
www.fabbricaperleccellenza.it

Fabbrica x l'Eccellenza
Associazione Compagnia delle Opere

Via Legnone, 20
20158 Milano
T. +39 02 673961
E. fabbricaperleccellenza@cdo.org

Misurazione dell'Impatto Sociale



Università
Ca' Foscari
Venezia

Il fattore umano come base della sostenibilità

Carlo Bagnoli
Alberto Brugnoli
Dionigi Gianola

Sono innumerevoli le indagini che studiano l'impatto economico, occupazionale o ambientale delle imprese sul territorio in cui lavorano e, più in generale, sulle società che abitano e contribuiscono ad animare. Ciascuna di queste ricerche, come è facilmente intuibile, è in grado di far emergere luci e ombre, ambiti di miglioramento, chiavi interpretative e punti critici, al fine, se possibile, di valorizzare quel potenziale di incidenza positiva nella vita delle imprese che merita di essere sprigionato. Nel corso del 2019 il Centro Studi Cdo, in collaborazione con il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, ha condotto un'analisi empirica sull'impatto sociale delle imprese parte di FxE. Sono state raccolte le candidature spontanee di 25 imprese medie eccellenti italiane desiderose di essere valutate in relazione alla tutela e al miglioramento dell'ambiente interno ed esterno al contesto organizzativo.

Il presente report, presentato in occasione del Terzo forum annuale della media impresa a Firenze il 21 e 22 novembre 2019, parte dalla comprensione di alcuni dei modelli sociali ed economici di riferimento del nostro tempo, e arriva, in due step, all'elaborazione del social impact index. Il primo step si è basato sul calcolo del Benefit Impact Assessment (BIA), l'indice di riferimento utilizzato dall'organizzazione non profit B Lab per certificare le B Corporation. Il calcolo del BIA index si è concentrato sull'analisi di 5 aree: Governance aziendale, Clienti, Comunità, Ambiente, Lavoratori. Partendo dai risultati emersi dall'analisi del BIA index, il secondo step è stato condotto dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia attraverso la valutazione dell'impatto delle strategie aziendali su 3 specifici ambiti: il business model dell'impresa, il modello di profitto, il modello organizzativo.

L'intersezione tra il modello BIA e il Modello SI Index sviluppato dai ricercatori dell'Università di Venezia ha consentito la definizione di un nuovo indice per la misurazione dell'impatto sociale delle imprese, il social impact index.

La presente trattazione ha il merito di sottoporre, con accuratezza scientifica e in modo originale e innovativo, una delle intuizioni che sorreggono la nascita e lo sviluppo di tante imprese profit e non profit, così come di tanti gruppi associativi, tra i quali la Compagnia delle Opere.

Intuizioni che hanno come radice culturale e bussola la visione cristiana dell'economia, così come è stata esplicitata nella dottrina sociale della Chiesa: l'idea cioè che il bene della singola persona, il bene dell'impresa e il bene comune non sono tre ambiti - di vita, di ricerca, di azione separati - ma sono uniti all'origine, in una reciprocità misteriosa e feconda. Tale impostazione conduce ad alcune interessanti conseguenze sul piano sia teorico sia pratico, che naturalmente non possono essere riassunte in questa sede. Una di esse, particolarmente pertinente al tema della presente trattazione, è che consente di mettere all'angolo ogni tipo di dualismo - sia esso di tipo antropologico, scientifico o puramente economico - che porta a vedere l'economia come una sorta di "male potenziale" ma indispensabile per provare a rispondere ai bisogni di massa; "male" che va controbilanciato con brillanti - almeno in termini di visibilità - iniziative di solidarietà sociale o comunque a sfondo umanitario.

L'enciclica *Laudato si'*, giustamente richiamata nel corso di queste pagine, riporta tutti al fatto che la questione centrale, pur nella diversità e gravità dei problemi - da quello ambientale e climatico a quello delle periferie esistenziali e della disegualianza - non è tanto quella di impegnarsi per un ridimensionamento, un contenimento o un controllo di questo "male potenziale", ma rilancia lo scopo dell'economia come un bene per tutti, al quale ognuno può e deve contribuire attraverso il suo lavoro, con il suo talento, inserito in una collaborazione creativa. Questo mettere sempre al centro la vera soddisfazione del soggetto, l'efficacia del metodo della condivisione e il valore umano dello scopo economico rappresentano uno di punti più dirompenti dell'ecologia integrale, che sta trovando riscontri molto positivi anche in ambiti che dichiarano di poter prescindere da qualsiasi riferimento religioso.

Direttamente collegato a tali considerazioni vi è ciò che comunemente viene chiamato il fattore umano: tutte le decisioni che portano un'impresa in una direzione piuttosto che un'altra – quelle che la rendono forte o debole, collaborativa o isolata, innovativa o arretrata, lungimirante o miope – vengono prese da persone, da sole o, sempre più spesso, in gruppo. Diventa decisivo, allora, domandarsi quali sono le caratteristiche culturali delle persone che guidano le PMI.

Saranno interessate a una crescita sostenibile mirando in modo determinato a un posizionamento duraturo sul mercato, oppure tendono a gestire l'impresa in un'ottica di mera sopravvivenza rifugiandosi in mille allibi, spesso anche facili da trovare?

Le best practice presentate in questa ricerca, rintracciate grazie alla community di Fabbrica per l'Eccellenza, mostrano che esistono tante imprese consapevoli della propria responsabilità verso le generazioni future. In un ambito già saturo di progetti importanti, obiettivi significativi e appelli la ricerca di un indicatore dell'impatto sociale capace di tenere conto di tutte le dimensioni dell'impresa diventa allora più che un semplice tentativo per affrontare in maniera nuova e decisiva il tema della sostenibilità. Si propone come una strada da percorrere, insieme con tutti coloro che desiderano condividerla, per dare un contributo nuovo al bene di tutti.

