA CONOSCENZA

1.	Il sistema informativo nell'organizzazione aziendale	Pag.	185
2.	Le informazioni nella gestione aziendale	»	185
3.	Gli elementi costitutivi di un sistema informativo direzionale (SID)	»	186

4.	Sistema informativo direzionale e «Business Intelligence»	»	188
5.	Dall'elaborazione delle informazioni alla gestione delle conoscenze: il <i>knowledge management</i>	»	191

PARTE QUARTA
LE FUNZIONI OPERATIVE DI GESTIONE

CAPITOLO TREDICESIMO

LA GESTIONE COMMERCIALE NELL'OTTICA DEL *MARKETING*

1.	Il rapporto tra la strategia competitiva e le strategie funzionali	Pag.	199
2.	Le caratteristiche della gestione operativa	»	199
3.	L'orientamento dell'impresa nei confronti del mercato	»	201
4.	Le politiche di marketing: le quattro «P»	»	203
5.	Il comportamento del consumatore e la segmentazione del mercato	»	204
6.	Le strategie di <i>marketing</i>	»	206
7.	La politica di prodotto e della marca	»	207
7.1.	Ampiezza della gamma di vendita	»	208
7.2.	La profondità degli assortimenti	»	209
7.2.1.	Differenziazione dei modelli e posizionamento di mercato	»	209
7.2.2.	Ciclo di vita del prodotto e necessità del rinnovamento della gamma	»	211
7.2.3.	La politica della marca e le altre scelte che rientrano nella politica di prodotto	»	215
8.	La politica di prezzo	»	217
9.	La politica di comunicazione	»	221
10.	La politica di distribuzione commerciale	»	224
11.	La qualità del <i>marketing</i> : il <i>marketing</i> relazionale e il « <i>customer relationship management</i> » (CRM)	»	227

CAPITOLO QUATTORDICESIMO

IL PROCESSO DI PRODUZIONE E L'IMPIANTO

1.	Il ruolo della funzione di produzione nella gestione industriale: il sistema operativo	Pag.	231
2.	I rapporti tra strategia di produzione e strategia competitiva: le scelte di lungo periodo	»	234
3.	La tipologia dei sistemi produttivi	»	235
4.	L'esigenza di flessibilità nella progettazione dell'impianto	»	238
5.	Il dimensionamento della produzione e dell'impianto	»	241
6.	La programmazione delle operazioni di produzione	»	245
7.	Il controllo di efficienza della produzione: fattori statici e dinamici	»	245
8.	Considerazioni di sintesi sulla strategia di produzione	»	247

CAPITOLO QUINDICESIMO

LA GESTIONE DELLA FINANZA: ASPETTI STRATEGICI E OPERATIVI

1.	La gestione finanziaria	Pag.	251
2.	Le opzioni strategiche e i progetti di investimento	»	252
3.	La previsione del fabbisogno finanziario	»	253
4.	Le scelte di struttura finanziaria: minimizzazione degli oneri e del rischio finanziario	»	256
5.	L'articolazione del fabbisogno e la leva finanziaria	»	259
6.	Le principali fonti di finanziamento	»	262

CAPITOLO SEDICESIMO

GLI APPROVVIGIONAMENTI E IL PROCESSO LOGISTICO

1.	La logistica quale processo (<i>supply chain</i>)	Pag.	267
2.	La funzione di approvvigionamento: aspetti strategici e tattici	»	268
3.	L'organizzazione della funzione «acquisti»	»	271
4.	La gestione delle scorte (rinvio)	»	273
5.	Riepilogo sulla gestione degli approvvigionamenti	»	273

CAPITOLO DICIASSETTESIMO

LA FUNZIONE DI RICERCA E SVILUPPO

1.	La funzione di Ricerca e Sviluppo	Pag.	275
2.	Il ruolo dell'innovazione nella gestione aziendale	»	276
3.	Il processo di selezione per l'innovazione di prodotto	»	276
4.	La diversificazione delle innovazioni aziendali	»	278
5.	Il problema del finanziamento dei progetti di ricerca e innovazione	»	280
6.	La politica e i tempi dell'innovazione: il «pioniere» (<i>first mover</i>) e l'imitatore (<i>follower</i>)	»	281
7.	La fonte dell'innovazione tecnologica: la «filiera» della ricerca	»	283
8.	Considerazioni sulle caratteristiche del processo innovativo	»	284

CAPITOLO DICOTTESIMO

LA GESTIONE AMMINISTRATIVA DEL PERSONALE

1.	I vari aspetti della gestione del personale	Pag.	287
2.	La procedura di reclutamento e selezione del personale	»	288
3.	Il mercato del lavoro in Italia (cenni)	»	289
4.	La struttura della retribuzione al personale	»	291
5.	Gli aspetti della sicurezza e delle relazioni industriali	»	291
6.	La funzione contabile (cenni)	»	292

PARTE QUINTA

APPLICAZIONE DELLE TECNICHE DI GESTIONE

CAPITOLO DICIANNOVESIMO

LA PROGRAMMAZIONE, IL CONTROLLO FINANZIARIO E LA VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

1.	Le tecniche di programmazione e controllo della finanza	Pag.	297
2.	Gli strumenti di programmazione e controllo della gestione finanziaria	»	297
3.	La valutazione strategica dei progetti d'investimento	»	304

CAPITOLO VENTESIMO

LA MISURAZIONE DELLA POTENZIALITÀ ECONOMICO-STRUTTURALE

1.	La misurazione della potenzialità economico-strutturale mediante il diagramma di redditività	Pag.	311
2.	I limiti applicativi del diagramma di redditività	»	316

CAPITOLO VENTUNESIMO

LA PROGRAMMAZIONE E IL CONTROLLO DELLE SCORTE DI MAGAZZINO

1.	I problemi di programmazione e controllo delle scorte	Pag.	319
2.	La gestione delle scorte di materiali	»	320
3.	La gestione delle scorte di prodotti finiti	»	326
4.	La valutazione dell'efficienza della gestione delle scorte e del magazzino	»	328

CAPITOLO VENTIDUESIMO

LA VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA DELLA GESTIONE AZIENDALE

1.	Le tecniche di valutazione della «performance» economica	Pag.	333
2.	Il cash-flow, il margine operativo e il valore economico aggiunto (EVA) quali valori sintetici dell'efficienza aziendale	»	334
3.	Gli indici di efficienza economica	»	338
4.	Gli indici di redditività e di economicità (<i>ratio</i>)	»	340
5.	Gli indici di valutazione della situazione finanziaria	»	344
6.	L'analisi del costo di distribuzione	»	347
7.	L'analisi dei rendimenti della rete di vendita	»	350
8.	L'analisi quali-quantitativa della performance: la « <i>balanced scorecard</i> »	»	351
9.	Riepilogo sulle valutazioni di efficienza	»	355

