

L'estensione dell'Impatto Sociale: un'analisi con il metodo delle “6 W”

di Laura Corazza^o, Alessandro Migliavacca^{*}, Damiano Cortese^{*}, Mariangela Longo^{*}

Abstract

Nel corso degli ultimi anni, si è andata sempre affermando la necessità di valutare l'impatto che le imprese (pubbliche e private, for profit e nonprofit) hanno sull'ambiente di riferimento dal punto di vista sociale.

Di pari passo, la letteratura esistente si è arricchita di studi e ricerche condotte sia dall'accademia (Epstein e Yuthas, 2012, 2014; Grieco et al., 2014) sia da practitioners e gruppi di ricerca internazionali (Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social – EU commission (GECES); Social Impact Investment Task Force – G8; Committee for Industry Innovation and Entrepreneurship – OECD (CIIE)).

Il presente lavoro tenta di fornire più spunti di riflessione, sulla base di modelli tassonomici già esistenti e su ragionamenti condivisi, evidenziando elementi di criticità e opportunità di miglioramento.

Il contributo si configura come discussion paper, pertanto verranno presi in esame gli apporti provenienti dalla letteratura nazionale e internazionale, contestualizzando lo stato dell'arte del social impact measurement e la sua correlazione con le più importanti teorie riconosciute a livello internazionale.

Tale obiettivo sarà perseguito osservando il metodo delle “6 W”:

- cosa si intende misurare (WHAT?),
- a quale scopo (WHY?),
- con quali modalità, strumenti, livello di complessità (HOW?),
- su quale orizzonte temporale e con quale frequenza (WHEN?),
- da quale punto di vista e da parte di quale utente (WHO?),
- su quali grandezze o aspetti dell'impatto (WHERE?).

La risposta a queste domande verrà fornita attraverso una discussione ragionata dello stato dell'arte, e in secondo luogo, attraverso la proposizione di aspetti di miglioramento e di ulteriore lettura dei modelli esistenti.

Una volta effettuata l'analisi tassonomica potrà infine essere generata una proposta di algoritmo decisionale attraverso il quale l'impresa (WHO) potrà scegliere lo strumento più idoneo al proprio scopo (WHY), avendo anche riguardo della comparabilità della misurazione e della sua comprensibilità in termini relativi da parte di terzi soggetti (investitori, Pubbliche Amministrazioni, competitors, utenti, ecc.) alla luce dell'ambiente di riferimento e della diffusione (legittimazione) dello strumento.

-
- o Ph.D. borsista presso Università degli Studi di Torino, Scuola di Management ed Economia, Dipartimento di Management
 - Ph.D. Candidate presso Università degli Studi di Torino, Scuola di Management ed Economia, Dipartimento di Management
 - ♦ Research Fellow presso Università degli Studi di Torino, Scuola di Management ed Economia, Dipartimento di Management
 - Ph.D. Candidate presso Università degli Studi di Torino, Scuola di Management ed Economia, Dipartimento di Management

I - Introduzione

La misurazione dell'impatto sociale che le imprese esercitano sull'ambiente di riferimento necessita di alcune premesse e definizioni, che permettano di contestualizzarne l'analisi, la valutazione e la discussione sullo stato dell'arte e i possibili sviluppi, correlando gli strumenti di *measurement* in un più ampio quadro di teorie e modelli.

Una valutazione degli impatti può essere condotta in maniera qualitativa (ad esempio valutando un miglioramento generale dei servizi sanitari in un territorio), quantitativa (un'analisi più robusta ad esempio, andando a rendicontare il numero dei pazienti trattati sul totale delle persone che soffrono di una determinata patologia) e/o ricorrendo ad una monetizzazione degli *outcome*, ossia esprimendo attraverso dei ratio e indicatori il legame tra risorse investite, e benefici per gli utenti e la comunità in generale. Secondo l'OCSE è importante connettere alla misurazione dei benefici (tangibili o espressi in termini monetari) la misurazione dell'impatto in maniera tale da dimostrare la reale efficacia dell'organizzazione che ha compiuto di fatto l'impatto sociale, e che ha operato secondo un modello aziendale o ha saputo organizzare e reperire risorse esterne per poter raggiungere la propria *mission* e *purpose* sociale (OECD, 2015).

Una amministrazione razionale (Puddu, 2013) fondata anche sulla affidabilità della misurazione e contabilizzazione di informazioni non finanziarie, deve, per sua natura, essere progettata in maniera logica in un processo di pianificazione strategica, esecuzione (con raccolta delle informazioni), controllo del livello e grado di efficacia, revisione degli scostamenti e della strategia per il periodo successivo.

Le tecniche di misurazione degli impatti sociali dovrebbero essere utilizzate soltanto quando possono esercitare una utilità nell'ambito della presa di decisioni e quando il costo non è eccessivo rispetto alla significatività della decisione ad esso connessa. L'OCSE ribadisce fermamente, che le misure di Social Impact Assessment (SIA) dovrebbero essere utilizzate solo per il *decision-making*, perché la valutazione degli effetti sociali di politiche, aziende, progetti, può solo essere fatta attraverso esperimenti empirici, vale a dire le analisi controfattuali (OECD, 2015).

Poiché, però, il ruolo delle aziende nel collaborare al raggiungimento e soddisfazione di bisogni sociali si sta rendendo sempre più importante, va da se che l'amministrazione razionale dell'azienda acquisisce un rinnovato impeto di importanza all'interno degli studi economico-aziendali.

In seconda istanza, le modalità di finanziamento di quelle aziende che per loro natura operano esclusivamente per il soddisfacimento di bisogni sociali, è diventato altresì un argomento di interesse mondiale, sia per la valutazione dell'efficacia degli investimenti (massimizzando il ritorno sociale), sia per ridurre il grado di rischio connesso all'investimento privilegiando quelle aziende che utilizzano sistemi di gestione razionali.

Il primo capitolo di questo lavoro esamina il legame esistente tra aziende e comunità, facendo riferimento a come gli studi sull'impresa sociale hanno saputo esercitare una pressione legislativa per il cambiamento del terzo settore. Il secondo capitolo affronta il legame tra gli studi esistenti e gli strumenti operativi. Nel capitolo successivo è illustrata la metodologia d'indagine, volta a costruire uno stato dell'arte delle tassonomie sugli strumenti di SIA, ma si propone di andare oltre. In particolare, si dimostrerà, partendo dagli studi precedenti, come gli strumenti SIA genericamente pensati e formulati per le imprese sociali, non siano i soli strumenti esistenti per le aziende. Bensì gli stessi standard di gestione volontaria possono contribuire anche in maniera efficace alla fase di misurazione e rendicontazione degli impatti sociali in maniera più vicina al settore stesso di operatività dell'azienda.

II - La relazione azienda-comunità: tra teorie aziendali e riforme legislative

Il legame tra comunità e l'azienda è stato affrontato dalla teoria economico-aziendale individuando aziende di erogazione, aziende di produzione (o imprese) e aziende composte (Bistagnino et al., 2012).

Nel primo caso¹, vale a dire quello delle aziende di erogazione, Cantino (in Bistagnino et al., 2012) sottolinea l'orientamento alla comunità specifica e una gestione caratterizzata da criteri di efficienza produttiva, secondo il principio di economicità (Zappa, 1957).

La seconda tipologia, ovvero l'impresa propriamente detta – si configura quando la soddisfazione dei bisogni prevede l'impiego di beni economici, ovvero nel momento in cui entrano in gioco i concetti di prezzo e di ambito territoriale inteso come mercato.

La terza tipologia, rappresentante una configurazione intermedia, è l'azienda composta, in quanto prevede sia il soddisfacimento dei bisogni della comunità principale, sia l'immissione del surplus sul mercato (Ill. 1).

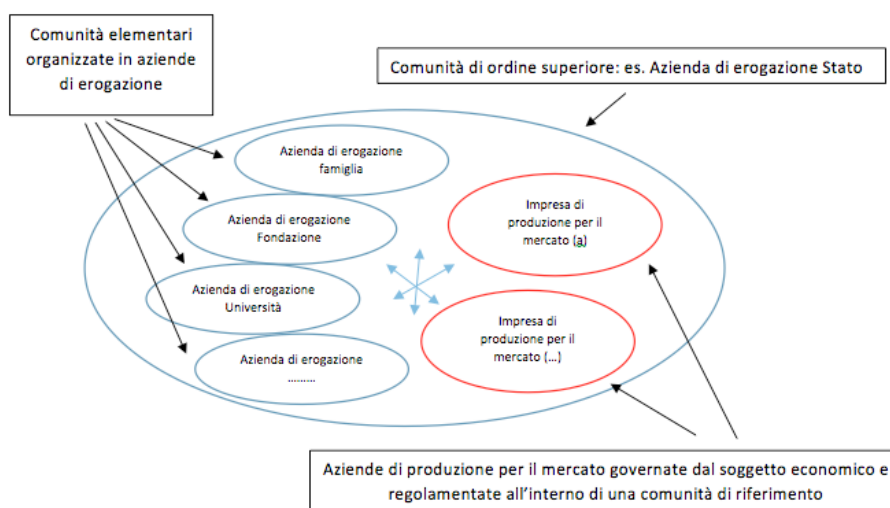


Illustrazione 1: La rappresentazione delle aziende all'interno dell'ambiente socio-economico di riferimento (Cantino, 2015)

Per conciliare le necessità dei portatori di interesse locali e, dunque, alla comunità di riferimento, non risulta sempre sufficiente adottare approcci non sistemici di Responsabilità Sociale di Impresa. Ciò accade perché si rischia di non cogliere le opportunità di innovazione e di vantaggio competitivo che esistono, fermandosi alla sola contrapposizione tra business e società (Porter e Kramer, 2007). La soluzione è rappresentata dal ristabilire una relazione effettiva, ove il primo fruitore dell'attività imprenditoriale deve essere inteso non soltanto come cliente esterno – o consumatore –, ma come la comunità stessa che può esercitare una funzione di indirizzo dell'economia.