Da dove nasce l'interesse di FxE per il tema dell'impatto sociale? L'impatto sociale è in primo luogo un valore di riferimento di centrale importanza per la constituency di FxE e rappresenta uno dei pilastri della community nata nel 2018. L'impatto sociale, così come il corretto bilanciamento tra il tempo dedicato al lavoro e alla famiglia, non sono tuttavia solamente due indici volti a comprendere il grado di sensibilità e attenzione che le medie imprese dedicano alla famiglia e alla comunità di cui fanno parte; sono invece due fattori strategici per la creazione di vantaggio competitivo. È questa la lettura che caratterizza la mission di FxE e che prende forma attraverso la declinazione di questi fattori in best practice per le medie imprese italiane. È una mission che si ispira da un lato alla "Laudato si' sulla cura della cosa comune" pubblicata da Papa Francesco nel giugno del 2015; dall'altro, muove invece dal concetto di shared value elaborato dall'economista di Harvard Business School Michael Porter.

La Laudato si' è un richiamo alla tutela dell'ecosistema Terra in un periodo storico in cui i cambiamenti climatici in corso rendono il nostro pianeta particolarmente vulnerabile. È inoltre un invito a ripensare i modelli economici che caratterizzano il nostro tempo, rimettendo al centro l'importanza del lavoro e la dignità del lavoratore in quanto individuo creazione di Dio. È infine un potente messaggio che ci invita ad una nuova responsabilità individuale e collettiva. Fare del bene attorno a noi è il primo passo per contribuire alla generazione di bene comune nell'accezione più ampia del termine. In questo senso, il messaggio che ci arriva da Papa

Francesco lo possiamo ritrovare in due altri grandi studiosi del nostro tempo: Elinor Ostrom e Jordan Peterson. Il primo, attraverso il concetto di commons, ci aiuta a comprendere in ottica economica l'importanza di tutelare e migliorare le risorse scarse di interesse comune (Ostrom, 1990); il secondo, invece, ci invita a prenderci cura delle cose attorno a noi, prima di pensare di esercitare un impatto più ampio sul mondo che ci circonda. "Pulire camera tua prima di pensare di salvare il mondo" (Peterson, 2018) è una provocazione e un'esortazione a recuperare quei valori di rispetto e attenzione alle cose più semplici che sono tuttavia alla base del nostro stare al mondo come individui comunitari. Il concetto di **shared value** rappresenta una lettura indubbiamente più economica rispetto alla Laudato si e ha il grande merito di trattare competitività aziendale e sostenibilità come un unicum. Secondo Porter, infatti, la creazione di vantaggio competitivo non è un'opzione alternativa alla sostenibilità ambientale e sociale; semmai, rappresentano due lati della stessa medaglia, due risultati perseguibili attraverso un'unica strategia competitiva. L'adozione di questa prospettiva ci consente di superare uno dei grandi equivoci esistenti nel campo della sostenibilità: la concezione dell'impatto sociale come un'opera caritatevole o puramente filantropica. L'idea di shared value supera questo equivoco e ha come assunto cardine la possibilità per l'impresa contemporanea di creare vantaggio competitivo attraverso il perseguimento del bene collettivo, sia questo identificabile dalla tutela dell'ambiente o dal rispetto e la valorizzazione delle comunità interne ed esterne all'azienda.

Il report è stato consegnato alla community di Fabbrica per l'Eccellenza in occasione del Terzo Forum Annuale della Media Impresa, organizzato a Firenze il 21 e 22 novembre 2019 presso il cenacolo della Basilica di Santa Croce.

Lo stesso report è stato organizzato per essere studiato, condiviso e arricchito dai partecipanti all'evento **Economy of Francesco**, promosso a marzo 2020 da Papa Francesco nella città di Assisi: una comunità di giovani economisti under 35, unita a testimonial e buone pratiche dell'imprenditoria e a vari player dell'economia civile e sociale, chiamata a riflettere e proporre nuovi modelli di costruzione del capitale sociale ed economico.

L'indicatore MIS – Misurazione Impatto Sociale - presentato in questa ricerca permette di cogliere anche un altro suggerimento molto importante. Si tratta del superamento della oramai datata dicotomia fra "profit" e "non profit". Chi si trova oggi a guidare un'impresa piccola o media sa bene che il "for profit" non è la caratteristica determinante del suo operare, ma che la buona redditività è uno strumento imprescindibile per uno sviluppo che abbia come obiettivo principale la creazione di prodotti e servizi che possono trovare un interesse positivo sul mercato, creando valore per tutti gli stakeholder a medio lungo termine. Chi sostiene la massimizzazione del profitto come scopo esclusivo si trova, prima o poi, in una situazione di default proprio perché trascura quegli elementi che invece sono formazione, ambiente, qualità, coinvolgimento dei collaboratori e della filiera.

Detto in un altro modo: una buona economia aziendale tende per sua natura a uno sviluppo più sostenibile. Le due cose non sono giustapposte tra loro, ma sono - si riscoprono ogni giorno - unite all'origine.

1

Definire l'impatto sociale

Sostenibilità, Responsabilità, Impatto Sociale: c'è da sempre grande confusione terminologica, soprattutto nel mondo imprenditoriale, per intendere il concetto di "fare del bene" o "curarsi - anche - del bene comune". È inutile cercare di risolvere in poche righe la complessità lessicale che si è creata nel corso del passato secolo; piuttosto, si intende mettere dei punti fissi per tutta la trattazione che seguirà: i) essere sostenibili significa saper creare valore nel medio-lungo periodo; ii) la sostenibilità non è un argomento per sole grandi imprese, ma anzi è e deve essere una spinta propulsiva alla crescita per le piccole e medie; iii) la sostenibilità non è charity, né filantropia (Mio; 2019).

A questi si aggiunga che iv) la responsabilità sociale debole è "buona cittadinanza" e v) la responsabilità sociale forte è "strategia" (Bagnoli; 2019).

Indipendentemente dal lessico utilizzato, in questi concetti si enuclea quanto il World Economic Forum definisce nel 2016: «Come si genera impatto sociale? Attraverso l'innovazione sociale: un insieme di approcci innovativi, pratici, sostenibili e basati sul mercato, dai quali la società tragga profitto e che siano ispirati alla vulnerabilità degli incroci tra domanda e offerta» (Wef; 2016).

Le imprese devono saper adottare pratiche di innovazione strategica sociale e rifuggire invece gli atteggiamenti di apparente solidarietà. Queste altro non sono che un piccolo give back dell'imprenditore alla società, la quale, consentendogli lo sfruttamento delle sue risorse - seppur equamente remunerate - gli ha concesso di generare profitti e arricchirsi (Bagnoli; 2018).