CAPITOLO VENTITREESIMO

LA MISURAZIONE DELLA «PERFORMANCE» SOCIALE NELLA
PROSPETTIVA DEL VALORE ALLARGATO

1.	Il valore allargato e la « <i>performance</i> » sociale	Pag.	359
2.	La rendicontazione sociale: bilancio sociale o di sostenibilità	»	360
3.	Un indice di misurazione: <i>Social Return On Investment</i> (SROI)	»	364
4.	La <i>Social Balanced Scorecard</i>	»	369
5.	Considerazioni conclusive	»	371
	APPENDICE N. 1 – Applicazioni aziendali	»	375
	APPENDICE N. 2 – Esercizi	»	427
	<i>Bibliografia citata</i>	»	461
	<i>Indice analitico-alfabetico</i>	»	469

23 La misurazione della «performance» sociale nella prospettiva del valore allargato (*)

SOMMARIO: 1. Il valore allargato e la «performance» sociale. – 2. La rendicontazione sociale: bilancio sociale o di sostenibilità. – 3. Il *Social Return On Investment* (SROI). – 4. La *Social Balanced Scorecard*. – 5. Considerazioni conclusive.

1. Il valore allargato e la «performance» sociale.

L'impresa, come già più volte sottolineato nella parte iniziale del volume, è una istituzione sociale a finalità plurime, il cui compito è creare valore in senso allargato, cioè economico e sociale. La responsabilità sociale dell'impresa si estrinseca nella capacità di fornire risposte alle istanze dei diversi portatori di interesse, gli *stakeholder*, e non più dei soli azionisti. Il profitto, come visto nello studio delle teorie sulle finalità imprenditoriali, non può che essere la risultante di un continuo compromesso che tenga conto degli interessi dei gruppi sociali che condizionano, dall'interno ma anche dall'esterno, le scelte ed i risultati dell'impresa (teoria dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto).

L'ampliamento della platea dei destinatari della *performance* aziendale si accompagna anche ad una ridefinizione delle dimensioni della stessa: in sostanza, la dimensione economica deve integrarsi con quella sociale ed ambientale, secondo quanto indicato dalla *Triple Bottom Line* e dai principi della sostenibilità ⁽¹⁾. La sostenibilità di un'impresa, infatti, si configura come l'intreccio di tre profili, che devono essere compatibili e sinergici: economico, sociale ed ambientale. Ciò significa che il management deve contemporaneamente rispettare i fondamenti dell'equilibrio economico, produrre un impatto sociale positivo sugli *stakeholder* e sulla comunità e puntare a minimizzare l'impatto ambientale sul territorio ⁽²⁾.

Questo orientamento alla sostenibilità, che va fortunatamente diffondendosi, nasce da una condivisa nuova sensibilità rispetto al carattere relazionale delle imprese e della rilevanza del contesto socio-ambientale, sulla spinta dei disastri economici ed ambientali che hanno coinvolto grandi *corporation* ed anche piccole realtà aziendali, mettendo così in luce i limiti di alcuni modelli e teorie manageriali dominanti.

Questa estensione del concetto di *performance* aziendale, e della sua destinazione, sta pervadendo a diversi livelli la funzione manageriale, sia in relazione al sistema dei valori che indirizza scelte e comportamenti imprenditoriali e manageriali ⁽³⁾, che in

(*) A cura di MAURO SCIARELLI, GIOVANNI LANDI e LORENZO TURRIZIANI.

(1) Secondo Perrini «La sostenibilità rappresenta la disciplina che spinge le società verso l'ottimizzazione anche degli interessi diversi da quelli degli azionisti e che induce a spostare l'ottica degli obiettivi dal breve termine al medio-lungo periodo» (PERRINI F., *Sostenibilità*, 2018, p. 55).

(2) SCIARELLI S.-SCIARELLI M., *Il governo etico d'impresa*, 2018.

(3) Tra le tante testimonianze di questo orientamento si può citare il documento pubblicato nel 2019 dalla *Business Roundtable*, organizzazione che raggruppa 151 tra le maggiori corporation americane o multinazionali, che promuove un concetto di «impresa che cerca di contemperare gli interessi degli

riferimento ai modelli di analisi e misurazione a supporto dei processi decisori. Nella valutazione degli investimenti, ad esempio, o anche dei progetti imprenditoriali da finanziare, da parte di *venture capitalist* o istituti finanziari, si assiste ad un orientamento che tende ad inserire nell'analisi elementi valutativi dell'impatto sociale ed ambientale. In alcuni casi, l'impatto sociale viene inserito nei parametri di valutazione del merito per l'assegnazione di gare di appalto pubblico o anche per meccanismi di selezione dei *provider* nelle catene di fornitura di grandi aziende. Si parla di paradigma ESG (*Environmental, Social, Governance*) nei modelli di valutazione ed analisi, proprio per integrare indicatori delle tre dimensioni della sostenibilità. In pratica, si stanno diffondendo strumenti e pratiche di *social rating*. Con questo termine ci si riferisce alla parametrizzazione della classificazione e misurazione delle imprese o dei loro investimenti basata su criteri di impatto sociale ed ambientale, così come avviene per il *rating* finanziario tradizionale, fondato invece su elementi di misurazione economico-finanziaria ⁽⁴⁾.

L'analisi della componente non finanziaria della *performance* richiede lo sviluppo di nuove metodologie di misurazione, legate a processi di rendicontazione socio-ambientale, che integrino la reportistica di bilancio e gli strumenti tradizionali di analisi finanziaria. Per questo motivo, nei paragrafi che seguono, si focalizzerà l'attenzione sulla rendicontazione non finanziaria delle imprese, per poi accennare ad alcune metodologie che si sono affermate nella pratica della misurazione della *performance* del valore allargato.

2. La rendicontazione sociale: bilancio sociale o di sostenibilità.

Per la prospettiva allargata della funzione dell'impresa diviene essenziale la *social accountability*, ossia la rendicontazione della *performance* nella sua triplice dimensione economica, sociale ed ambientale, rivolta ai diversi *stakeholder*. L'esigenza di una *disclosure non finanziaria*, che integri le informazioni tipiche dei bilanci aziendali, ampliandone il contenuto e la destinazione, non è un fenomeno totalmente nuovo. Nel passato, nel mondo delle imprese ed anche delle organizzazioni *non profit*, diversi sono stati gli esempi di rapporti o conti, che intendevano fornire informazioni extracontabili su aspetti di natura morale e sociale dei risultati delle organizzazioni ⁽⁵⁾. Nel dopoguerra si iniziò così a parlare di *social audit*, riferendosi al dovere delle imprese di rendicontare le proprie azioni alla società nel suo complesso ⁽⁶⁾. È in questi ultimi anni che, tuttavia,

azionisti con quelli dei dipendenti, dei consumatori, dei fornitori, valutando l'impatto delle proprie scelte sull'ambiente e nelle comunità locali, che è da molto tempo delineato in quel corpo di valori, studi e metodologie che viene riassunto nel termine Corporate Social Responsibility».