La logica, dunque, è di “ricomposizione del ruolo e degli apporti”² degli stakeholder, in una

1 Implicito, ma evidente, è il rimando culturale alla visione economica del Libro I della Politica di Aristotele, in cui la polis, viene definita come “comunità perfetta [...] che ha raggiunto quello che si chiama il livello dell'autosufficienza: sorge per rendere possibile la vita e sussiste per produrre le condizioni di una buona esistenza”. In un tale scenario trova spazio il concetto di economia, che lo stagirita propone nella sua etimologia di governo della casa, oikonomia: “[...] amministrazione della famiglia, dal momento che la città è costituita di famiglie” (Aristotele, Politica, in a cura di Marcello Zanatta, Politica e Costituzione di Atene, UTET, Torino, 2006)

2 Demozzi M., Sonda G., L'impresa sociale di comunità. Elementi definitivi e criteri per il riconoscimento, Iris Network, 18 dicembre 2007, <http://irisnetwork.it/2007/10/1%E2%80%99impresa-sociale-di-comunita-elementi->

relazione di equilibrio per la quale le risorse provengono dalla comunità³ e questa trae nuovi input da attività di impresa attente ai bisogni specifici⁴.

Una prima soluzione sembra essere stata identificata in due caratteristiche⁵ chiave che queste aziende dovrebbero fare proprie: la coesione e l'orientamento alla comunità (Segre e Zamaro, 2014).

Come contenuto nel Rapporto "L'impresa Sociale in Italia", per far sì che queste aziende possano rispondere in modo adeguato, allineato al mercato e ai portatori di interesse, le stesse aziende dovrebbero essere "coesive" – con assunzione di strategie e comportamenti socialmente responsabili verso tutti gli stakeholder – e "comunitarie" – considerando la comunità "non solo un interlocutore [...] ma l'obiettivo che sostanzia la missione d'impresa" (Venturi e Zandonai, 2014).

La dimensione comunitaria diventa l'elemento centrale, che ne costituisce la specifica identità, focalizzata sull'interesse generale. A volte, tuttavia, risulta difficile mettere a sistema e a valore un elemento di tale portata, per via della collocazione "nella sfera dello stato e del mercato piuttosto che nella membrana della società civile". L'impresa sociale di comunità viene perciò proposta come "il modello attraverso cui si persegue una legittimazione sostanziale di questa forma" di azienda (Demozzi e Zandonai, 2007).

Il perseguimento della legittimazione richiede implicitamente l'adozione di approcci, modelli e strumenti per la misurazione dell'impatto sociale dell'impresa sulla comunità – locale e professionale – e il territorio, ovvero sui principali elementi di interesse e attori coinvolti. Oltretutto, la finalità del *measurement*⁶ rimane di verifica ex ante, ex post e nel corso dell'attività, di quanto l'operato aziendale stia generando sulla società, in ottica di progettazione, monitoraggio e verifica degli scostamenti, con obiettivo di riallineamento (GECES, 2014).

Nell'analisi del rapporto tra aziende e comunità occorre fare riferimento al "concetto di cittadinanza d'impresa, inteso come ambito di relazioni e iniziative promosse volontariamente dall'impresa verso la comunità locale e il territorio in cui opera e interagisce"⁷ e, dall'altra, introdurre un nuovo tipo di approccio: quello della creazione del valore condiviso "creating social value is integral to a company's profitability and competitive position. It leverages the unique resources and expertise of the company to create economic value by creating social value" (Porter e Kramer, 2011).

Questa creazione congiunta di valore sociale e di valore economico trova la sua naturale realizzazione nel contesto delle "imprese sociali", intese come soggetti economici che, pur essendo rivolti al mercato, non applicano i meccanismi propri dell'accumulazione del capitale.

In questo ambito, assistiamo ad una evoluzione anche dal punto di vista normativo, iniziata nel 2006 con l'istituzione dell'Impresa Sociale quale organizzazione privata "senza scopo di lucro che esercita in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale"⁸ e con l'obbligo di destinare "gli utili e gli avanzi

definitori-e-criteri-per-il-riconoscimento/

3 Così Don Luigi Ciotti nel recente intervento "Governo dell'Impresa ed Economia di Comunità", Torino, Campus di Management ed Economia, 24 aprile 2015: "L'economia ha le sue regole e i suoi saperi, ma se non servono a migliorare la vita delle persone, non servono a niente. Devono rispondere ai bisogni delle persone"

4 Risulta utile, in questo senso, riprendere un concetto espresso da Weber: "l'agire in società [...] può essere indirizzato a risultati puramente economici: la copertura del fabbisogno o il guadagno. Allora esso fonda la comunità economica. Oppure può servirsi del proprio agire economico come mezzo per risultati di altro genere a cui esso tende: le comunità economie. Oppure nell'indirizzo di un agire in comunità si riscontrano effetti economici combinati con quelli extraeconomici" (Weber, edizione italiana 2005).

5 La logica è quella di declinare i settori dell'economia secondo regole e opportunità "complementari, collaborative, partecipative".

6 Si veda European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit C2 "The benefits of measurement", in Proposed approaches to Social Impact Measurement, October 2014 e "The five-stage Process", in GECES Sub-group on Impact Measurement, Proposed approaches to Social Impact Measurement, June 2014

7 A cura di Benini R., L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete, Halley editrice, Matelica

8 Legge 13 giugno 2005, n. 118 "Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale" pubblicata

di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio⁹.

In particolare, una recente proposta di riforma prevede un allentamento ai vincoli di non distribuibilità degli utili generati (finora assoluti), statuendo che l'Impresa Sociale debba destinare “i propri utili prevalentemente al raggiungimento di obiettivi sociali” e adottare “modalità di gestione responsabili, trasparenti e che favoriscono il più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alle sue attività”¹⁰.

Se da un lato la non distribuibilità degli utili garantisce una maggiore autonomia della gestione finanziaria, essa limita anche l'attrazione di capitale di rischio e potenziali soci di capitale. Viceversa, l'allentamento di tale vincolo implica la necessità di adottare sistemi di pianificazione, gestione, amministrazione, controllo, misurazione e rendicontazione dei risultati non solo di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

Si sposta, quindi il focus sugli obiettivi e gli approcci di gestione, che devono essere orientati a responsabilità, trasparenza e coinvolgimento di tutti gli stakeholder a diverso titolo inclusi nell'attività di impresa. Questo, in precedenza, era limitato a “qualsiasi meccanismo [...] mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati”, divenendo, ora, il punto focale della gestione stessa. Si viene a collimare con la definizione europea¹¹ e si ritorna alla centralità dei portatori di interesse (Costa e Ramus, 2010), riportando l'impresa a quella dimensione di “soddisfazione dei bisogni umani” (Onida, 1960) e riequilibrando il livello di partecipazione della comunità e dell'ambiente di riferimento alla vita d'azienda.

In una società sana si registra una domanda crescente di business¹², dettata dall'aumento di bisogni e aspirazioni. Centrale è il come non si possa slegare la crescita comunitaria dal successo aziendale, né si possa relegare l'attenzione all'impatto sociale a un mero elemento di capitale reputazionale per l'impresa (Corazza, 2014).

Da qui la scelta di 6 domande a cui rispondere:

- cosa si intende osservare,
- con quale finalità,
- con quali modalità, strumenti, livello di complessità,
- su quale orizzonte temporale e con quale frequenza,
- da quale punto di vista e da parte di quale utente,
- su quali grandezze o aspetti dell'impatto.

In questo modo si viene a creare uno strumento di orientamento, nell'ambito della tassonomia definita, utile a comprendere non soltanto la logica dei possibili *tools* da utilizzare, come linea guida per una scelta *customizzata* sull'utente, sui suoi bisogni, esplicitando risorse e impegno necessari, nonché la cadenza e la frequenza temporale della verifica.

nella Gazzetta Ufficiale n. 153 del 4 luglio 2005

9 *Ibidem*, art. 3

10 Senato della Repubblica, Disegno di Legge, Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale, approvato dalla Camera dei deputati il 9 aprile 2015, trasmesso dal Presidente della Camera dei deputati alla Presidenza il 13 aprile 2015, art. 6

11 “Social enterprise is an operator in the social economy whose main objective is to have a social impact rather than make a profit for their owners or shareholders. It operates by providing goods and services for the market in an entrepreneurial and innovative fashion and uses its profits primarily to achieve social objectives. It is managed in an open and responsible manner and, in particular, involve employees, consumers and stakeholders affected by its commercial activities”, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions. Social Business Initiative Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation, Bruxelles, 25/10/2011

12 Lottica è quella di “sviluppo dell'impresa sociale come un vero e proprio comparto imprenditoriale, superando una rappresentazione che, soprattutto in ambito europeo, si alimenta grazie alla narrazione di singole iniziative (Nogales R., Zandonai F., 2014)

III - La valutazione degli impatti sociali, dalla teoria agli strumenti applicativi di misurazione

Nel corso degli ultimi anni, l'attività di studiosi e professionisti, politici, finanziatori e decisori, si è stretta e si sta sempre più focalizzando sulla rilevanza assunta dalla valutazione degli impatti sociali generati dalle aziende, in senso ampio. Questo crescente interesse nasce da fattori:

- endogeni quali ad esempio, la necessità di ridurre i rischi d'impresa, di legittimarsi nei confronti di una comunità, e di gestire in maniera trasparente le relazioni con gli stakeholder (O'Dwyer e Unerman, 2010);
- esogeni come: la ampia diffusione delle forme di impresa sociale dalle più tradizionali alle più evolute (Costa et al., 2014); incentivare i finanziamenti e gli investimenti nelle imprese sociali, anche di nuova generazione, e nell'innovazione sociale (OECD, 2015; G8 Social Impact Investment Forum, 2013; Murray et al., 2010).

Come accennato, indipendentemente dalla natura giuridica, dall'orientamento al profitto, dai modelli di governo aziendale, dal mercato e dalla comunità di riferimento, ogni azienda crea ed esercita degli impatti di svariata natura. Tali impatti possono tuttavia esercitare degli effetti, i quali a loro volta possono essere intenzionali/non intenzionali, positivi/negativi, con conseguenze di breve periodo/medio-lungo periodo, geograficamente circoscritti o ampi (Wainwright, 2002). Ad esempio, la definizione stessa di Corporate Social Responsibility (CSR) conferita dalla Commissione Europea (2011-2013) sottolinea come le aziende generino impatti sulla società (notevolmente diversificati).