Tra le componenti sociali del cambiamento globale si includono gli effetti occupazionali di alcune innovazioni tecnologiche, l'esclusione sociale, la disuguaglianza nella disponibilità e nel consumo dell'energia [...], la frammentazione sociale, [...] la perdita di identità (Papa Francesco; LS 46; 2015). La situazione attuale del mondo provoca un senso di precarietà e di insicurezza, che a sua volta favorisce forme di egoismo collettivo (Papa Francesco; LS 203; 2015).

L'egoismo collettivo è figlio degli assunti che definiscono l'homo oeconomicus che, senza voler dare nessun giudizio morale, ha tra le sue prerogative l'ispirazione alla razionalità economica, per mezzo della quale massimizzare il profitto personale. In questo schema, l'imprenditore "sfrutta" al meglio capitale e lavoro per generare, appunto, profitto.

Soltanto una piccola parte di questo - e soltanto talvolta - viene destinato al sociale, sotto forma di donazioni o sostegni al mondo pubblico del welfare o a quello dell'associazionismo o del cooperativismo, anche dilettantistici. Di fatto, il valore sociale viene distratto dal luogo in cui è stata generata la fonte che lo può abilitare (il profitto) e il compito di generare l'impatto da esso derivabile viene esternalizzato.

Pur senza demonizzare gli atteggiamenti filantropici e i comportamenti ispirati alla charity, anche il Pontefice riconosce in questa pratica un qualcosa di poco favorevole al cambio di paradigma necessario:

Ci sono troppi interessi particolari e molto facilmente l'interesse economico arriva a prevalere sul bene comune e a manipolare l'informazione per non vedere colpiti i suoi progetti. [...] Così ci si potrebbe aspettare solamente alcuni proclami superficiali, azioni filantropiche isolate, e anche sforzi per mostrare sensibilità verso l'ambiente, mentre in realtà qualunque tentativo di modificare le cose sarà visto come un disturbo provocato da sognatori romantici o come un ostacolo da eludere (Papa Francesco; LS 54; 2015).

Quando invece il processo di generazione dell'impatto sociale viene internalizzato (è l'impresa stessa a gestirlo e quindi il governo delle azioni da implementare rimane all'interno del perimetro aziendale), seppure la provenienza del valore sociale sia la medesima delle azioni di charity, si è soliti parlare di corporate social responsibility.

La responsabilità sociale è sicuramente una presa di consapevolezza del ruolo sociale che un'impresa può assumere ed è l'insieme delle buone pratiche per il rispetto sociale, ambientale e di governance sia interno sia esterno all'organizzazione. Rimane tuttavia una funzione isolata dell'impresa, o comunque più vicina alle attività di comunicazione e gestione del personale. Sembrerebbe, in alcuni casi, un modo (o una necessità?) di "fare del bene per coprire il male" e poter quindi lavorare sui mercati con una solida brand reputation a discapito dell'attenzione integrale alla filiera e all'ambiente. Il Pontefice è molto critico nei confronti della corporate social responsibility:

Non basta conciliare, in una via di mezzo, la cura per la natura e la rendita finanziaria, o la conservazione dell'ambiente con il progresso. Su questo tema le vie di mezzo sono solo un piccolo ritardo nel disastro. Semplicemente si tratta di ridefinire il progresso (Papa Francesco; LS 194; 2015).

È però vero che la responsabilità sociale "di buona cittadinanza" (o "debole") è un passaggio necessario per capire quali elementi di essa possano trasformarsi in strumenti strategici in grado di incrementare il vantaggio competitivo.

Internalizzare le attività, anche di charity, diventa uno strumento per analizzare i punti di forza “sociale” del proprio modello di business. È in questa fase che è possibile trasformare le attività ispirate alla responsabilità sociale in “strategiche” o “forti”, riconfigurando il proprio modello di business alla luce della loro integrazione nel sistema azienda. Per riuscire a capire come guadagnare vantaggio competitivo e far sì che un’azione di buona cittadinanza ne divenga una fonte primaria occorre trovare degli schemi e dei modelli di analisi che tengano conto di come ogni elemento del modello di business (fornitori, risorse, processi interni ed esterni, prodotti e clienti) dialoghi costantemente con la “società” in senso ampio. Viene in aiuto il Value Triangle (Bagnoli, Biloslavo, Edgar; 2018), uno strumento nato per identificare la “società” stessa - intesa come la somma di tutti gli stakeholder diversi da clienti, lavoratori, prestatori di capitale di debito e fornitori - come un elemento fondativo di un modello di business. Riconfigurare il proprio modello di business i) includendo fonti di vantaggio competitivo derivanti da azioni responsabili e ii) considerando la società come un elemento costitutivo del modello di business significa abbracciare l’innovazione strategica sociale.

Gli sforzi per un uso sostenibile delle risorse naturali non sono una spesa inutile, bensì un investimento che potrà offrire benefici economici a medio termine (Papa Francesco; LS 191; 2015).

Solo le imprese che abbracciano l’innovazione strategica sociale riescono a generare “valore condiviso” (Kramer, Porter; 2011). Riconfigurare il proprio modello di business, nella convinzione che le azioni di responsabilità debbano rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, significa potersi concentrare sulla distribuzione del valore creato, moltiplicandolo, anziché appropriarsene, dividendolo (Bagnoli; 2016).

Il valore condiviso si basa su tre principi guida che devono rappresentare gli obiettivi a cui tendere nei processi di ridefinizione dei modelli:

Ridefinire la produttività nella catena del valore

ispirandosi, come suggerisce anche il Pontefice (LS 22, 192; 2015), ai principi dell’economia circolare, e nel tentativo di abbattere i costi sociali generati dalla filiera per favorire un rapporto equilibrato tra il progresso sociale e la produttività industriale;

Riconcepire prodotti e mercati

andando a studiare bisogni (sociali) che consentano l’ingresso in nuovi mercati (sociali) con nuovi prodotti e servizi (sociali). Non c’è traccia di criminalizzazione del profitto, che anzi deve essere massimo per l’imprenditore che decide di curarsi anche (o esclusivamente) del bene comune;

Favorire lo sviluppo dei cluster locali

assumendo come impresa il ruolo di attore ecosistemico che sa travalicare i confini della filiera e del distretto, per riversare sulla comunità fisica (organizzazione interna e comunità locale di riferimento) e virtuale (piattaforme) parte del valore creato attraverso le sue azioni strategiche responsabili.