(4) Uno dei primi strumenti di questo tipo è proposto dalla Calvert Investments per la valutazione delle imprese da inserire nel Calvert Social Investment Fund nel 1982 e combina l'analisi della performance finanziaria con la valutazione della performance dell'impresa con riferimento agli ambiti ESG. Altra metodologia molto diffusa è stata sviluppata dalla KLD Research & Analytics a partire dal 1991 ed è utilizzata nelle analisi empiriche sulla visione strumentale della performance sociale e consente di ottenere una valutazione della performance sociale di oltre 3100 aziende statunitensi quotate da cui trimestralmente vengono tratte le imprese per formare il MSCI KLD 400 Social Index.

(5) Già nel diciannovesimo secolo, negli enti con finalità erogative si adottavano «conti morali» per fornire informazioni aggiuntive, di natura morale, rispetto a quelle di natura prettamente economico-finanziaria contenute nel bilancio annuale.

(6) KREPS, *Corporate culture and economic theory*, pp. 90-143, 1990.

si stanno definendo con maggiore dettaglio contenuti, processi e modelli di rappresentazione di questa rendicontazione, che, da forma lasciata alla responsabilità volontaria delle imprese più sensibili alla loro funzione sociale, è divenuta prima una prassi diffusa e poi, in alcuni casi, che ormai vanno estendendosi, anche un obbligo.

Un'importante direttiva europea sulla *disclosure* non finanziaria delle grandi imprese ⁽⁷⁾ è stata recepita in Italia con il d.lgs. n. 254/2016, che prevede l'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario per «gli enti di interesse pubblico» di certe dimensioni (oltre 500 dipendenti, 20 milioni di euro di attivo patrimoniale, oltre 40 milioni di euro di fatturato). L'art. 3, co. 1 dispone che la dichiarazione individuale di carattere non finanziario «nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa ...».

Questo orientamento ad integrare l'informazione economico-finanziaria con quella di natura sociale ed ambientale si è tradotto nello sviluppo di modelli di rappresentazione come il **bilancio sociale** o, come viene più diffusamente chiamato oggi, **di sostenibilità** (*sustainability report*) o anche di forme ibride di rendicontazione, come il **reporting integrato** ⁽⁸⁾.

Il principale strumento di rendicontazione non finanziaria è certamente il bilancio sociale. Da quando si è manifestata la maggiore urgenza delle problematiche ambientali si è tradotto in bilancio o rapporto di sostenibilità, a sottolineare la rilevanza dell'impatto ambientale tra le dimensioni della *performance* da rendicontare (economica, sociale ed ambientale, appunto). Va detto, tuttavia, che almeno in Italia, si può parlare indifferentemente di bilancio sociale o di sostenibilità, poiché i modelli di rappresentazione e di redazione fanno riferimento agli stessi principi.

Che cosa è un bilancio sociale/rapporto di sostenibilità? Come si struttura e si redige? A chi è destinato?

A differenza di quello che avviene con il bilancio di esercizio, dove le norme ed i principi di redazione sono precisamente individuati ed universalmente riconosciuti, per la rendicontazione di sostenibilità c'è un maggiore livello di indeterminatezza e diversi sono gli standard proposti da associazioni professionali ed accademiche nazionali ed internazionali.

Il bilancio sociale viene definito come «un documento di sintesi, esito e strumento di un processo di rendicontazione sociale, che rende conto in una prospettiva sia consuntiva sia programmatica della missione e delle strategie formulate, delle attività realizzate, dei risultati prodotti e degli effetti determinati, considerando congiuntamente l'insieme degli *stakeholder* dell'organizzazione e la pluralità (economica, sociale e ambientale) delle dimensioni» ⁽⁹⁾.

(7) Il riferimento è alla Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE «per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni».

(8) SIBONI, *La rendicontazione di sostenibilità*, 2014.

(9) COLOMBO-STITZ, *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, 2003.

Il bilancio sociale è strettamente collegato al bilancio di esercizio, ma se ne differenzia perché «racconta dei fatti e non delle cifre, si rivolge a tutta la platea degli *stakeholder* e non solo agli addetti ai lavori, serve a gestire il consenso e quindi a comunicare, ma anche ad ascoltare»⁽¹⁰⁾. I due documenti, tuttavia, sono strettamente interrelati, sia perché i dati del bilancio d'esercizio costituiscono l'indispensabile punto di partenza per predisporre il bilancio sociale, sia perché gli «effetti» indicati nel bilancio sociale possono nel lungo termine influenzare i risultati del bilancio d'esercizio⁽¹¹⁾.

La struttura ed i principi di redazione del bilancio sociale (o rapporto di sostenibilità) seguono diversi standard e linee guida proposti, come detto, da organismi che vedono la partecipazione di professionisti, accademici, società di revisione, esponenti del mondo delle imprese e delle organizzazioni non profit. Queste linee guida hanno l'obiettivo di standardizzare i modelli e rendere confrontabili le strutture dei report, i processi di rendicontazione e gli indicatori utilizzati per rappresentare la performance. In alcuni casi questi standard forniscono delle indicazioni precise sul contenuto del documento, in altri si limitano a formulare suggerimenti sull'aspetto procedurale e sulle singole fasi del processo di rendicontazione sociale⁽¹²⁾. Questi documenti e linee guida sono stati oggetto di continue modifiche ed aggiornamenti.

Tra i molteplici standard di contenuto realizzati da enti ed organizzazioni di matrice professionale, imprenditoriale e accademica vanno segnalati quello del Global Reporting Initiative (GRI) e, a livello italiano, quello del Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS).

Il Global Reporting Initiative⁽¹³⁾ nel 2000 ha pubblicato la prima versione delle *Linee Guida per la redazione del bilancio di sostenibilità*, che sono state poi sottoposte ad aggiornamenti continui e nel 2016 si è arrivati allo standard attualmente vigente. Il GRI è articolato su più livelli: alcuni standard sono universali (la serie 100), altri sono specifici e relativi alle diverse dimensioni della sostenibilità (serie 200 per i temi economici, serie 300 per quelli ambientali e 400 per quelli sociali). All'interno di ciascuno di questi documenti illustrativi vengono fornite istruzioni obbligatorie, raccomandazioni e linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità. Le imprese possono adottare anche parzialmente queste indicazioni, ma devono sempre esplicitare nel documento quale scelta sia stata adottata nella redazione.

Il GRI 101 definisce i principi di rendicontazione, che, come i principi contabili per il bilancio d'esercizio, devono essere applicati nella redazione del documento⁽¹⁴⁾. Lo

(10) HINNA, *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, 2004.

(11) RUSCONI-DORIGATTI, *Teoria generale del bilancio sociale*, 2004.

(12) I principali standard di processo sono l'AA1000 e le linee guida di Copenaghen Charter.