La generazione di un impatto, che a sua volta può generare effetti, è materia nota alla politica, tanto che il *Social Impact Assessment* (SIA) nasce nell'ambito della valutazione delle politiche pubbliche – soprattutto ambientali EIA, Environmental Impact Assessment (Institute For Environmental Studies, 1995; Becker, 2001; Vanclay, 2003) –. Poiché, però, non è compito dell'azienda quello di farsi carico di politiche pubbliche, bensì semmai elevare a livello strategico il raggiungimento di obiettivi di interesse per la comunità e l'azienda stessa, allora ne deriva che la valutazione degli impatti sociali sia strettamente connessa al monitoraggio delle performance e dei rischi. Questi ultimi, gestiti, mitigati e controllati, grazie a quelle procedure di *risk management* tipiche delle strategie aziendali (Mahmoudi et al., 2013).

In questo senso, esistono chiaramente alcuni fattori comuni tra teorie manageriali e valutazione degli impatti sociali. Ad esempio, il modello a 5 step elaborato da GECES (GECES Sub-group on Impact Measurement, 2013), il ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act), la Theory of Change (Zand e Sorensen, 2012; Epstein e Yuthas, 2014) e la Impact Value Chain (Clark et al., 2004) prevedono una fase di analisi dei risultati sociali consapevolmente pianificati dall'organizzazione stessa. In aggiunta, anche il modello della Creazione di Valore Condiviso – CVC – (Porter e Kramer, 2011), prevede una misurazione dei risultati in itinere, ex-post, oltre che una fase di pianificazione delle strategie. Ne consegue che il flusso logico

INPUT → ATTIVITA' → OUTPUT → OUTCOMES → IMPATTI

si configura come una declinazione programmata e ragionata degli impatti sociali che una organizzazione vuole identificare, misurare, e dimostrare ai propri stakeholder e comunità di riferimento (Social Impact Analysts Association [SIAA], 2013).

Di per sé, il monitoraggio, misurazione e gestione degli impatti sociali, qualsiasi natura essi assumano, altro non sono che strumenti potenzialmente chiave per il processo di pianificazione di ogni attività economica (Burdge e Vanclay, 1996). Tali processi sono pertanto inseriti in un contesto di amministrazione razionale (Ill. 2), intesa come complesso di conoscenze della gestione aziendale, generate dall'osservazione sia sotto il profilo della sua distribuzione nello spazio (aspetti finanziari, patrimoniali ed economici¹³) e nel tempo (previsione, esecuzione e consuntivo) (Puddu L., 2013).

13 E, nell'ambito del presente lavoro, anche aspetti di natura non finanziaria

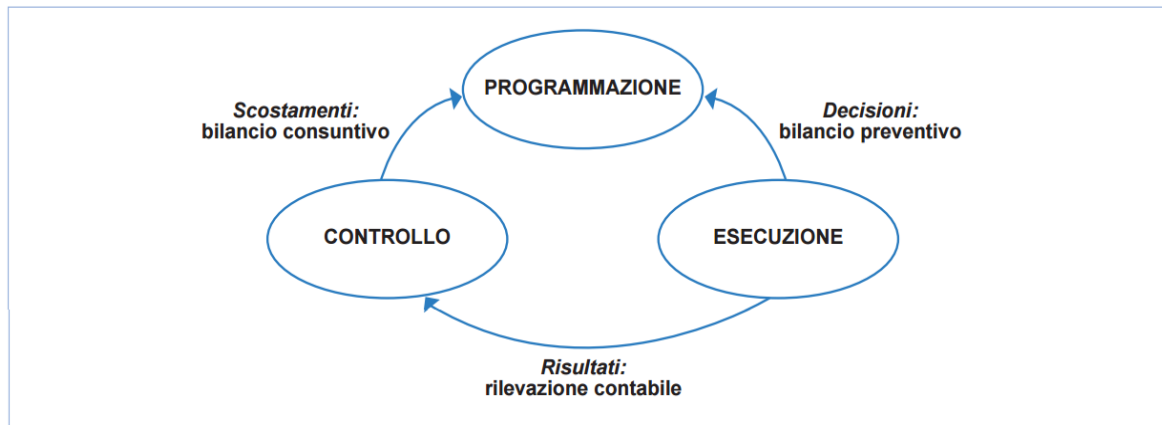


Illustrazione 2: Il modello dell'Amministrazione Razionale basata sul bilancio (Puddu, 2013)

Pertanto, il ruolo delle tecniche di accounting per il decision making risulta fondamentale perché nonostante l'impresa sociale si adoperi per collaborare per quegli imperativi dello sviluppo sostenibile, rimane necessario e imprescindibile rendere operativi misure di performance e di creazione di valore (Ormiston e Seymour, 2011; Rotheroe e Richards, 2007).

Come sottolineato nella più ampia e strutturata tassonomia dei modelli di SIA (Grieco et al., 2014), il bisogno di identificare indicatori utili alla misurazione dell'output sociale generato da un'azienda, non è la sola prerogativa del terzo settore, bensì di tutti i settori.

In realtà, la teoria e gli strumenti applicativi di Social and Environmental Accounting e Reporting (SEAR) hanno, da tempo, compiuto innumerevoli sforzi di uniformità, omogeneità, e ampiezza del raggio di azione per legare le performance economico-finanziarie delle aziende alla creazione di valore sociale e ambientale (Gray, Owen, Adams, 2009). Per di più queste aziende hanno via via migliorato le tecniche di identificazione, misurazione e reporting degli impatti sociali a scapito della valorizzazione e pianificazione strategica di questi (Epstein, 2003). Sono stati individuati, in particolare, i collegamenti tra le teorie classiche dell'accounting e l'utilizzo strategico e razionale delle informazioni non finanziarie al fine di implementarle nei vari momenti della gestione aziendale (Nicholls, 2009, p. 765; Ill. 3).

	Strategic function	Internal command and control	Stakeholder accountability
Positivist	Performance enhancement	Audited financial accounts	Enhanced social audit
		Social return on investment	
Critical theorist	Resource acquisition	Audited financial accounts	Social return on investment
Interpretive	Organizational legitimacy	Enhanced social audit	Trustees' Report CIC34 (UK)

Illustrazione 3: Funzioni strategiche della rendicontazione nelle imprese sociali (Nicholls, 2009)

Quindi, se da un lato gli strumenti di SIA, si sono perlopiù focalizzati su imprese di natura sociale, dall'altro esistono validi strumenti di SEAR adottabili anche dalle imprese sociali in prima istanza impiegati da aziende for profit.

La letteratura sul SEAR ha iniziato ad auspicare una fertilizzazione incrociata tra le metodologie più orientate alle imprese sociali e quelle più orientate alle imprese socialmente responsabili di estrazione esclusivamente for profit (Gibbon e Dey, 2011). Tra le metodologie dedicate alle aziende for profit gli standard volontari di settore (VSS – Voluntary Standard Sectors), possono essere utili a tal proposito, in quanto conferiscono una componente di valutazione degli impatti sociali legittimata dallo specifico settore di riferimento (Orlitzky, Siegel, e Waldman, 2011; Zappalà e Lyons, 2009). Diversamente, un modello integrato di social accounting basato sulla creazione di valore prevede la distinzione tra capitale economico (finanziario e fisico), capitale intellettuale (umano, organizzativo e relazionale) (Mook, 2014).

Indubbiamente è vero che, fin dall'inizio, le tecniche di SIA abbiano tenuto conto di una logica

multi-stakeholder e di un approccio partecipativo¹⁴ (Arce-Gomez, Donovan, e Bedggood, 2015). Come si evince dal rapporto del gruppo GECES¹⁵: “*the needs of all [refers to a previous list of stakeholders] stakeholders should be recognised, and should be balanced. All are aiming, to draw a parallel with accounting principles, to obtain all reliable (with all that that means in terms of objectivity and consistency as between persons and across time frames) information relevant for decision-making*” (GECES, 2014, p. 2). In questo senso, l’obiettività e l’affidabilità delle misure quantitative e qualitative deve in primo luogo essere razionale e dimostrabile (GECES, 2014; Turner, Crook, e Miller, 2014). Essendo un effetto, tutto ciò che è prodotto da una determinata causa, occorre precisare però il ruolo degli outcome e degli impatti.

Attraverso le attività e i risultati di tali attività si generano dei cambiamenti nelle vite dei beneficiari e degli stakeholder coinvolti (GECES, 2014; Epstein e Yuthas, 2014), come la differenza di situazione tra quello che sarebbe successo senza le attività in questione e ciò che è stato effettivamente realizzato con esso (Vanclay, 2003). In questa ottica, la metodologia migliore risulta essere l’analisi controfattuale (Hulme, 2000). Invece, si intendono impatti quelli esercitati sulle vite delle persone in termini di valore acquisito da un determinato stakeholder di un’attività.

Per cui anche le tecniche di misurazione – dal Blended Value Accounting (Nicholls, 2009), al Social Return On Investments (SROI), agli indicatori stabiliti dal GRI – pongono il focus sulla relazione intercorrente tra efficienza finanziaria ed efficacia della magnitudine dell’impatto sociale e/o sul collegamento tra la performance sociale e la performance economico-finanziaria di un determinato periodo, cercando di garantire un’ottica temporale di sincronia ovvero una logica di causa effetto. È fondamentale, però, non commettere l’errore di pensare che la presenza di spinte endogene alla misurazione vengano accettate e implementate facilmente dalle organizzazioni (Arvidson e Lyon, 2014; Wong e Ho, 2015), e, nella peggiore delle ipotesi, che una logica di gestione venga applicata come meccanismo burocratico (Haigh, 2007).

Esistono diverse ricognizioni e riclassificazioni presenti in letteratura, tra cui quelle prodotte da: Vanclay (2003), Nicholls (2005), Zappalà e Lyons (2009), Maas e Liket (2011), Grieco, Michelin, e Iasevoli (2014).