Questa tensione progressiva nella ridefinizione dei modelli di business deve portare, in sommatoria, alla revisione dell'intero paradigma economico "capitale vs. lavoro", che trova oggi massima manifestazione nel social business teorizzato e applicato dal Professor Muhammad Yunus. Secondo il premio Nobel, il paradigma economico basato sul fine sociale è l'unica via per "azzerare povertà, disoccupazione ed emissioni di CO₂" (Yunus; 2018). Tale paradigma si erige sul fatto che l'essere umano per sua natura non è datore o prestatore di lavoro, bensì creatore di lavoro: nessun australopiteco si aggirava di caverna in caverna, curriculum alla mano. La creatività e la piccola imprenditoria devono quindi abilitare il funzionamento di non-dividend companies a scopo sociale, alle quali il prestatore di capitale di rischio partecipi agli utili solo fintanto che non gli sia stata rimborsata la somma investita inizialmente.

Abbiamo bisogno in modo ineludibile che la politica e l'economia, in dialogo, si pongano decisamente al servizio della vita, specialmente quella umana (Papa Francesco; LS 189; 2015).

Benché Professor Yunus concepisca al fine filantropico come elemento necessario e fondativo di questo paradigma, è possibile che le imprese che operano secondo le regole del capitalismo "standard" possano trovare nel social business un'opportunità strategica. Questa è la soluzione del paradosso "profitto individuale vs. responsabilità sociale": l'economia dell'Egoaltruismo (Bagnoli; 2018). Le imprese riconfigurano i loro modelli di business in chiave di innovazione strategica sociale, ridefinendo la produttività della catena del valore, riconcependo prodotti e mercati, abilitando lo sviluppo dei cluster locali e implementando social business per trasformare il proprio orientamento strategico.

Si pensi a Danone che, nel dar vita a un social business proprio in collaborazione con il Professor Yunus per produrre uno yogurt in grado di combattere la mortalità infantile da malnutrizione in Bangladesh, è riuscito a i) ridurre i costi di produzione attraverso l'introduzione di innovazioni frugali di prodotto e di processo; ii) penetrare nuovi mercati quali Paesi con condizioni climatiche analoghe al Bangladesh per la commercializzazione di prodotti a base latte non ancora presenti, iii) riorientarsi strategicamente trasformandosi da food company a nutrition company, anticipando un trend di mercato oggi padrone e venendo citata persino dalla Harvard Business Review come una delle dieci imprese più innovative del 2008, in mezzo ai vari Google, Apple, Facebook, ecc. (Bagnoli; 2018).

Posto dunque che le imprese possono e devono generare impatto sociale, principalmente attraverso la condivisione di valore, che può aversi solo per mezzo della ridefinizione dei propri modelli di business in chiave di innovazione strategica sociale, rimane aperto un tema: è possibile misurare e quantificare questo valore? In che scala?

2

**Misurare
l'impatto sociale**

Innumerevoli sono i tentativi che la letteratura offre nella quantificazione dell'impatto sociale, non soltanto ai fini di sterile rendicontazione o di validazione di performance, ma anche come metriche di MBO o strumenti di controllo di gestione per il reporting integrato e per gli adempimenti (sempre più spesso volontari) di non-financial disclosure. Il tema della misurabilità dell'impatto sociale, date tutte le premesse, ha in realtà un respiro più ampio, che mira a tradurre tale misurabilità in uno strumento strategico utile alle imprese per avvicinarsi a questa trasformazione.

Con riferimento agli impatti sociali generati, infatti, si devono riconoscere tre grandi criticità da monitorare e, appunto, "trasformare":

- i) quali azioni intraprese si ispirano all'animus liberandi, alla buona cittadinanza e alla solidarietà e quali invece si ispirano al vantaggio competitivo perseguibile? Senza nulla togliere alle azioni caritatevoli, si rammenti che "un dollaro in carità ha una sola vita: una volta donato, è "andato" e non si rigenera; mentre un dollaro investito strategicamente nel sociale ha vita infinita; si rigenera. Serve far partire il pendolo per assicurarsi che il suo moto non si arresti" (Yunus; 2006). Per semplificare, se Danone avesse donato un quantitativo di yogurt (a costo) equivalente alla somma investita in social business, i benefici sociali sarebbero stati radicalmente più bassi e i suoi ritorni nulli (Bagnoli; 2018). Misurare l'impatto deve aiutare a determinare la rilevanza strategica di un'azione sociale;
- ii) quali azioni sociali sono promosse dall'impresa e quali invece dall'imprenditore? L'imprenditore, in quanto uomo, genera impatto sociale per sua personale filantropia, buona cittadinanza o visione strategica; se tali elementi si riescono a trasformare - anche attraverso procedure, codici, incontri, deleghe - in strategia d'impresa, significa che a generare gli impatti sociali sarà l'impresa, destinata in quanto impresa a sopravvivere all'imprenditore e potenzialmente moltiplicare l'impatto a tempo indeterminato. Misurare l'impatto deve aiutare a determinare la durability e la scalabilità di un'azione sociale;
- iii) mentre i bisogni personali generano mercati e opportunità di business visibili ed evidenti (si pensi banalmente alle ricerche di mercato commissionate in fase di avvio di nuove unità produttive o agli studi sul posizionamento strategico), i bisogni sociali generano mercati prima latenti, difficili da esplorare, ma potenzialmente interessanti in termini di redditività e - soprattutto - poco affollati, a causa della miopia diffusa nel considerare completamente antitetici il "bene comune" (da intendersi, in termini di mercato, come benessere sociale) e la redditività. Misurare l'impatto deve aiutare a capire quali sono le opportunità di mercati sociali latenti affinché le imprese possano esplorare nuove vie di ridefinizione strategica.

Questi gli scopi dell'indicatore "Social Impact Index" (SI.index): misurare gli impatti sociali, non solo quantitativo-monetari ma anche qualitativi, attraverso una serie di KPIs che sintetizzano quanto la strategia di una singola impresa è ispirata all'innovazione e al progresso sociale. Il fine del SI.index non è dare rappresentazione sintetica all'impatto sociale generato, ma essere uno strumento strategico per l'impresa nel monitorare il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra.