(13) Il *Global Reporting Initiative* è nato nel 1997 per iniziativa congiunta del Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies), una associazione non profit US costituita da ambientalisti, investitori istituzionali, gruppi religiosi e sindacati, e dell'Unep (United Nations Environment Programme) con lo scopo di «ideare, promuovere e diffondere linee guida di generale adesione per la rendicontazione volontaria delle performance economiche, ambientali e sociali».

(14) I principi fondamentali che devono essere rispettati nella redazione del bilancio di sostenibilità sono: inclusività degli *stakeholder*, materialità, completezza, accuratezza, equilibrio, chiarezza, comparabilità, affidabilità, tempestività.

Standard GRI 102 richiede una visione generale dell'organizzazione e delle sue pratiche di rendicontazione. Si compone di diverse sezioni: il profilo dell'organizzazione; la strategia che si persegue ai fini della sostenibilità.; l'etica e l'integrità, cioè le indicazioni che l'organizzazione fornisce riguardo i valori e principi in cui crede e le norme di comportamento che prescrive (codice etico); la *governance* e, cioè, la struttura del suo governo responsabile delle decisioni in tema economico, sociale ed ambientale; le modalità di coinvolgimento degli stakeholder; le pratiche di rendicontazione adottate. Il GRI 103 prescrive una sintesi degli impatti economici, sociali e ambientali di ogni tema, che poi verranno dettagliati negli appositi standard specifici (200, 300, 400), che definiscono le pratiche e gli indicatori per ciascuna delle dimensioni della sostenibilità.

Meno complesse sono le linee guida per la redazione del bilancio sociale del GBS, il «Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale»⁽¹⁵⁾. Secondo il GBS «il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo». I principi di redazione sono simili a quelli prescritti dal GRI.

Secondo il GBS, il bilancio sociale va strutturato in tre parti:

1. **l'identità aziendale**, che deve fornire un quadro di sintesi della storia dell'impresa, del sistema di *governance* e dei valori etici di riferimento (riportati nel codice etico o di condotta), del disegno strategico e delle principali finalità che l'azienda intende perseguire in campo economico, ambientale e sociale. Rientrano nelle finalità sociali «i contributi agli *stakeholder* sotto forma di specifici vantaggi o gli apporti alla collettività in termini di accrescimento del benessere, di qualità della vita, di innovazione, di integrazione sociale, di mutualità e solidarietà»⁽¹⁶⁾;
2. la **riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del Valore Aggiunto**, che rappresenta l'anello di congiunzione con il bilancio d'esercizio, in cui si illustra come il valore aggiunto sia stato distribuito tra i diversi *stakeholder*;
3. la **relazione socio-ambientale**, in cui si rendicontano, attraverso indicatori quantitativi e qualitativi, i risultati realizzati, gli effetti prodotti, sotto il profilo sociale ed ambientale, rispetto agli impegni assunti nei confronti dei diversi *stakeholder*.

In tema di rendicontazione sociale, un altro percorso seguito è quello del *reporting* integrato, secondo un modello sviluppato dalla Commissione internazionale *sull'Integrated Reporting Council* (Iirc), che nel 2010 ha avviato un processo per la definizione di un *framework* di rendicontazione che includesse l'informazione non finanziaria ed offrisse un nuovo modo di comunicare la creazione del valore in una prospettiva *multi-stakeholder*. Nel 2013 è stato pubblicato un documento di guida al *reporting* integrato, definito come «una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la *governance*,

(15) Formato da studiosi e professionisti provenienti dal mondo accademico e della consulenza, nasce in Italia nel 1998 con l'obiettivo di offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del Bilancio Sociale. Le ultime linee guida prodotte sono del 2013, con la pubblicazione del documento «Il bilancio sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale».

(16) GBS, 2013, p. 32.

le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera». In questo documento vengono definiti i principi guida (focus strategico e orientamento al futuro, connettività delle informazioni, relazioni con gli *stakeholder*, materialità, sinteticità, attendibilità e completezza, coerenza e comparabilità) ed il *framework* proposto per la stesura del documento (presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno, *governance*, modello di business, rischi ed opportunità, strategia ed allocazione delle risorse, performance, prospettive, base di preparazione e presentazione, indicazioni generali sul *reporting*). In proposito, va rilevato che il numero di organizzazioni che producono un report integrato è in forte crescita.

Il tema della *social accountability* è senza dubbio in grande evoluzione. Sembra ormai acclarata in sostanza la natura multidimensionale della *performance* da rendicontare (finanziaria ed extrafinanziaria), non solo alla proprietà o ai finanziatori, ma alla più vasta platea degli *stakeholder* aziendali.

La messa a punto di modelli e documenti sempre più dettagliati, che forniscono indicazioni su come redigere un bilancio sociale o rapporto di sostenibilità, testimonia in sostanza quanto sia sentita l'esigenza di una efficace comunicazione agli stakeholder del valore creato sotto il profilo sociale ed ambientale, oltreché economico.

Un tema di particolare delicatezza, che riguarda tutti gli strumenti di rendicontazione a cui si è accennato, è dunque quello legato alle modalità di misurazione dell'impatto sociale e ambientale, attraverso sistemi di indicatori da costruire, applicare ed illustrare nei bilanci o rapporti di sostenibilità. Nei paragrafi che seguono, in breve sintesi, s'intende offrire qualche riferimento ad alcune metodologie di misurazione e rappresentazione.

3. Un indice di misurazione: *Social Return On Investment (SROI)*

Quando parliamo di *performance* di un'impresa, si pensa subito all'insieme degli indicatori economico-finanziari che misurano l'efficienza della gestione aziendale o la fattibilità economica di un progetto di investimento. Sia in ambito industriale che finanziario, gli esperti di valutazione hanno difatti fedelmente seguito e applicato una metrica di misurazione saldamente ancorata ai fondamenti delle scienze manageriali. Tuttavia, i risultati di questo approccio hanno avuto principalmente due interlocutori, ovvero gli azionisti e gli investitori istituzionali; tralasciando la sfera extra-finanziaria – tra cui quella sociale – del concetto di *performance* aziendale.

La teorizzazione di un argomento molto attuale, come la *performance* sociale d'impresa, ha peraltro riscontrato non poche difficoltà nella sua quantificazione, in mancanza di un modello applicativo in grado di evidenziare la relazione causale di un programma di interventi in relazione al beneficio sociale che ne può derivare ⁽¹⁷⁾.

Uno degli approcci maggiormente riconosciuti consiste nell'analisi del *Social Return On Investment (SROI)*, introdotta nel 1996 dalla *Roberts Enterprise Development Foundation* negli USA e poi sviluppata dalla britannica *New Economics Foundation*. Nel corso dell'ultimo ventennio c'è stata una crescente esigenza di natura sia accademica

(17) THEN-SCHOBER-RAUSCHER-KEHL, *Measuring the impact of social investment*, 2017.

che professionale, di avviare un approfondimento scientifico e operativo che elevasse l'analisi SROI a riferimento *mainstream* per la valutazione della performance sociale d'impresa ⁽¹⁸⁾. In mancanza di una formula univoca di misurazione dell'impatto sociale generato da un'impresa, è opportuno evidenziare l'approccio analitico alla base della formulazione di qualsiasi indicatore preposto alla valutazione di cui sopra.