Vanclay (2003) precisa come i diversi modelli di SIA abbiano origine dalla letteratura accademica, da organizzazione intergovernativa, da istituzioni finanziarie, iniziative multi-stakeholder, associazioni di industrie, aziende individuali. Nicholls (2005) compie una distinzione basata su modelli qualitativi e quantitativi; Zappalà e Lyons (2009) analizzano il modello di social audit, un modello logico LogFrame e lo SROI. Maas e Liket (2011) utilizzano delle variabili di finalità (screening, monitoraggio, reporting e valutazione), tempo (prospettico, concomitante, retrospettivo), orientamento (input/output), temporale (breve, lungo periodo), prospettiva (micro, meso, macro), approccio (processo, impatto, monetizzazione).

Il lavoro di Grieco et al. (2014) si configura essere la più recente e completa tassonomia in quanto, partendo dalle variabili evidenziate dagli studi precedenti, arricchisce la selezione del campione a 76 modelli, che vengono infine clusterizzati secondo: modelli semplici sociali quantitativi; modelli complessi olistici; screening qualitativi; strumenti di management. Oltre ai modelli presenti in letteratura e quindi concordando con Vanclay (2003), gli studiosi hanno preso in esame modelli e framework presenti in due database NEF (New Economics Foundations) e TRASI (Tools and Resources for Assessing Social Impact). Dai risultati della loro indagine risulta evidente come le metodologie di SIA:

- abbiano un forte sviluppo a partire dal terzo settore (più del 60% del campione);
- siano strumenti generici ossia applicabili in maniera orizzontale indipendentemente dal settore di operatività (78,9%);

14 Sebbene la versione GRI G4 preveda un processo di definizione della materialità degli indicatori che coinvolga gli stakeholder dell’organizzazione.

15 GECES Sub-group on Impact Measurement, Proposed approaches to Social Impact Measurement, June 2014

- siano stati sviluppati per attività di screening (44.6%);
- siano stati sviluppati garantendo una semplicità di utilizzo (più del 67%).

Dalla letteratura precedente emerge come lo studio dei SIA si limiti alla sfera dell'imprenditorialità sociale e del terzo settore in senso lato. Detto questo, le aziende che competono sul mercato anche non in settori ad elevato rischio sociale e ambientale sono sempre più attente ad un'analisi e valutazione degli impatti (si pensi ad esempio alle aziende del comparto ICT e l'utilizzo dei minerali da conflitto, oppure il settore tessile), ma non sempre rispondono bene a metriche sviluppate a partire dal terzo settore per il terzo settore.

Anche perché, dall'analisi precedente, ne deriva che la maggior parte degli strumenti siano strumenti di screening ovvero per verificare che un'organizzazione abbia raggiunto degli obiettivi specifici. E in questo senso, esiste la necessità da parte degli studiosi di management e accounting nel capire come le aziende di produzione possano integrare aspetti sociali e ambientali all'interno delle proprie strategie conseguendo un valore condiviso con i propri stakeholder. Il presente studio ha quindi l'obiettivo di estendere la tassonomia degli strumenti per la misurazione degli impatti sociali, prendendo in esame anche quegli strumenti di natura volontaria che però al loro interno possiedono caratteristiche simili ai SIA perché richiedono alle organizzazioni di operare in maniera razionale per il raggiungimento di un positivo impatto sociale, razionale, ponderato, condiviso, misurabile e comunicabile.

IV - Metodologia

Concordando con Gibbon e Dey (2011), Orlitzky, Siegel, e Waldman, (2011) Zappalà e Lyons (2009), Mook, (2014) si è deciso quindi di estendere la tassonomia, non solo ai SIA presenti e già presi in considerazione dai lavori precedenti, ma anche a quegli strumenti, framework, modelli di gestione, standard, che vengono definiti VSS. Gli strumenti di misurazione, analisi, gestione e certificazione degli impatti ed effetti di natura sociale, ivi compresi quelli di natura ambientale, sono stati reperiti all'interno di due basi di dati disponibili in rete, e in particolare il Tools and Resources for Assessing Social Impact, gestito dal Foundation Center di New York (USA)¹⁶ e sponsorizzato da McKinsey&Company¹⁷, e lo Standards Map, gestito dallo Internazionalizza Trade Center¹⁸.

Database	Records	#	%
TRASI (+ EMAS) ¹⁹	194	192	56,80%
STANDARDS MAP ²⁰	172	146	43,20%
<i>Total</i>		338	100%

Attraverso l'analisi dei dati collezionati, è stato possibile individuare alcuni caratteri comuni a tutti gli strumenti e risorse osservati.

I caratteri comuni a ogni occorrenza sono stati raggruppati in sei macro-classi, individuate secondo il metodo delle "5 W" (più la sesta, HOW, non di anglosassone tradizione ma già utilizzata da San Tommaso d'Aquino²¹):

WHO (Chi?): in questa classe sono ricompresi i seguenti caratteri:

- chi promuove l'utilizzo dello strumento/best practice/framework/certificazione (Promoter)
- quali soggetti sono coinvolti nell'utilizzo dello strumento (User)
- quali tipologie di soggetti possono essere valutati, gestiti o certificati (Target)

WHAT (Cosa?): in questa classe sono ricompresi i seguenti caratteri:

- quale tipologia di dati sono necessari per l'utilizzo dello strumento (Data)
- a quale settore di attività può essere applicato (Subject e Specific Field)

WHERE (Dove?): questa classe è intesa sia nel senso di "dove" quanto ad estensione geografica (Diffusion) che di "dove" inteso come grandezza o dimensione ideologica posta sotto controllo (Object)

WHY (Perché?): in questa classe rientra unicamente lo scopo (Goal) dello strumento

WHEN (Quando?): il tempo è inteso sia come frequenza è opportuno/obbligatorio/consigliato con la quale lo strumento venga applicato (Frequency), sia come tipologia di applicazione temporale rispetto all'attività oggetto di analisi (Time Point of View)

HOW: in questa classe sono ricompresi i caratteri seguenti

- Costo/risorse necessari per l'applicazione (Cost)
- Livello di complessità operativa per l'applicazione (Complexity).

I caratteri sopra individuati assumono le seguenti modalità:

16 <http://foundationcenter.org/>

17 <http://mckinseysociety.com/social-impact-assessment/what-is-social-impact-assessment/>

18 <http://www.standardsmap.org/>

19 Sono stati esclusi il Global Reporting Initiative e il Fair Trade Certificate, in quanto presente su entrambi i database, al fine di evitare duplicazioni

20 Sono state esclusi alcuni strumenti, in quanto non reperibili informazioni coerenti con il resto delle osservazioni, ovvero ritenuti irrilevanti per eccessiva specificità e scarsa applicazione, o strumenti meramente duplicati e correlati ad altri omologhi ma differenti per specie di oggetto osservato

21 Si veda la Summa Theologiae, [d'Aquino, T. – La somma teologica. Testo latino e italiano. Ed. 2014 vol. 2 sez. I – Bologna (2014) – pp. 106-107]

WHO	
<i>Promoter</i> : la categoria del promotore è stata suddivisa secondo macro-tipologie che possono essere individuate in:	Istituzioni di tipo pubblico (<i>Governi, Università, Organizzazioni Sovranazionali, Organizzazioni Internazionali</i>)
	Enti nonprofit, di tipo non governativo e relative reti/associazioni di enti (<i>NGOs/NPOs/NPNETs</i>)
	Enti for profit e relative reti/associazioni di enti (<i>FPOs/FPNETs</i>)
<i>User</i> : i soggetti coinvolti nell'utilizzo dello strumento possono essere di tipo:	<i>Interno</i> : lo strumento può essere usato come self assessment, o trattasi di management tools, e così via;
	<i>Esterno</i> : sia attraverso l'utilizzo di terze parti indipendenti piuttosto che di "second-party" individuati tra i concorrenti o in ogni caso nello stesso settore di appartenenza;
	<i>Sia interno che esterno</i> : in alcuni casi, specie nelle certificazioni, lo strumento può essere usato sia per ottenere la certificazione, sia come strumento di autovalutazione.
<i>Target</i> : i target sono stati individuati in enti <i>nonprofit</i> ed enti <i>For Profit</i> . ²²	

WHAT	
<i>Data type</i> : gli strumenti utilizzano dati di tipo <i>qualitativo, quantitativo</i> ovvero un <i>mix</i> di essi.	
<i>Subject</i> : si individuano ambiti di applicazione di tipo generico o di tipo specifico.	
<i>Specific field</i> : strettamente correlati all'ambito applicativo, sono stati individuati alcuni cluster, ossia macro settori di attività specifiche con caratteristiche analoghe ²³ :	<i>Environment/Wildlife</i>
	<i>Energetic/Water Resources e Raw Materials</i>
	<i>Production e Fairtrade</i>
	<i>Civil Rights e Labor/Workers</i>
	<i>Food e Tourism</i>
	<i>Community</i>
	<i>Finance e Philanthropy</i>
	<i>Holistic</i> (inteso come onnicomprensivo o adattabile a qualunque tipologia di attività)

WHERE	
<i>Object</i> : gli oggetti analizzati possono essere (anche come combinazioni):	Ambiente (<i>Environment</i>)
	Questioni di natura sociale (<i>Social</i>)
	Modelli manageriali/gestionali (<i>Management</i>)
	Qualità (<i>Quality</i>)
	Etica (<i>Ethics</i>)
<i>Diffusion</i> : la diffusione, di cui è stato possibile rinvenire dati solamente per una parte degli strumenti (afferenti principalmente alla Standards Map), è analizzata per numero di nazioni nelle quali si ritrovano enti o soggetti che applichino lo strumento.	

22 Si sottolinea che alcuni strumenti possono essere applicati a entrambe le categorie indifferentemente e come tali sono categorizzati; altresì, gli strumenti con un target specifico potrebbero essere adattati all'utilizzo su entrambe in determinati casi più o meno specifici.

23 Lo strumento specifico, a sua volta, potrebbe presentare una specificità di intensità più elevata. Ciò accade quando lo strumento è applicabile unicamente in alcuni settori geografici o per specifiche attività ricomprese in cluster più ampi.