Si cercherà ora brevemente di descrivere il profilo tecnico dello strumento e la sua applicabilità fattuale alle imprese di tutti i settori, senza distinzione di dimensione.

Gli intenti di cooperazione internazionale con "Agenda 2030 for Sustainable Development" considerano principalmente le politiche rivolte ai consumatori (per la progettazione di nuovi beni e servizi atti a migliorare il benessere sociale), ai dipendenti (per la valorizzazione e responsabilizzazione del posto di lavoro) e all'ambiente (per favorire il risparmio di risorse ed energie utilizzando fonti rinnovabili). Parallelamente, il SI.index misura il virtuosismo delle imprese rispetto a comportamenti strategici di ambito ESG (Environmental, Social, Governance), per riconoscere quanto queste siano protagoniste nell'abilitazione e nella promozione del "futuro sostenibile" per il proprio territorio di riferimento e per il proprio ecosistema di business.

In riferimento alle politiche volte agli aspetti ambientali (ESG), le principali iniziative che possono essere attuate dalle imprese riguardano:

Green Building/Smart Growth, ossia la bioedilizia e la crescita intelligente, cioè da un lato la realizzazione di edifici con materiali a ridotto impatto ambientale e, dall'altro, lo studio di strategie edili al fine di ridurre gli impatti ambientali derivanti dalle nuove costruzioni;

Climate Change/Carbon, ovvero l'insieme delle iniziative attuate dalle imprese al fine di ridurre gli impatti a livello climatico;

Clean Technology, ossia la moltitudine di processi tecnologici che hanno un ridotto impatto ambientale;

Pollution/Toxic, cioè l'impiego di sostanze e di sistemi a ridotto impatto in termini di tossicità e di inquinamento;

Sustainable Natural Resources/Agriculture, ovvero l'impiego di risorse rinnovabili a basso impatto ambientale;

Water Use & Conservation, ossia l'utilizzo di sistemi finalizzati alla riduzione dello spreco dell'acqua e di azioni volte al reimpiego dell'acqua in modo da ridurre gli impatti a livello ambientale.

Dal lato sociale (ESG), invece, ci si concentra su:

- Workplace Safety**, ossia l'insieme di misure volte al potenziamento della sicurezza sul lavoro attraverso la predisposizione di sistemi che vadano oltre gli obblighi richiesti dalla legge;
- Labour Relations**, ovvero le azioni attuate dall'azienda al fine di intensificare i rapporti all'interno del contesto lavorativo tra dipendenti;
- Workplace Benefits**, ossia il complesso delle iniziative attuate dalle aziende nei confronti dei propri dipendenti;
- Diversity & Anti-Bias Issues**, l'insieme delle iniziative promosse dalle aziende al fine di limitare i problemi derivanti dalle diversità culturali tra i dipendenti, evitando comportamenti anti-pregiudizievole;
- Community Development**, ovvero il piano di azioni da attuare dall'impresa nei confronti della comunità ove è inserita;
- Avoidance of Tobacco or other Harmful Products**, ossia l'insieme delle iniziative promosse dall'azienda al fine di limitare il più possibile l'utilizzo di sostanze nocive;
- Human Rights**, ossia l'insieme delle iniziative volte alla salvaguardia dei diritti umani.

In riferimento alla corporate governance (ESG):

- Board Independence**, ossia la predisposizione di un organo di consiglio indipendente al fine di valutare oggettivamente l'operato aziendale;
- Anti-Corruption Policies**, l'adozione volontaria da parte delle organizzazioni di politiche anticorruzione;
- Board Diversity**, ossia l'inclusione del genere meno rappresentato nel consiglio di amministrazione;
- Executive Compensation**, ossia l'attuazione di politiche retributive oggettive per tutti i dipendenti aziendali;
- Corporate Political Contributions**, ovvero l'insieme delle politiche aziendali volte a favore dei dipendenti sotto forma di welfare aziendale.

Su queste premesse, il SI.Index indaga come le strategie competitive e le strategie economico-finanziarie incrociano alcuni dei temi, quali:

- Governance** (mission e impegno, etica e trasparenza, metriche di governance, protezione della missione);
- Lavoratori** (metriche lavoratore, sicurezza finanziaria, salute e benessere, sviluppo professionale, coinvolgimento e soddisfazione);
- Comunità** (modello di business, diversità, equità e inclusione, impatto economico, impegno civico e donazioni, gestione della catena di distribuzione);
- Ambiente** (tipi di strutture, management ambientale, aria e clima, acqua, terra e vita)¹;

e come questi impattino sulla gestione strategica dei "Building Block" di:

- Business model:** risorse, processi interni, processi esterni, prodotti, clienti, fornitori, proposta di valore;
- Profit Model:** ricavi, contributi, costo della manodopera, costo delle materie prime, ricerca e sviluppo, fiscalità, altri oneri, donazioni;
- Organization Model:** recruitment system, salary policies, career program, procedure, codificazione della conoscenza.

L'impatto viene misurato come differenza tra il cambiamento complessivo osservato (generato dall'attivazione del comportamento strategico) e la stima del cambiamento in assenza dell'intervento (es. aumento del tasso di scolarizzazione di bambini in seguito a una campagna di sensibilizzazione sul diritto all'istruzione), considerando le seguenti variabili:

- la quantità di outcome che si sarebbe verificata anche nel caso in cui il progetto non avesse avuto luogo, detta deadweight (es. il 10% dell'aumento del tasso di scolarizzazione è dovuto al miglioramento del benessere e delle condizioni di vita);
- la quantità di outcome che proviene dal contributo di altre organizzazioni o persone, detta "attribuzione" (es. il 30% dell'aumento del tasso di scolarizzazione è dovuto a un progetto regionale di riqualificazione delle attuali infrastrutture scolastiche);
- la quantità di outcome che il progetto ha generato, ma a discapito di altre persone o di altre aree, detta "spiazzamento" (es. una diminuzione del 10% nel tasso di scolarizzazione negli adolescenti che devono sopperire alla riduzione del tempo dedicato alle faccende domestiche dai propri fratelli minori).

Il SI.Index utilizza una base di ponderazione dei punteggi che garantisce coerenza con gli indici di misurazione "Bes" sviluppati dall'ISTAT. L'analisi dettagliata degli indicatori, pubblicata annualmente nel rapporto Bes a partire dal 2013, mira a rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ponendo tale concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali.