Il concetto di impatto sociale ha registrato una rapida diffusione specie negli ultimi anni, in risposta alla nascita di nuove forme di mercato o di strumenti di finanza alternativa, come ad esempio il filantropo-capitalismo, gli investimenti socialmente responsabili e l'imprenditorialità sociale. Molti attori che operano in questi segmenti presentano una *mission* fortemente orientata alla creazione di impatto sociale, che supera i confini del *non-profit*. Infatti, la definizione di impatto sociale trascende il perimetro della filantropia, andando verso il settore *for-profit*, che ne ha intuito la valenza strategica.

La volontà delle imprese di assorbire nei propri modelli di gestione il concetto di responsabilità sociale d'impresa e di comunicarlo agli *stakeholder*, richiede sempre più l'adozione di un unico stimatore empirico che possa misurare le esternalità positive derivanti dalle attività di un'organizzazione. Tuttavia, una definizione chiara di impatto sociale deve ancora essere condivisa ⁽¹⁹⁾, per l'impossibilità di generalizzare gli sforzi di un'impresa nel valutare l'impatto sociale della propria attività ⁽²⁰⁾. Questa valutazione tende a quantificare tale impatto come conseguenza di una azione commerciale o di un programma di investimenti rivolto ad una categoria rilevante di stakeholder, come un gruppo di clienti o una fascia sociale della popolazione.

Il *Social Return On Investment* prevede due distinte fasi: una prima fase qualitativa di analisi e identificazione dell'impatto; e una seconda fase quantitativa di misurazione basata sull'evidenza empirica di una chiara strategia iniziale. Questo nuovo indicatore aziendale stabilisce una correlazione tra i momenti di *identificazione*, *quantificazione* e *monetizzazione* dell'impatto sociale di una strategia, rappresentandone la redditività economica rispetto ai capitali che sono stati impiegati per raggiungerlo.

L'elemento centrale dell'analisi SROI è il modello d'impatto (*impact model*), la cui importanza è cresciuta negli ultimi anni con la diffusione della rendicontazione extra-finanziaria d'impresa ⁽²¹⁾. Un modello di impatto è una rappresentazione grafica e logica di come funziona – sotto determinate circostanze – la programmazione delle attività di un'impresa, nonché l'impatto che essa crea. In generale, i modelli di impatto sono stati considerati eccessivamente lineari nella loro struttura ⁽²²⁾, ma hanno il vantaggio di

(18) Nel 2008 è stata lanciata la piattaforma SROI Network e nel 2011 è stata fondata nel Regno Unito la Social Impact Analysis Association (SIAA), mentre sempre nel 2008 il governo inglese finanziava un programma di ricerca per la definizione delle linee guida dell'analisi SROI (v. Nicholls et al., *A guide to social return on investment*, 2009, 2012). Inoltre, nel 2015 è stata creata una nuova organizzazione con sede a Londra sotto il nome di Social Value International (SVI), con l'obiettivo di individuare alcuni standard di riferimento per lo sviluppo dell'analisi SROI. Di nota fama sono i sette principi della creazione del valore sociale (SVI 2015), che forniscono una guida esaustiva per coloro che intendano assumere decisioni manageriali, tenendo conto di una concezione di valore estesa a tematiche socio-ambientali.

(19) EBRAHIM-RANGAN *What impact?*, 2014; Maas-Likert, *Social impact measurement*, 2011.

(20) MULGAN, *Measuring social value*, 2010.

(21) CARMAN, *The accountability movement*, 2010; McLaughlin-Jordan, *Using logic model*, 2010.

(22) PRESKILL, *Reflections on dilemmas of conducting environmental evaluations*, 2009.

tracciare la catena dell'impatto di uno specifico intervento su un gruppo di *stakeholder*, rendendo più schematica e comprensibile tale causalità.

Il modello parte con una ricognizione delle condizioni economiche, politiche e sociali del contesto in cui opera un'impresa. Successivamente si identificano le caratteristiche di ogni singolo gruppo di *stakeholder*, sulla base delle loro attitudini, conoscenze e bisogni. Questa fase iniziale si conclude con la definizione del *budget* finanziario da impiegare e delle risorse umane da coinvolgere, nonché con l'inquadramento giuridico-economico del progetto che si intende avviare. Ad esempio, un programma di integrazione sociale ed inserimento nel mondo del lavoro di persone che soffrono di una particolare disabilità richiede un'attenta analisi delle condizioni generali del contesto lavorativo di riferimento. Inoltre, il gruppo di individui destinatari di questa iniziativa deve essere minuziosamente descritto in funzione della gravità della disabilità, dell'età anagrafica e del conseguente livello di capacità lavorativa. La definizione del modello di impatto necessita altresì della definizione dell'ammontare del *budget* espresso in valuta locale e del numero di lavoratori full-time da destinare alla realizzazione del progetto. Infine, il programma deve essere chiaramente identificato con una denominazione che ne rispecchi l'intento e che ne consenta una gestione separata rispetto alla contabilità generale dell'impresa.

Un'altra fase importante del modello di impatto riguarda la pianificazione delle attività di un programma, che in termini operativi significa associarne gli obiettivi iniziali a dei *target* ben specifici. Ciò vuol dire che, se un progetto ha lo scopo di migliorare l'inserimento nel mondo del lavoro di persone svantaggiate, c'è bisogno di identificare un numero attendibile di potenziali lavori che ne consentano la realizzazione, ovvero un numero preciso di posizioni lavorative entro il primo periodo di attività, e a valle di un numero definito di ore di formazione che includano altresì un primo approccio al nuovo impiego.

Una volta definito il piano, bisogna implementare una serie di attività operative volte a soddisfare i *target* individuati precedentemente, come ad esempio il personale da coinvolgere, le ore di formazione di un percorso educativo o l'allestimento di infrastrutture di supporto allo sviluppo del progetto. È importante in questa fase programmare le attività per le categorie individuali di *stakeholder*, al fine di associare una classe di beneficiari ad un obiettivo sociale ben chiaro. Peraltro, l'individuazione di una tipologia di *stakeholder* non deve avvenire in modo unidirezionale, ma deve necessariamente far leva su un graduale processo di coinvolgimento (cd. *engagement*) in modo che siano gli stessi *stakeholder* ad abilitare le attività di un programma. Su questo punto, basti pensare alla categoria degli investitori, che in quanto *stakeholder*, potrebbero essere attivamente coinvolti nell'implementazione delle attività del progetto che hanno finanziato.