HOW	
Cost: i costi sono stati individuati, ove possibile, in ²⁴ :	Monetari (<i>Monetary</i>)
	Altre risorse (<i>Other Resources</i> : personale, tecnologia, know-how)
	Combinazioni di entrambi i tipi
Complexity: sono stati individuati strumenti il cui utilizzo richiede un utilizzo di risorse o conoscenze:	Basso (<i>Low</i>)
	Adeguato/Moderato (<i>Fair</i>)
	Medio (<i>Medium</i>)
	Alto (<i>High</i>)

WHEN	
Time Point of View: il punto di vista temporale fa riferimento ai dati e alle grandezze tenute sotto controllo e può essere:	Preventivo (<i>Prior</i>)
	Concomitante (<i>Concurrent</i>)
	Successivo (<i>Further</i>)
	Legato a tutti e tre i precedenti, richiedendo una attività continua e razionale di pianificazione-gestione-controllo-azione (<i>Whole Activity/Process</i>)
Frequency: la frequenza, individuata in anni, varia da zero a cinque. Lo zero può significare che lo strumento possa essere applicato più volte l'anno oppure sia che si renda necessario un utilizzo continuo dello strumento. ²⁵	

WHY	
Goal: sono stati individuati strumenti orientati a:	Gestione (<i>Management</i>)
	Misurazione e valutazione (<i>Assessment</i>)
	Verifica (<i>Audit</i>)
	Rendicontazione (<i>Reporting</i>)
	Certificazione (<i>Certification</i>)

24 Il grado di onerosità è correlato al grado di complessità.

25 In particolar modo per gli strumenti di Punto di Vista "Whole Activity/Process".

V - Analisi dei dati

L'analisi descrittiva dei dati collezionati permette di fornire una mappatura e una catalogazione dei principali – e di più semplice reperimento – strumenti di misurazione, verifica, rendicontazione, certificazione e gestione degli impatti di natura sociale.

Verranno nel seguito commentate le distribuzioni di ciascuna variabile presa in considerazione a seconda delle modalità sopra descritte.

- *WHO (Chi?)*

Sotto l'aspetto soggettivo, si evidenzia immediatamente come la maggioranza degli strumenti analizzati provenga da lavori e studi effettuati da organizzazioni di tipo non governativo e/o senza scopo di lucro o da reti formate da tali soggetti (Tabella 1). A ben vedere, però, tale prevalenza si verifica principalmente sulla banca dati TRASI. Per quanto concerne la Standards Map, la prevalenza delle organizzazioni senza scopo di lucro è decisamente inferiore (Tabella 2): giocano un ruolo assai più importante anche le imprese e organizzazioni aventi scopo di lucro, quali per esempio società di consulenza o enti di certificazione.

Questi strumenti sono applicabili parzialmente a ogni tipo di organizzazione, sia essa for-profit o nonprofit (Tabella 5). Anche in questo caso si evidenzia una palese discrasia tra il target degli strumenti raggruppati nella banca dati TRASI, decisamente più orientata sul nonprofit, ancorché la maggioranza degli strumenti resti applicabile a ogni tipo di organizzazione, e gli strumenti raggruppati nella banca dati Standards Map, con una maggioranza di oltre 2/3 di strumenti applicabili a organizzazioni aventi scopo di lucro (Tabella 6).

Il coinvolgimento di soggetti esterni all'organizzazione – siano essi terze parti o “second party” – riguarda circa la metà degli strumenti analizzati e la restante parte coinvolge solamente soggetti interni (Tabella 3). Nuovamente, la distribuzione varia sensibilmente se si considerano le banche dati singolarmente, con una prevalenza di strumenti prettamente “interni” per la banca dati TRASI e una prevalenza di strumenti “esterni” per la banca dati Standards Map (Tabella 4).

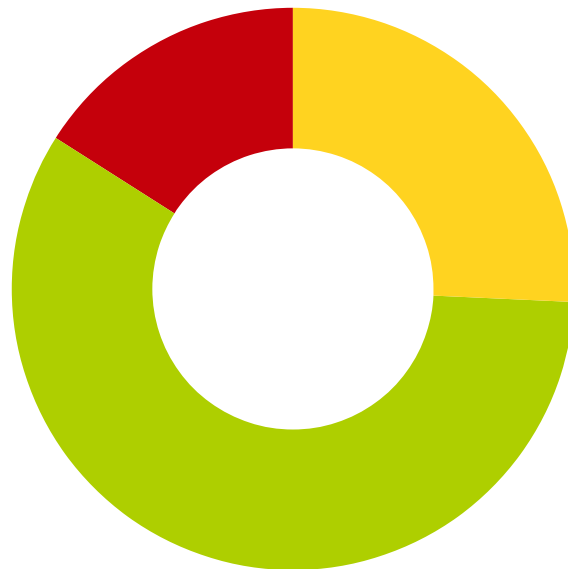
Promoter	#	%
NGOs/NPOs/NPNets	197	58,28%
FPOs/FPNets	87	25,74%
University - Government - Public Institution	54	15,98%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 1: Promoter

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Promoter	TRASI	%	SM	%
NGOs/NPOs/NPNets	127	66,15%	70	47,95%
FPOs/FPNets	32	16,67%	55	37,67%
University - Government - Public Institution	33	17,19%	21	14,38%
<i>Total</i>	192		146	

Tabella 2: Promoter – Suddivisione per Database



■ University - Government - Public Institution
 ■ NGOs/NPOs/NPNets
 ■ FPOs/FPNets

Disegno 1: Promoter – Grafico a Torta

— ■ — ■ — ■ —

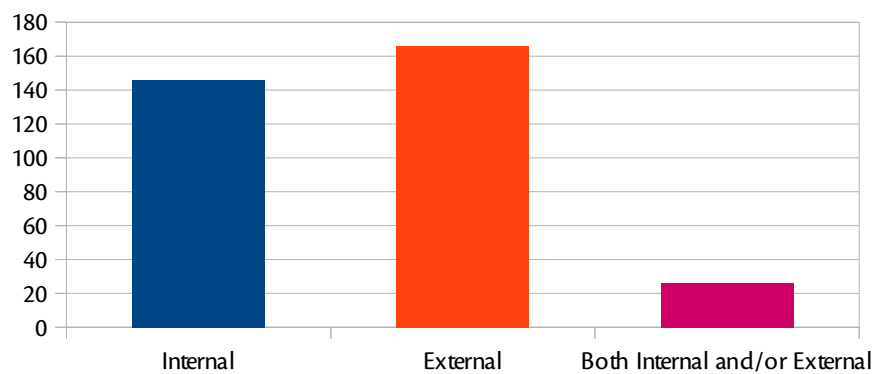
User	#	%
External	166	49,11%
Internal	146	43,20%
Both Internal and/or External	26	7,69%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 3: User

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

User	TRASI	%	SM	%
External	51	26,56%	115	78,77%
Internal	138	71,88%	8	5,48%
Both Internal and/or External	3	1,56%	23	15,75%
<i>Total</i>	192		146	

Tabella 4: User – Suddivisione per Database



Disegno 2: User – Grafico a Barre

— ■ — ■ — ■ —

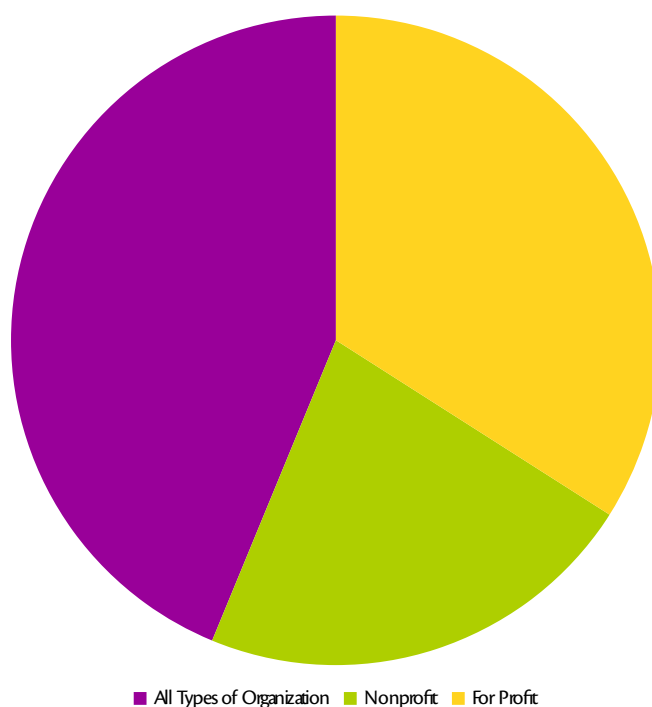
Target	#	%
Nonprofit	75	22,19%
For Profit	115	34,02%
All Types of Organization	148	43,79%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 5: Target

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Target	TRASI	%	SM	%
Nonprofit	75	39,06%	0	0,00%
For Profit	0	0,00%	115	78,77%
All Types of Organization	117	60,94%	31	21,23%
<i>Total</i>	192		146	

Tabella 6: Target – Suddivisione per Database



Disegno 3: Target – Grafico a Torta



- *WHAT (Cosa?)*

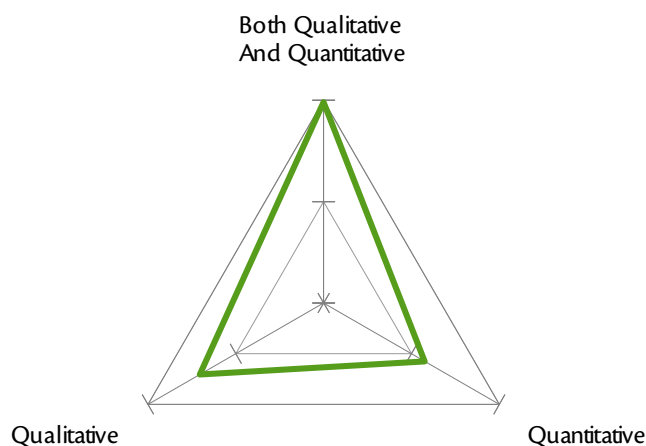
La tipologia dei dati necessari all'utilizzo degli strumenti è principalmente di tipo sia qualitativo che quantitativo; gli strumenti di natura solamente quantitativa rappresentano la minoranza dei casi (Tabella 7).