Alla luce delle considerazioni relative allo studio degli indici Bes è stata stabilita la regola delle ponderazioni tra tutti i KPIs che compongono il SI.Index.

¹ Per l'individuazione delle classi rilevanti è stato utilizzato il Modello BIA

3

Raccontare l'impatto sociale

Per quanto astratte sembrano le trattazioni e le argomentazioni usate per definire e misurare l'impatto sociale, è sufficiente rimanere nei confini nazionali per trovare casi veri di impatto sociale generato dal sistema imprenditoriale. Seguono quindi brevi storie di buone pratiche, da ciascuna delle quali si può imparare una semplice ricetta per condividere valore.

Donare diversamente

Exprivia, società per azioni italiana che si occupa di progettazione e sviluppo di tecnologie software innovative e di prestazione di servizi IT per il mercato bancario, medicale, industriale, telecomunicazioni e Pubblica Amministrazione, è guidata da un top management che ogni anno istituisce un budget dedicato alle donazioni. La regola di questo budget cambia annualmente sulla base delle opzioni strategiche abilitate dal suo utilizzo. Ogni attività destinataria viene finanziata soltanto se affine agli interessi del personale dipendente, in continua tensione verso il potenziamento delle conoscenze e l'esplorazione delle soft skills. Exprivia abilita così un volano esperienziale, trasformando le azioni di charity in investimenti, senza alterarne la forma e gli effetti positivi per i beneficiari delle stesse.

La garanzia passa per l'impresa

T.A.M.A. Aernova è una società per azioni italiana attiva dal 1985 nel campo della filtrazione dell'aria. Tama è un esempio eccellente di come l'innovazione strategica sociale si concretizzi nel porre la persona prima dei profitti. Tra le varie attività promosse internamente per valorizzare i talenti e abbattere potenziali barriere all'integrazione del personale, Tama garantisce tramite fidejussioni i mutui dei propri dipendenti, con riguardo particolare per chi si trova ad affrontare il primo impiego e intende creare una famiglia. Garantendo serenità all'intera comunità, l'impresa trentina vuole lanciare un messaggio forte: "siamo tutti una famiglia". L'attenzione non è rivolta solo alla comunità locale, ma anche a lavoratori che devono affrontare in aggiunta l'integrazione culturale post-migratoria: questi non solo hanno l'opportunità di accedere a fonti di finanziamento altrimenti inaccessibili, ma sono poi favoriti alla completa integrazione nella comunità della Val di Non. Una garanzia che non è solo finanziaria, ma anche sociale.

Contratti per la natura

Cereal Docks è un gruppo industriale italiano, attivo nella prima trasformazione agro-alimentare, per la produzione di ingredienti (farine, oli, lecitine derivati da cereali e semi oleosi) destinati ad applicazioni nei settori feed, food, pharma, cosmetic e usi tecnici. L'impegno di Cereal Docks per preservare le risorse naturali parte dalle strategie di approvvigionamento. L'impresa vicentina ha introdotto un particolare contratto di fornitura, che richiede ai fornitori di rispettare e garantire determinate performance ambientali nella produzione e gestione delle materie prime acquistate.

A seconda delle performance ambientali minime garantite dal singolo contratto, Cereal Docks approccia ai fornitori strategici riconoscendo premium prices e/o tempistiche di pagamento estremamente ridotte, contribuendo quindi alla salute finanziaria degli stessi, scontando invece personalmente un appesantimento del capitale circolante netto. Si tratta di una politica estremamente virtuosa per il consolidamento dei rapporti di partnership con i fornitori strategici, che rappresenta una pratica esemplare nell'intervento all'interno della filiera per ridefinire la produttività della catena del valore.

Architetti della comunità

AEDES è una società italiana a responsabilità limitata, leader nella progettazione, costruzione, ristrutturazione, manutenzione di immobili civili, commerciali, industriali, alberghieri, ospedalieri. Aedes rappresenta un esempio virtuoso per quanto riguarda il tema "favorire lo sviluppo delle comunità locali", ponendosi di fatto quale attore principale per la costruzione di rapporti che permettano l'integrazione dei propri dipendenti extra-comunitari (e non) nella comunità di Villadossola. Nel concreto, Aedes favorisce la crescita della comunità passando dal fornire un alloggio fino al concedere sostegni finanziari in attuazione di uno specifico programma chiamato WE4U. Quest'ultimo ha l'obiettivo di combattere il dissesto economico pregresso non solo dei propri nuovi dipendenti, ma anche di altri soggetti o enti della comunità locale. WE4U definisce quindi Aedes come attore ecosistemico per la comunità di Villadossola, non riducendolo a un semplice datore di lavoro, ma elevandolo a broker per lo sviluppo della comunità.

Healthy Lifestyle

Laica è una società per azioni italiana che vuole raggiungere e mantenere la leadership nella produzione e nella vendita di praline e altri prodotti di cioccolato a un prezzo accessibile. Laica si fa promotrice e finanziatrice di iniziative legate al mondo dello sport, non solamente tramite sponsorizzazioni legate a tornei o polisportive, ma per promuovere uno stile di vita sano, in linea con un'alimentazione bilanciata in cui possa rientrare anche il consumo della cioccolata. Laica comunica strategicamente che la cioccolata non rappresenta un elemento da demonizzare nelle diete, se accompagnata a un'attività fisica regolare e conducendo uno stile di vita sano.

Scuola di vita

Kiton è una casa di moda italiana, oggi tra le principali realtà internazionali attive nel settore del lusso, nota per il suo servizio Bespoke e per le collezioni sartoriali ready-to-wear maschili e femminili. L'azienda campana si distingue sul mercato per la qualità dei prodotti: ogni capo incarna la tradizione della sartoria napoletana e mira a una durata pressoché "infinita". Partendo da una squadra sartoriale "storica" si conserva e tramanda la conoscenza in maniera continuativa, concedendo ai sarti pensionati un ruolo attivo attraverso l'insegnamento alle nuove risorse umane, che a loro volta vengono per la maggior parte rintracciate nelle periferie di Napoli. Di fatto un'accademia interna che favorisce la tradizione e il passaggio di know-how, oltre a riqualificare professionalmente un'area periferica (giovani sarti discenti) e a dare senso di inclusione alle vecchie generazioni (sarti pensionati docenti).