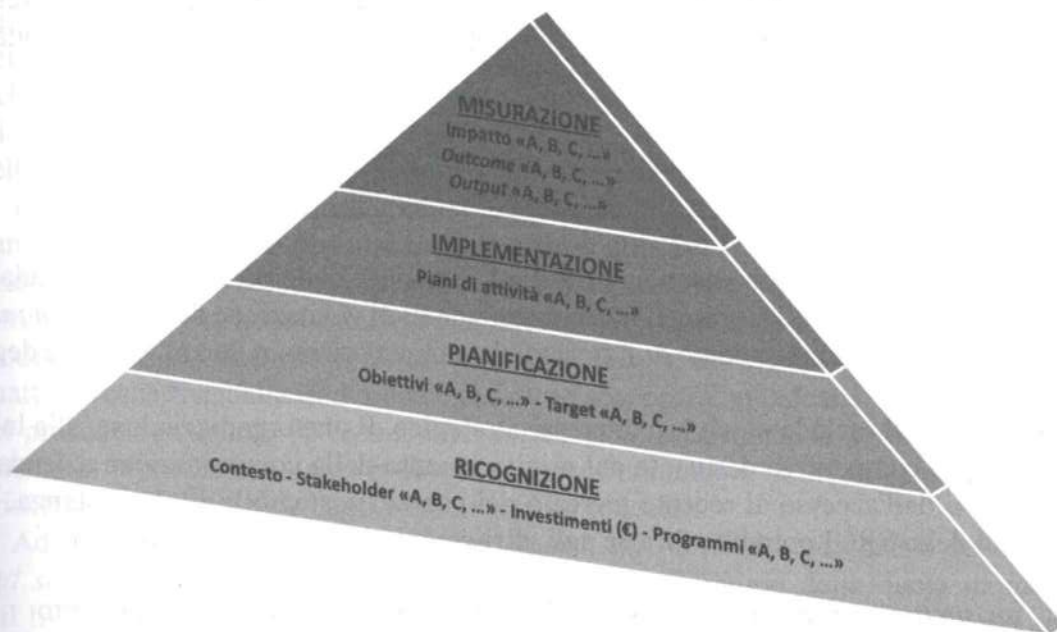
L'ultimo stadio del modello di impatto concerne la misurazione finale della performance sociale d'impresa. Esiste un acceso dibattito sull'interpretazione del concetto di impatto sociale d'impresa nel momento in cui si costruisce la catena di valore sociale di un progetto imprenditoriale, poiché si pone una netta distinzione tra la misurazione

del risultato raggiunto da un programma di attività [**output**], rispetto alla valutazione dell'impatto di medio-lungo termine che tale programma ha generato [**outcome**] ⁽²³⁾.

Inoltre, l'impresa dovrebbe stimare l'effetto di un progetto sulla collettività al netto di quelle conseguenze positive che si sarebbero verificate ugualmente, esplicando la causalità degli effetti sociali di un progetto in relazione ad uno specifico programma di interventi. Al fine di comprendere meglio il profondo significato dell'impatto sociale di un'organizzazione imprenditoriale, si pensi ad una banca di credito cooperativo che decide di spostare la propria gestione caratteristica sull'erogazione di microcredito. Ferma restando la valenza sociale di uno strumento di microfinanza come il microcredito, qualora la banca decidesse di misurare la propria performance sociale con l'ausilio dello SROI, oltre a rilevare l'ammontare di credito erogato in un determinato lasso di tempo e il numero totale dei beneficiari (*output*), dovrebbe valutarne gli effetti sulla collettività in termini di opportunità, autorealizzazione e crescita economica di un territorio (*outcome*).

FIGURA 23.1

Analisi dello SROI basata sul modello d'impatto



Fonte: Elaborazione degli autori tratta da Schober et al., *Evaluation und Wirkungsmessung in NPO*, 2013.

Il momento della conversione monetaria dell'impatto sociale rappresenta il compito più arduo e complesso dello SROI, dovendo esprimere economicamente le conseguenze di una attività il cui unico fine si basava sulla creazione di un impatto sociale. Questo passaggio richiede un grande sforzo di simulazione da parte del valutatore, soprattutto quando l'impatto riguarda la qualità della vita o la salute della popolazione, che non hanno un chiaro riferimento di prezzo come il resto dei beni e servizi liberamente

(23) WAINWRIGHT, *Measuring impact*, 2002; EL EBRASHI, *Social entrepreneurship theory*, 2013; EBRAHIM-RANGAN, *What impact?* 2014.

scambiati sul mercato. L'analisi «costi-benefici» rimane dunque l'approccio più ricorrente, che identifica due parametri di costo in grado di monetizzare l'impatto sociale di un'organizzazione, ovvero i costi «indotti» e i costi «evitati»⁽²⁴⁾. Tale approccio pone a confronto i costi delle risorse materiali e immateriali utilizzate da un'impresa rispetto alle esternalità negative e positive del loro impiego nell'ambito di un progetto sociale. Ad esempio, un'impresa che converte temporaneamente la produzione industriale alla creazione di dispositivi sanitari, oltre ai costi operativi di fabbricazione, dovrà valutare la natura dei materiali impiegati, lo smaltimento di eventuali rifiuti derivanti dall'utilizzo dei dispositivi, nonché l'impatto ambientale del trasporto per farli recapitare ai beneficiari (costi indotti). Successivamente, essa dovrà stimarne i minori costi sanitari dovuti al contenimento di una patologia, estrapolandone le esternalità socio-economiche che ne derivano, come la riduzione del periodo di interruzione coatta e preventiva delle attività ludiche o commerciali da parte delle autorità (costi evitati). In questo modo un programma sociale troverà sempre un controvalore economico, sia nella quantificazione degli investimenti iniziali che nella simulazione degli impatti, conducendo verso una misurazione attendibile della performance sociale di un'impresa.

In termini analitici questo approccio potrebbe essere sintetizzato mutuando la definizione classica della redditività del capitale investito da un'impresa (Return On Investment), rapportando il valore economico degli impatti sociali all'ammontare dei capitali finanziari che hanno contribuito a realizzarli:

$$SROI = \frac{\sum \text{Impatti Sociali Monetizzati}}{\sum \text{Investimenti Sociali}}$$

Ciò rimanda al paradigma economico delle valutazioni delle performance aziendali, collocando lo SROI tra gli strumenti non convenzionali di valutazione della *performance* di un'impresa⁽²⁵⁾, che tenga conto di fattori atipici come l'orientamento alle istanze degli *stakeholder*.

L'analisi SROI include un chiaro interesse strategico di una organizzazione, alla luce del vantaggio competitivo derivante dal miglioramento della comunicazione aziendale esterna⁽²⁶⁾ o dall'accesso al recente mercato dei capitali sostenibili⁽²⁷⁾. In sostanza, lo strumento dello SROI potrebbe fornire agli altri *stakeholder* una triplice analisi:

- a. *prospettica*, in relazione alla stima del valore sociale indotto da un progetto imprenditoriale;
- b. *concomitante*, consentendo ad uno *stakeholder* di monitorare nel tempo l'evoluzione di una iniziativa a vocazione sociale;

(24) Per un maggiore approfondimento si veda THEN et al., *Social Return on Investment Analysis*, 2017 (Cap. 8).