Quanto alla materia/campo di analisi degli strumenti, nelle banche dati prese in considerazione si registra una forte propensione verso strumenti di natura (più o meno) specifica, i quali rappresentano la maggioranza complessiva (Tabella 8); sulla banca dati TRASI vi è una leggera prevalenza di strumenti di natura generica, mentre sulla banca dati Standards Map la maggioranza di quasi quattro strumenti su cinque è rappresentata da strumenti di natura specifica (Tabella 9). Su quest'ultima, analizzando i singoli record, si può notare come alcuni strumenti raggiungano un alto grado di specificità.

I dati di cui sopra devono essere coniugati con la Tabella 10, la quale mostra la distribuzione su diversi campi. Occorre precisare che alcuni strumenti di tipo generico si possono applicare su specifici settori, in quanto lo strumento può essere applicato da qualsiasi organizzazione ma prende in considerazione solo alcuni specifici aspetti dell'attività, tralasciandone altri.

Data Type	#	%
Both Qualitative and Quantitative	206	60,95%
Qualitative	92	27,22%
Quantitative	40	11,83%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 7: Tipo di dati



Disegno 4: Tipo di Dati – Radar Chart

— ■ — ■ — ■ —

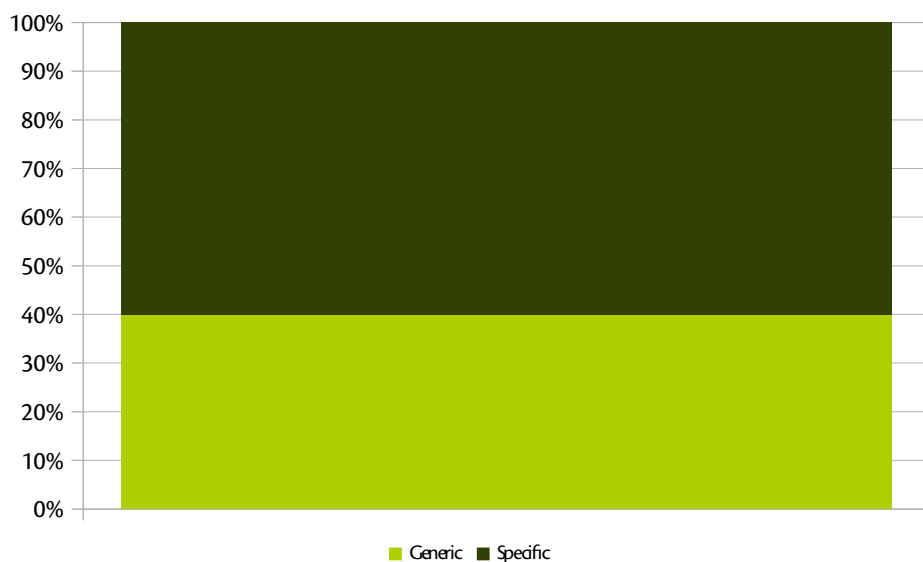
Subject	#	%
Generic	135	39,94%
Specific	203	60,06%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 8: Applicabilità dello strumento

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Subject	TRASI	%	SM	%
Generic	101	52,60%	34	23,29%
Specific	91	47,40%	112	76,71%
<i>Total</i>	192		146	

Tabella 9: Applicabilità dello strumento – Suddivisione per Database



Disegno 5: Applicabilità dello Strumento – Grafico a Settori

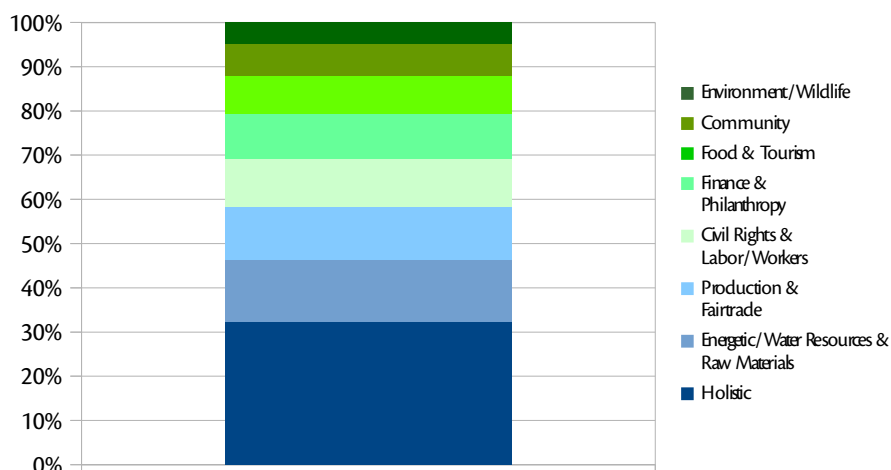
Specific Field	#	%
Holistic	109	32,25%
Energetic/Water Resources & Raw Materials	48	14,20%
Production & Fairtrade	40	11,83%
Civil Rights & Labor/Workers	37	10,95%
Finance & Philanthropy	34	10,06%
Food & Tourism	29	8,58%
Community	25	7,40%
Environment/Wildlife	16	4,73%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 10: Settore specifico

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Specific Field	TRASI	%	SM	%
Holistic	101	52,60%	8	5,48%
Energetic/Water Resources & Raw Materials	0	0,00%	48	32,88%
Production & Fairtrade	0	0,00%	40	27,40%
Civil Rights & Labor/Workers	28	14,58%	9	6,16%
Finance & Philanthropy	34	17,71%	0	0,00%
Food & Tourism	0	0,00%	29	19,86%
Community	25	13,02%	0	0,00%
Environment/Wildlife	4	2,08%	12	8,22%
<i>Total</i>	192		146	

Tabella 11: Settore specifico – Suddivisione per Database



Disegno 6: Settore Specifico – Grafico a Settori

- *WHY (Perché)*

Lo scopo che gli strumenti si prefiggono di raggiungere riguarda prevalentemente la misurazione dell'intensità, grandezza, estensione dell'impatto sociale dato dall'attività dell'organizzazione di riferimento (Tabella 12). Il secondo scopo di maggior rilievo rimane la certificazione, che la fa da padrone sugli strumenti della banca dati Standards Map (Tabella 13). Solamente due strumenti su tutto il campione si prefiggono l'obiettivo di rendicontare (e solamente rendicontare) i risultati.

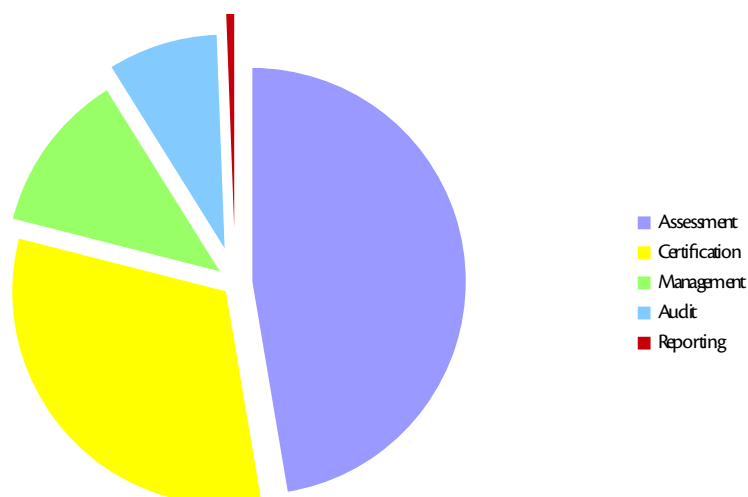
Goal/Purpose	#	%
Assessment	160	47,34%
Certification	107	31,66%
Management	41	12,13%
Audit	28	8,28%
Reporting	2	0,59%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 12: Obiettivo

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Goal/Purpose	TRASI	%	SM	%
Assessment	149	77,20%	11	7,53%
Certification	17	8,81%	90	61,64%
Management	23	11,92%	18	12,33%
Audit	3	1,55%	25	17,12%
Reporting (GRI is present in both databases)	1*	0,52%	2*	1,37%
<i>Total</i>	193*		146*	

Tabella 13: Obiettivo – Suddivisione per Database



Disegno 7: Obiettivo – Grafico a Torta



- *WHERE (Dove?)*

Come già anticipato, il “dove” è stato considerato sia come punto di vista geografico che come punto di vista di “ambito dell'analisi” degli strumenti.

La Tabella 14 mostra come la maggioranza degli strumenti abbia per oggetto grandezze di tipo Sociale (condizioni dei lavoratori, impatto sulla comunità, ecc.), Ambientale (emissioni di CO₂, disboscamenti, utilizzo del terreno, utilizzo di prodotti chimici, rifiuti e scarti, ecc.) e Manageriale (applicazione di modelli di sostenibilità, responsabilità nella supply chain, fattibilità economica, ecc.).

Una buona parte di strumenti considera anche questioni di natura Etica (compliance legislativa, strumenti anti-frode, strumenti di lotta alla corruzione, ecc.), mentre una minoranza prende in considerazione la Qualità dei prodotti o servizi erogati dall'attività. Le percentuali assumono sostanzialmente le stesse misure nelle singole banche dati, con una maggiore attenzione all'Ambiente da parte degli strumenti della Standards Map (Tabella 15).

Dal punto di vista geografico si è riusciti a collezionare dati unicamente per la banca dati Standards Map (Tabella 16) e unicamente per numero di Stati in cui è diffuso (e non per numero di organizzazioni): la maggior parte degli strumenti è applicata, ad oggi, in meno di 50 Stati nel mondo.