Ricostruire per sostituire

Gruppo Per è una società per azioni italiana specializzata nello smaltimento dell'amianto, nella bonifica da danni da incendio, e nel risanamento ambientale. La missione ha di per sé un fine sociale: fornire tecnologie e strumenti che permettono di risanare, nei limiti del possibile, strutture aziendali (e non solo) che hanno subito una catastrofe naturale, tutelare il territorio e rispondere alle esigenze dei clienti in maniera differente rispetto alla normalità. Questo porta l'impresa a realizzare e brevettare tecnologie altamente specializzate che permettano alle aziende di risanare un muro bruciato ovvero sostituirlo o ricrearlo completamente, con costi e tempi ristrettissimi (fattori determinanti per chi deve lavorare in tali strutture). La tensione è inoltre quella di abilitare processi circolari per limitare da un lato gli approvvigionamenti di risorse sostitutive e dall'altro i rifiuti e i detriti derivanti dai dissesti.

Incubazione indiretta

E-pharma, società per azioni trentina operante nel farmaceutico e nutraceutico, trasforma le innovazioni derivanti dalla creatività e dai talenti della comunità interna ed esterna; ricercando e accogliendo nella propria struttura organizzativa idee di start-up innovative che possono avere a che fare con il proprio modello di business (innovazione di prodotto, processo, risorse, ecc). Questo permette a E-pharma di integrare, dopo aver attivato processi di formazione ed erogato un finanziamento, risorse o fornitori, abilitando un continuo miglioramento interno e allo stesso tempo catalizzando le migliori risorse del territorio.

La ricerca della perfezione

Filtrec, società per azioni bergamasca che produce filtri oleodinamici, è nata e cresciuta con, per e grazie ai propri dipendenti, per i quali costituisce una vera e propria famiglia. Il welfare aziendale è in questo senso ampiamente sviluppato: i) una scuola interna per formarsi in maniera continuativa, rispetto a esigenze e ambizioni, a qualsiasi livello professionale, ii) il continuo ascolto dei dipendenti, che spesso porta a una crescita professionale e di carriera oltre che alla valorizzazione delle idee, iii) incentivi sulle assunzioni di lavoratrici (quote rosa presenti in azienda distribuite fra management e produzione sono almeno pari al 50%). Strategicamente, questo ha abilitato una catena di produzione altamente competitiva e tempi di consegna inferiori alla concorrenza, considerato il rapporto qualità/tempo che ha permesso di aprire numerose filiali all'estero.

Dalla tecnologia alla persona

ETT, società per azioni genovese operante nel settore dei new media e della realtà virtuale, è una B-Corp che persegue la condivisione di valore attraverso la capacità di cambiare il fattore esperienziale del cliente finale tramite le installazioni che realizza per i propri clienti B2B. Ad esempio, l'utilizzo della realtà virtuale in un museo cambiando ciò che vivono i suoi visitatori è un surplus che non soddisfa un particolare bisogno esplicito ma distribuisce valore aggiunto a un prodotto sociale come la cultura. Le innovazioni di prodotto hanno l'ambizione di assumere un ruolo simile anche nel settore alimentare o in quello sanitario, favorendo in maniera importante l'impatto del proprio business sulle esigenze dei territori forniti dai propri clienti.

4

Un progetto in due step: dal BIA al Social Impact Index

Come si è arrivati a definire il social impact index? Sono state raccolte le candidature spontanee di 25 imprese medie eccellenti italiane desiderose di essere valutate in relazione alla tutela e al miglioramento dell'ambiente interno ed esterno al contesto organizzativo e poi si è proceduti in due step.

Il primo step si è basato sul calcolo del Benefit Impact Assessment (BIA), l'indice di riferimento utilizzato dall'organizzazione non profit B Lab per certificare le B Corporation. Il calcolo del BIA index si è concentrato sull'analisi di 5 aree:

- . Governance aziendale
- . Clienti
- . Comunità
- . Ambiente
- . Lavoratori

Il Benefit Impact Assessment (BIA) è un indicatore extra-finanziario che varia da 0 a 200, integra diversi standard di misurazione al fine di generare una somma ponderata di tutto l'impatto ambientale, economico e sociale di un'azienda (Nativa, 2018). La credibilità di BIA come indicatore di impatto positivo è stata supportata dalla Harvard Business Review (Sabeti, 2011), dal Premio Nobel per l'Economia Robert Shiller ed è stato un indicatore scelto dalle Nazioni Unite come piattaforma per la valutazione dell'impatto di una società secondo i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (UN Global Compact, 2016).

Le aziende che hanno partecipato al lancio del progetto Misurazione Impatto Sociale (MIS) hanno una media un punteggio di 65,5.

L'area di impatto governance (G) include la missione (M), l'etica e la trasparenza di un'azienda (E&T). Una società che persegue intenzionalmente l'impatto avrà una missione che include esplicitamente un impegno nei confronti della responsabilità sociale e ambientale. Tuttavia, gli organi di governo non possono limitarsi a una dichiarazione di missione scritta, ma anche agire per mettere in pratica questi principi. Devono garantire la trasparenza attraverso l'implementazione di meccanismi di controllo e politiche di divulgazione delle prestazioni sociali e ambientali dell'azienda. Ad esempio, le società con un punteggio elevato nella governance dispongono di un Cda o altri organi governativi che riesaminano le prestazioni sociali e ambientali, almeno una volta l'anno, e le società che pubblicano insieme a una relazione finanziaria anche una relazione sulla sostenibilità. Nel caso italiano, le società con un Codice Etico secondo il Modello 231 (D.lgs 231/2001) hanno ottenuto un punteggio elevato nella governance, dato il suo requisito di trasparenza e mitigazione della corruzione. L'area di impatto lavoratori (L) prende in considerazione gli argomenti relativi alla sicurezza finanziaria (SF), alla salute, al benessere e alla sicurezza (SBS) di un dipendente, allo sviluppo della carriera (SC), all'impegno e alla soddisfazione (I&S). La maggior parte delle aziende

incluse nel campione classifica i dipendenti come uno degli stakeholder chiave.