(25) V., THEN et al., op. cit., 2017.

(26) ARVIDSON et al., *The ambitions and challenges of SROI*, 2010; Maier et al., *SROI as a method for evaluation research*, 2015.

(27) MOOK et al., *Turning social return on investment on its head*, 2015; Nicholls et al., *A guide to social return on investment*, 2012.

- c. *retrospettiva*, misurando le evidenze empiriche del valore sociale creato (cd. *proof of impact*), che saranno poi comunicate in forma sintetica dallo SROI nella fase di rendicontazione sociale.

Naturalmente, non è superfluo rimarcare che il processo di misurazione dello SROI non può essere confinato all'applicazione di una semplice formula aritmetica, ma richiede un approccio critico e programmatico che conduca ad una quantificazione economica della *performance* sociale di un'organizzazione.

4. La *Social Balanced Scorecard*.

Nel corso degli ultimi decenni gli studi di matrice economico-aziendale si sono orientati spesso al perfezionamento di nuovi strumenti d'analisi a supporto del management dell'impresa, per la definizione di strategie aziendali e per la valutazione integrata delle *performance* non solo di natura economica.

In particolare, misurare l'impegno socio-economico dell'impresa significa individuare tutti i possibili campi d'azione nei quali tale funzione può essere svolta e, al tempo stesso, definire per ogni ambito una serie di fattori in grado di segnalare gli sforzi compiuti dall'organizzazione nella prospettiva della *corporate social responsibility*. In tal senso, nella progettazione di un qualsiasi modello di misurazione della *performance globale*, si richiede l'identificazione di indicatori economico-finanziari, per lo più quantitativi, insieme ad altre misure di natura quali-quantitativa, in grado di fornire informazioni sull'efficienza della gestione nella sua totalità e rispetto agli interessi di tutti gli *stakeholder*.

In quest'ottica, la *balanced scorecard* teorizzata da Kaplan e Norton⁽²⁸⁾, se opportunamente riadattata, può divenire uno strumento utile per la definizione di una strategia aziendale in grado di contemperare obiettivi di carattere economico-finanziario con altri di natura puramente sociale ed ambientale⁽²⁹⁾. Si può costruire, difatti, un nuovo modello allargato, definito come *social balanced scorecard*, capace di riconfigurare le quattro prospettive della tradizionale *balanced scorecard*, già identificate e commentate nel precedente capitolo⁽³⁰⁾ (*economico-finanziaria, soddisfazione del cliente, processi aziendali, innovazione e apprendimento*), reinterpreteandole in un'ottica maggiormente orientata alla valutazione degli impatti socio-ambientali.

Ad esempio, per la prospettiva dei *clienti*, gli obiettivi tradizionali della *balanced scorecard* riguardavano essenzialmente il monitoraggio della quota di mercato e il livello di soddisfazione e fidelizzazione del cliente. Tale dimensione, nella *social balanced scorecard*, sarebbe ampliata in relazione ad obiettivi di natura non soltanto economico-finanziaria, ma anche inerenti allo sviluppo di forme di mercato e politiche di comunicazione socialmente responsabili. In tal senso, i clienti potrebbero essere informati sui vantaggi legati all'utilizzo di prodotti o servizi a basso impatto ecologico e, al tempo stesso, l'impresa dovrebbe implementare politiche di marketing sensibili alle

(28) Cfr. KAPLAN-NORTON, *The Balanced Scorecard*.

(29) Partendo da questi presupposti, gli stessi KAPLAN e NORTON (1997), tenendo conto del crescente interesse verso i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, avevano suggerito di aggiungere agli indici di natura economico-finanziaria, anche indicatori di natura ambientale e sociale.

(30) V. Capitolo Ventiduesimo, par. 8.

tematiche socio-ambientali in modo da stimolare una domanda di beni o servizi socialmente responsabile.

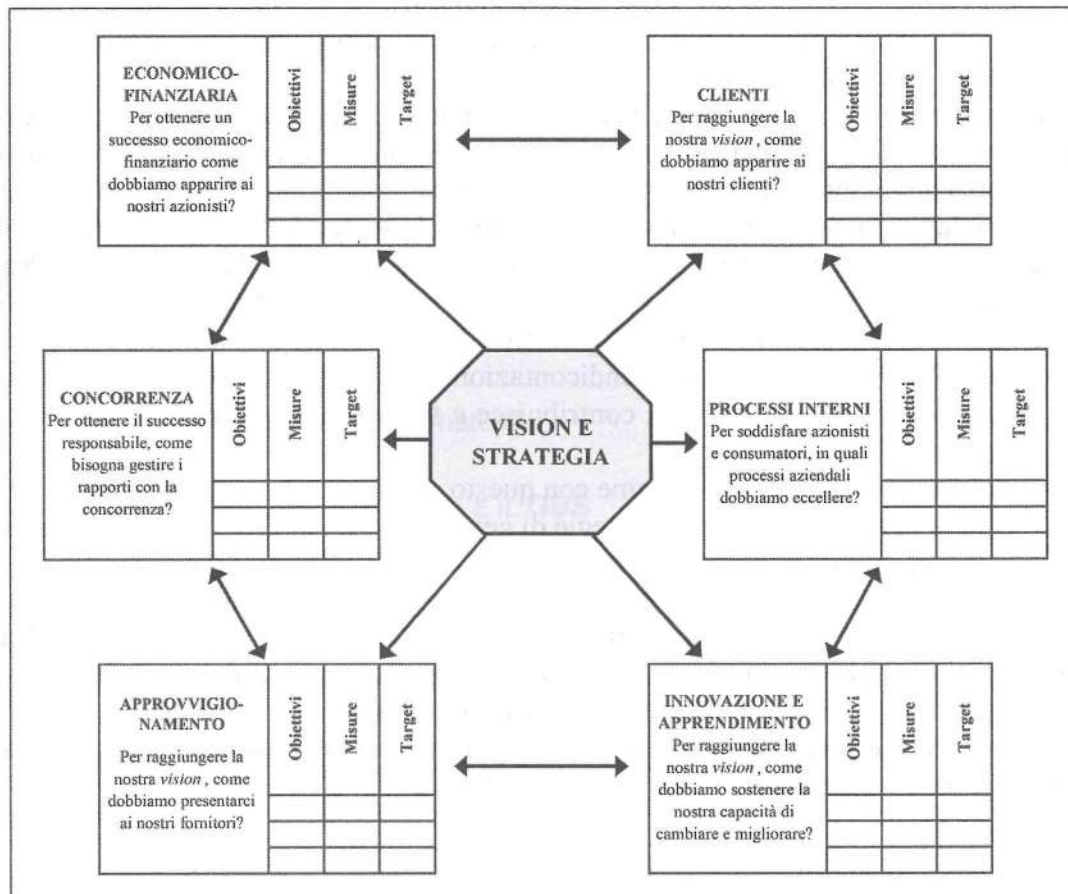
Oltre alle quattro prospettive tradizionali, la *social balanced scorecard* si dota comunemente di due nuove dimensioni relative all'*approvvigionamento* e alla *concorrenza*. Gli obiettivi più rilevanti dell'*approvvigionamento* riguardano il consolidamento dei rapporti di collaborazione con i fornitori, il miglioramento delle condizioni contrattuali nonché l'ottimizzazione della performance della catena di fornitura (misurate ad esempio dalla riduzione dei costi di transazione). Riguardo quest'ultimo punto, la *social balanced scorecard* propone di considerare il grado di applicazione di parametri socio-ambientali quale criterio di selezione dei fornitori. In tal senso, infatti, le imprese potranno sensibilizzare i propri fornitori al rispetto di determinate misure socio-ambientali, adottando così pratiche coerenti ai principi della *corporate social responsibility* e favorendo altresì l'instaurazione di un complesso di valori condivisi da tutti gli operatori della filiera che disincentivi l'adozione di comportamenti opportunistici.