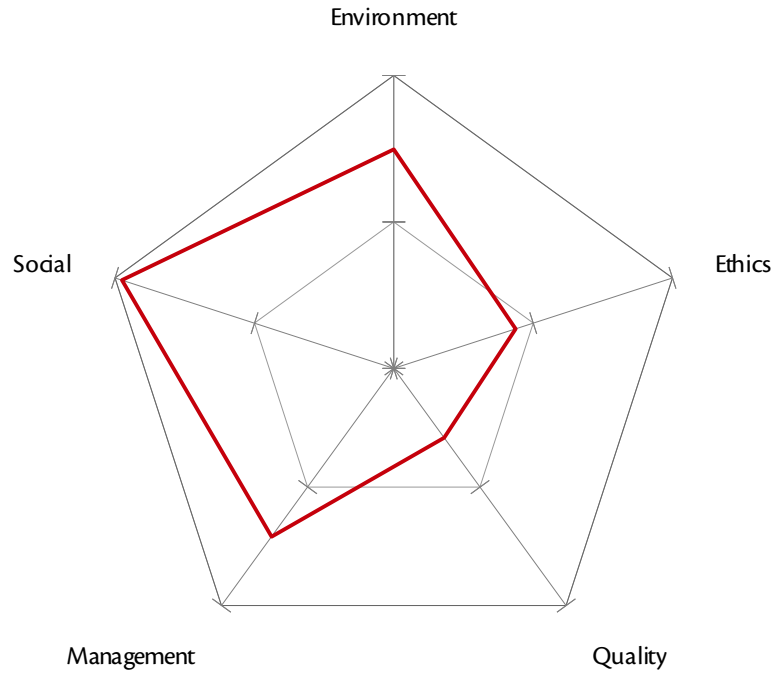
Object	# (more than 1x)	%
Social	262	77,51%
Environment	185	54,73%
Management	172	50,89%
Ethics	80	23,67%
Quality	31	9,17%

Tabella 14: Ambito di Analisi

di cui il contributo da parte di ogni database è il seguente:

Object	TRASI	%	SM	%
Social	108	56,25%	154	80,21%
Environment	56	29,17%	129	67,19%
Management	118	61,46%	54	28,13%
Ethics	72	37,50%	8	4,17%
Quality	0	0,00%	31	16,15%

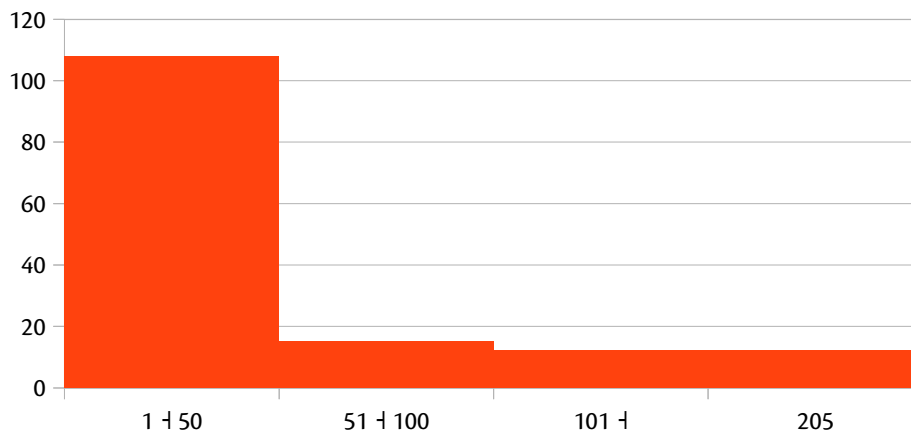
Tabella 15: Ambito di analisi – Suddivisione per Database



Disegno 8: Ambito di Analisi – Radar Chart

Diffusion (Only Standards Map + EMAS)	#	%
1-50	108	73,47%
51-100	15	10,20%
101+	24	16,33%
Total	147	100%

Tabella 16: Diffusione



Disegno 9: Diffusione – Istogramma di Frequenza

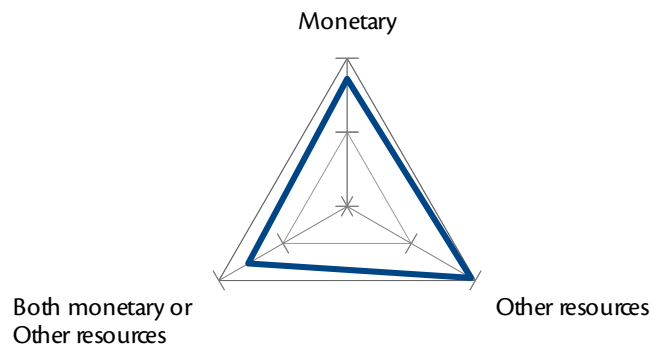
- *HOW (Come?)*

L'applicazione degli strumenti oggetto di analisi richiede lo sfruttamento di risorse di varia natura, in parte monetarie, in parte di altro tipo (forza lavoro, tempo, risorse non monetarie), con una distribuzione sostanzialmente paritaria tra strumenti con costi solamente monetari, con impiego di altre risorse o con risorse di tipo misto (Tabella 17).

La complessità degli strumenti, intesa sia nel senso della difficoltà di applicazione e nella necessità di conoscenze preliminari, sia nel senso di costosità in termini di risorse, è sostanzialmente bassa, anche se non elementare, ma si osserva una forte componente di strumenti a complessità media ed elevata (Tabella 18).

Cost/resources	#	%
Not Given	29	8,58%
Monetary	102	30,18%
Other resources	123	36,39%
Both monetary or other resources	84	24,85%
<i>Total</i>	338	100%

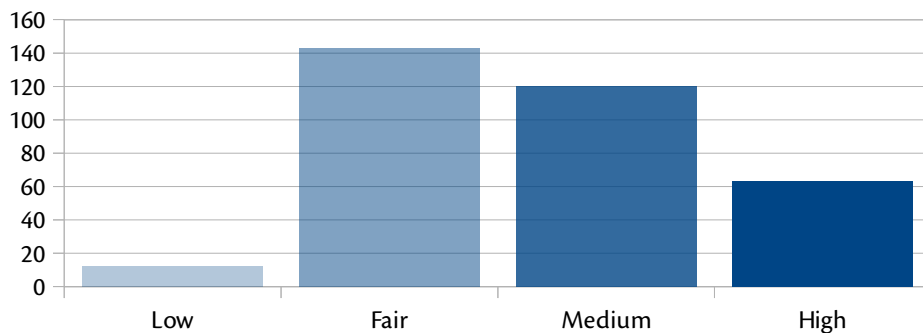
Tabella 17: Costi



Disegno 10: Costi – Radar Chart

Complexity	#	%
Low	12	3,55%
Fair	143	42,31%
Medium	120	35,50%
High	63	18,64%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 18: Complessità



Disegno 11: Complessità - Grafico a Barre

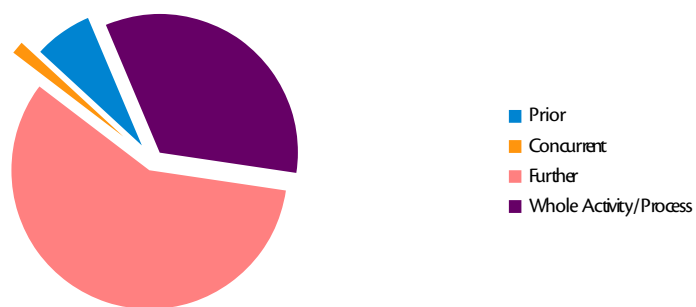
- *WHEN (Quando?)*

La maggior parte degli strumenti, per sua natura, può essere applicata solamente successivamente allo svolgimento dell'attività. La restante parte, eccetto una sparuta minoranza inferiore al dieci per cento, è rappresentata da strumenti i quali richiedono passaggi o step in tutte le fasi del processo gestionale dell'attività (Tabella 19).

La frequenza con la quale è necessario applicare questi strumenti è, analogamente, per la maggior parte annuale e per una minoranza di natura poliennale. Quasi uno strumento su quattro richiede una applicazione in periodi inferiori all'anno, ovvero continuativa (in particolare per gli strumenti rappresentati da linee guida gestionali o best practices) (Tabella 20).

Point of View	#	%
Prior	23	6,80%
Concurrent	5	1,48%
Further	196	57,99%
Whole Activity/Process	114	33,73%
<i>Total</i>	338	100%

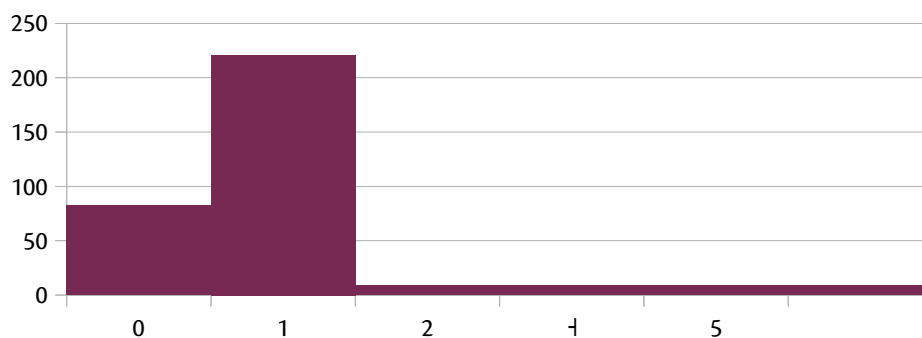
Tabella 19: Punto di Vista



Disegno 12: Punto di Vista – Grafico a Torta

Frequency (years)	#	%
0	82	24,26%
1	221	65,38%
2+	35	10,35%
<i>Total</i>	338	100%

Tabella 20: Frequenza



Disegno 13: Frequenza – Istogramma di Frequenza

VI - Discussione dei risultati e conclusioni

La revisione della letteratura e soprattutto lo sguardo verso i cambiamenti normativi e istituzionali, hanno sottolineato l'importanza strategica che le aziende possono esercitare componendo gli interessi legittimi degli stakeholder alla creazione di valore per il proprio ambiente e la comunità di riferimento. Con l'obiettivo quindi di creare uno sviluppo sostenibile, non solo di stampo meramente economico-finanziario, ma anche sociale, culturale, ambientale, politico, le aziende possono fare uso della conoscenza manageriale che possiedono, al fine di implementare una corretta gestione delle risorse salvaguardando l'efficienza gestionale, e mantenendo come aspetto prioritario l'efficacia della propria mission.

Un modello di amministrazione razionale delle risorse diviene quindi un fattore comune sia dei tradizionali studi di management, che dei nascenti e promettenti studi sull'impresa sociale. Sapere come programmare, agire, misurare, controllare, rendicontare gli impatti sociali che le aziende generano è l'obiettivo da un lato, degli strumenti di SIA, dall'altro, degli strumenti di gestione volontaria (VSS).

Alcuni recenti studi hanno saputo compiere un grande sforzo nella semplificazione degli strumenti esistenti, soprattutto in ottica di renderli applicabili e fruibili agli utilizzatori. Nonostante tutto, sebbene un modello, una misura, un framework sia utilizzabile ad ampio spettro da una moltitudine di imprese sociali e dal terzo settore in generale, è improprio limitare l'analisi a solo queste imprese, perché sarebbe come affermare che solo le imprese sociali esercitano un impatto sociale. Va da sé che per la definizione propria di impatto, anche quelle aziende non socialmente responsabili sono in grado di impattare la propria comunità di riferimento, con un alto grado di rischio che questo impatto sia negativo, in un orizzonte temporale di breve periodo (scenario peggiore). In questo studio pertanto, si è deciso di ampliare la gamma di modelli di misurazione di impatto sociale inglobando quegli strumenti di gestione volontaria, che sebbene molto settoriali, spesso hanno il punto di forza di eviscerare i problemi chiave tipici del business stesso. Inoltre, l'analisi qui riportata esprime e sviluppa i lavori precedenti, inserendo spunti su: le risorse necessarie atte alla valutazione, frequenza di utilizzo dello strumento, ciclicità d'impiego, e l'utilizzatore (se interno o esterno).

Questo studio si presenta come il primo di ulteriori lavori che si rendono necessari al fine di offrire strumenti utili alle aziende stesse nel guidare la scelta verso uno strumento piuttosto che un altro in maniera efficace; verificare quanto effettivamente i modelli contenuti nei database si relazionano con l'attività di accounting non-finanziario e le attività di reporting, fermo restando che il social accounting venga inteso come miglioramento dei sistemi di raccolta e diffusione delle informazioni di origine non finanziaria che caratterizzano gli impatti dell'azienda. In conclusione, un limite del presente studio è quello di non creare potenziali interazioni sinergiche tra strumenti e teorie, ma del resto, anche questo studio si basa in ottica di miglioramento continuo.

VII - Bibliografia

- Arce-Gomez, A., Donovan, J. D., e Bedggood, R. E. (2015). Social impact assessments: Developing a consolidated conceptual framework. *Environmental Impact Assessment Review*, 50, 85–94. doi:10.1016/j.eiar.2014.08.006
- Arvidson, M., e Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Non-profit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *Voluntas*, 25(4), 869–886. doi:10.1007/s11266-013-9373-6
- Becker, H. A. (2001). Social impact assessment. *On European Journal of Operational Research*, Volume 128, Issue 2, 16 January 2001, p. 311–321.
- Bistagnino L., Cantino V., Gibello P., Puddu E., Zaccone D., Il settore agroalimentare – Un patrimonio made in Italy da consolidare e rinnovare, Slow Food Editore, Bra, 2012
- Burdge and Vanclay, 1996 in “A community guide to social impact assessment”, Social Ecology Press, Middleton (1994), p. 59
- Cantino, V. (2015), "Governo dell'Impresa ed Economia di Comunità", *Campus di Management ed Economia*, 24 aprile 2015.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004), Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures.
- Corazza L., Cross-fertilization tra mondo profit e imprese sociali, *Impresa Sociale*, n. 3, aprile 2014
- Costa, E., Parker, L. D., Andreaus, M., Costa, E., Parker, L. D., Andreaus, M., e Rise, T. (2014). Accountability and Social Accounting for Social and Non- Profit Organizations Article information :
- Costa, E., T. Ramus (2010), Mission, strategie e valutazione delle performance delle aziende nonprofit in un approccio di stakeholder management, *Euricse Working Papers*, N.007 | 10
- d'Aquino, T. – La somma teologica. Testo latino e italiano. Ed. 2014 vol. 2 sez. I – Bologna (2014) – pp. 106-107
- Demozzi M., Sonda G., L'impresa sociale di comunità. Elementi definitivi e criteri per il riconoscimento, *Iris Network*, 18 dicembre 2007, <http://irisnetwork.it/2007/10/10/E2%80%99impresa-sociale-di-comunita-elementi-definitivi-e-criteri-per-il-riconoscimento/>
- Demozzi M., Zandonai F., L'impresa sociale di comunità. Definizione, processi di sviluppo e struttura organizzativa, *Quaderni Equal Restore*, Trento 2007.
- Epstein, M. J. (2003). the Identification, Measurement, and Reporting of Corporate Social Impacts: Past, Present, and Future. *Advances in Environmental Accounting and Management*, 2, 1–29. doi:10.1016/S1479-3598(03)02001-6
- Epstein, M. J., e Yuthas K. (2012). Analyzing sustainability impacts. *Strategic Finance* 93.7 (2012): 27-33.
- Epstein, M. J., e Yuthas K. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers, ISBN 9781609949785.
- G8 Social Impact Investment Forum (2013) *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*, ISBN 978-88-940207-0-0
- GECES Sub-group on Impact Measurement. (2014). Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to : EuSEFs and the EaSI GECES Sub-group on Impact Measurement, (June).
- Gibbon, J., e Dey, C. (2011). Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63–72. doi:10.1080/0969160X.2011.556399
- Gray, Dave Owen, Carol Adams. "Some theories for social accounting?: A review essay and a tentative pedagogic categorisation of theorisations around social accounting" *In Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*. Published online: 2009; 1-54. [http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3598\(2010\)0000004005](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3598(2010)0000004005)
- Grieco, C., Michelini, L., e Iasevoli, G. (2014). Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

doi:10.1177/0899764014555986

- Haigh, M. (2007). Envisioning a New Accountability Article information :
- Hulme, D. (2000). Impact assessment methodologies for microfinance: Theory, experience and better practice. *World Development*, 28(1), 79–98. doi:10.1016/S0305-750X(99)00119-9
- Institute For Environmental Studies, T. (1995). FEATURE GUIDELINES AND PRINCIPLES FOR SOCIAL Interorganizational Committee on Guidelines and Principles. *Environmental Impact Assessment Review*, 9255(94), 11–43.
- Maas K., Liket K. (2010), *Social Impact Measurement: Classification of Methods*.
- Mahmoudi, H., Renn, O., Vanclay, F., Hoffmann, V., e Karami, E. (2013). A framework for combining social impact assessment and risk assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 43, 1–8. doi:10.1016/j.eiar.2013.05.003
- Epstein, M. J., (2003), The identification, measurement, and reporting of corporate social impacts: past, present, and future, in (ed.) *Advances in Environmental Accounting e Management (Advances in Environmental Accounting & Management, Volume 2)* Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 29
- Mook, L. (2014) "An Integrated Social Accounting Model for Nonprofit Organizations" *In* *Accountability and Social Accounting for Social and Non- Profit Organizations*. Published online: 27 Nov 2014; 197-221. <http://dx.doi.org/10.1108/S1041-706020140000017008>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*, The Young Foundation.
- Nicholls, A., Opal, C. (2005) *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi: Sage Publications, 2005, 277 pp., ISBN 1 4129 0105 7
- Nicholls, A. (2009). ‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society* 34 (2009) 755–769.
- Nogales R., Zandonai F, *L’impresa sociale e i suoi ecosistemi. Una mappatura europea*, Impresa Sociale, Novembre 2014, <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/102-l-impresa-sociale-e-i-suoi-ecosistemi-una-mappatura-europea.html>
- O’Dwyer, B., e Unerman, J. (2010). Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs. *Accounting and Business Research*. doi:10.1080/00014788.2010.9995323
- Oecd. (2015). *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*.
- Office, U. C. (2013). *G8 Social Impact Investment Forum Outputs and Agreed Actions*, (July).
- Onida, *Economia d’azienda*, Torino, 1960
- Orlitzky, M., Siegel, D. S., e Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business e Society*. doi:10.1177/0007650310394323
- Ormiston, J., e Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*. doi:10.1080/19420676.2011.606331
- Porter M. E., Kramer M. R., *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, January-February 2011
- Porter M. E., Kramer M. R., *Strategia e società Il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review Italia*, gennaio/febbraio 2007, n. 1/2.
- Puddu, L., Giovando, G., Rainero, C. (2013). *Le valutazioni di bilancio*. CELID, Torino. ISBN 9788867890071
- Rotheroe, N., e Richards, A. (2007). Social return on investment and social enterprise: transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), 31–48. doi:10.1108/17508610780000720
- Segre E., Zamaro N., (2014), *L’impresa sociale nella cornice del benessere equo e sostenibile*, <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/96-l-impresa-sociale-nella-cornice-del-benessere-equo-e-sostenibile.html>
- Turner, K., Crook, T. R., e Miller, A. (2014). *Social Entrepreneurship and Research Methods Article*

information

- Vanclay, F. (2003). SIA principles: International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), 5–11. doi:10.3152/147154603781766491
- Venturi P., Zandonai F., *L'impresa Sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Rapporto Iris Network, Trento, 2014
- Wainwright S. (2002), *Measuring impact: a guide to resources*, NCVO Publications, London.
- Weber M., *Economia e società*, Donzelli Editore, Roma, 2005
- Wong, C. H. M., e Ho, W. (2015). Roles of social impact assessment practitioners. *Environmental Impact Assessment Review*, 50, 124–133. doi:10.1016/j.eiar.2014.09.008
- Zanatta, M. (a cura di) (2006). *Aristotele, Politica*, in *Politica e Costituzione di Atene*, UTET, Torino.
- Zand, D. E., e Sorensen, R. E. (2012). Theory of Change and the Effective Use of Management Science, 20(4), 532–545.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957
- Zappalà, G., e Lyons, M. (2009). Recent approaches to measuring social impact in the Third sector : An overview, (6), 1 – 24.