Infine, per la prospettiva dei *concorrenti*, si può proporre un modello cooperativo-conflittuale in cui gli obiettivi possono essere riferibili sia alle relazioni di *coopetition* e alla diffusione di pratiche concorrenziali, sia al rispetto dei rapporti di concorrenza, in particolare delle norme *antitrust*, evitando l'imitazione dei prodotti o l'utilizzo di cartelli e altre pratiche collusive. Gli indicatori associati a questi obiettivi possono quindi riguardare, ad esempio, l'ammontare degli investimenti utili per lo sviluppo congiunto di competenze e tecnologie, il numero di interventi a garanzia del mercato concorrenziale, il numero di casi di violazione delle normative e il numero di azioni congiunte volte all'innovazione del processo produttivo nel settore o nel mercato di riferimento.

Con l'esame di quest'ultima prospettiva si delinea così la struttura della *social balanced scorecard* (Figura 23.2). Si tratta, in definitiva, di uno strumento che consente di mettere a sistema la *vision* e la *mission* dell'impresa, le relative strategie attuate per il loro raggiungimento e gli indicatori volti a misurare le *performance* realizzate nelle diverse aree di creazione del valore (*target*). In tal senso, essa si dimostra in grado di considerare congiuntamente tutte le operazioni aziendali che comportano una ricaduta più o meno diretta sulle diverse *performance* dell'azienda.

L'adozione della *Social Balanced Scorecard* consente, dunque, di superare l'approccio orientato unicamente alla massimizzazione del profitto, valutando aspetti di natura prettamente qualitativa relativi all'impatto socio-ambientale dell'azione imprenditoriale. Si configura pertanto come uno strumento estremamente duttile e dinamico, e quindi facilmente adattabile in funzione delle specificità dell'azienda da valutare, dell'evoluzione del contesto culturale e sociale di riferimento e dell'orientamento strategico del management. Tuttavia, presenta il limite di non conferire centralità alle istanze di tutti gli *stakeholder* in un'ottica dinamica e contingente, ovvero limitandosi ad includere nel modello di volta in volta gli interlocutori più rilevanti in relazione a fenomeni emergenti e contestuali. Nella struttura del modello, infatti, vengono considerati unicamente gli azionisti, i clienti, i fornitori e i dipendenti.

FIGURA 23.2
Le prospettive della Social Balanced Scorecard



Fonte: SCIARELLI S.-SCIARELLI M., 2018, p. 486.

Qualsiasi riadattamento della *Social Balanced Scorecard* in chiave socio-ambientale, ampliando cioè la prospettiva delle finalità dell'impresa, risente in effetti di un limite strutturale del modello originario: tutti gli obiettivi e tutti gli indicatori individuati sono infatti subordinati all'implementazione di una strategia predeterminata che ha come unico fine quello di massimizzare le *performance* economico-finanziarie dell'impresa.

5. Considerazioni conclusive.

La misurazione della performance sociale ha lo scopo di completare quella del rendimento economico in modo da esprimere un giudizio globale sull'efficienza aziendale. Con essa si tende a valutare il ruolo di un'impresa in grado di offrire un contributo determinante per il miglioramento della qualità della vita anche delle generazioni future. Questo comportamento, oltre a soddisfare il senso etico dell'imprenditore, serve per comunicare all'esterno un'immagine idonea a valorizzare l'apporto dell'economia delle relazioni. Gestire la sostenibilità attribuisce, invero, maggiori responsabilità alla governance aziendale e richiede un'interpretazione alta della funzione imprenditoriale.

A questo giova lo sforzo di estendere le valutazioni, in funzione dell'ampliamento del campo d'azione e richiesto alle imprese.

Naturalmente, come si è commentato, il compito della misurazione sotto il profilo sociale non è affatto agevole per la complessità degli aspetti da considerare e per la mancanza di strumenti adeguati di valutazione.

Tutto ciò non significa dovere rimanere nel sentiero tradizionale delle misurazioni strettamente economiche, ma anzi intende spingere a conferire un più ampio respiro alla gestione aziendale intesa a creare ricchezza, a diffonderla in modo equo, a partecipare alla difesa dell'ambiente, a promuovere e sviluppare la sostenibilità. Da ciò l'attenzione rivolta agli strumenti più diffusi sotto tale profilo, vale a dire il Bilancio sociale o Rapporto di sostenibilità, analisi come lo SROI e la *Social Balanced Scorecard*, con l'obiettivo di valutarne importanza e limiti applicativi.

È chiaro che l'obiettivo di una «rendicontazione sociale» (*accountability*), che vada al di là del solo aspetto economico, contribuisce a fare crescere in modo sostanziale il tasso etico dell'imprenditorialità.

Ci piace quindi concludere il volume con questo ritorno su temi che in realtà valorizzano il campo di riferimento delle strategie di gestione dell'impresa e tendono a porre in evidenza il progresso dell'impresa come *attore sociale* di primaria rilevanza.

Cominciare e terminare lo studio della gestione di impresa all'insegna della socialità e sostenibilità vuole rappresentare un segnale importante per chi si accinge a condividere e praticare a livello di *governance* un'etica manageriale in grado di contemperare le esigenze economiche, da rispettare in ogni caso, con una più giusta partecipazione al benessere reale della collettività.

CONCETTI CHIAVE PER LA VERIFICA DELL'APPRENDIMENTO

IL VALORE ALLARGATO (ECONOMICO E SOCIALE).

IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ

- sostenibilità economica;
- sostenibilità sociale;
- sostenibilità ambientale.

LA MISURAZIONE DELLA «PERFORMANCE» SOCIALE: OBIETTIVI E LIMITI

IL BILANCIO SOCIALE O DI SOSTENIBILITÀ

IL «GLOBAL REPORTING INITIATIVE» E IL GBS

L'INDICE DI MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE (SROI)

LA «SOCIAL BALANCED SCORECARD»

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE E L'ETICA IMPRENDITORIALE