Viene valutato un posizionamento elevato in questo indicatore di equità distributiva esterna ed interna (FS). Il primo valuta i salari dei dipendenti rispetto a quelli pagati da altre aziende che operano nello stesso settore, mentre il secondo viene analizzato chiedendo al multiplo tra la retribuzione individuale più alta rispetto alla retribuzione lavorativa a tempo pieno più bassa. Altro aspetto è l'equilibrio tra lavoro e vita privata (SBS) dei dipendenti. I punteggi più alti in questa categoria sono assegnati alle aziende che adottano un sistema integrato di politiche delle risorse umane composto da vantaggi, welfare aziendale e flessibilità lavorativa temporale e geografica (smartworking, condivisione del lavoro, telelavoro, ecc.). Per quanto riguarda lo sviluppo della carriera (SC) e le politiche di promozione, il questionario valuta la possibilità offerta a dipendenti e manager di compiere spostamenti laterali all'interno dell'organizzazione, modificando la direzione della carriera, la formazione e l'istruzione sia per le competenze tecniche che per le competenze trasversali/personali. Infine, le organizzazioni vengono valutate nel loro dialogo con i dipendenti (I&S): se ai lavoratori viene chiesto il loro grado di soddisfazione e coinvolgimento e se esistono metodi formali accessibili ai dipendenti al fine di consentire loro di sollevare reclami o problemi senza timore di rappresaglie.

La variabile comunità (Co) comprende argomenti relativi alla diversità equità e inclusione (DEI), impatto economico in termini di creazione di posti di lavoro e coinvolgimento locale (IE), gestione della catena di fornitura in termini di relazioni con fornitori e distributori (SCM) e servizi di impegno civico e donazioni (IC&D). Quest'area è importante in quanto le imprese si posizionano non solo come attori economici ma anche come istituzione sociale. Questo indicatore valuta le politiche di uguaglianza di genere delle aziende e l'approccio inclusivo verso le categorie svantaggiate. Questa valutazione è condotta attraverso domande riguardanti la composizione della forza lavoro aziendale, la proprietà e la struttura di governance (DEI). Inoltre, B Impact Assessment chiede il contributo di un'azienda alla creazione di nuovi posti di lavoro (EI) nella sua comunità, con particolare attenzione alle opportunità offerte ad alcune categorie che sono spesso svantaggiate nel mercato del lavoro (come ad esempio le persone con disabilità, persone provenienti da aree a basso reddito o persone appartenenti a minoranze etniche). Inoltre, le aziende che costruiscono o partecipano attivamente alla loro catena di approvvigionamento, che aderiscono ai codici di condotta e ottengono le certificazioni di sostenibilità da fornitori terzi, ricevono tariffe più elevate (SCM). Per concludere, anche se le imprese sociali sono società a scopo di lucro, la loro sensibilità sociale e i loro valori sono simili a quelli delle realtà senza scopo di lucro. Per questo motivo, l'area di impatto della Comunità comprende una sezione che chiede il contributo fornito dalla società alle organizzazioni senza scopo di lucro in termini di donazioni e programmi di servizio comunitario (IC&D). L'area di impatto Ambiente (A) misura la gestione ambientale globale (EM) di un'azienda, compresi gli

impianti, l'uso di risorse come energia, acqua e terra, emissioni, catena di approvvigionamento e canali di distribuzione. Importante per il punteggio elevato è quello di attuare una valutazione del ciclo di vita, che valuti tutte le fasi pertinenti del ciclo di vita di un prodotto, dall'estrazione delle materie prime allo smaltimento finale e all'eventuale riciclaggio, e considera l'impatto di ogni fase sull'ambiente, salute umana e risorse utilizzate. La valutazione del ciclo di vita obbliga l'azienda ad acquisire una conoscenza più approfondita dei suoi prodotti e processi poiché ogni fase della sua vita deve essere attentamente osservata. Al di là di una valutazione generale di gestione ambientale, quest'area di impatto indaga l'uso di energia e le emissioni nella sezione aria e clima (A&C), gestione delle risorse idriche (WT) e impatto sulla terra e sulla vita (L&L). Clienti (Cu) questa area di impatto viene valutata solo per le aziende che offrono prodotti o servizi progettati per affrontare un particolare problema sociale per i propri clienti, come ad esempio servizi sanitari o prodotti educativi. L'area Clienti valuta le aziende che soddisfano esigenze particolari (salute, servizi di base, istruzione, arte, media e cultura e responsabilizzazione economica), con una preferenza per le aziende che progettano la loro offerta al fine di soddisfare la domanda di persone svantaggiate.

Partendo dai risultati emersi dall'analisi del BIA index, il secondo step - come raccontato nei paragrafi precedenti - è stato condotto dal Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia attraverso la valutazione dell'impatto delle strategie aziendali su 3 specifici ambiti:

- il business model dell'impresa
- il modello di profitto
- il modello organizzativo

L'intersezione tra il modello BIA e il Modello SI Index sviluppato dai ricercatori dell'Università di Venezia ha consentito la definizione di un nuovo indice per la misurazione dell'impatto sociale delle imprese, il social impact index.

Il calcolo di questo indice è stato effettuato attraverso la ponderazione dei risultati emersi dai due step di analisi ed ha consentito di generare uno score finale per ciascuna delle imprese parte del campione. In seguito, gli score individuali delle imprese sono stati classificati in ordine decrescente, generando in questo modo un ranking complessivo sull'impatto sociale delle imprese di FxE.

Oltre a riconoscere il valore delle imprese del campione che hanno dimostrato una maggiore attenzione al tema dell'impatto sociale, i risultati emersi dallo studio empirico ci consentono di avanzare alcune riflessioni sull'andamento complessivo delle 25 imprese considerate dal campione. In particolare, e facendo riferimento alla prima fase di analisi condotta attraverso la valutazione del BIA index, è possibile osservare come le imprese del campione analizzato dedicano mediamente un buon livello di attenzione alla tutela dei propri dipendenti. Rispetto a questo indicatore, infatti, la media del campione è di 25 punti e quindi risulta essere ampiamente in linea con i parametri di riferimento di una B Corporation.

In linea con i parametri di B Corporation sono anche i valori medi raccolti nell'ambito della macro-area 'comunità' (16 punti), mentre sotto la media sono i valori medi registrati per la sezione 'ambiente' (13), 'governance' (9).

Considerato l'interno campione, sono 4 le imprese su 25 che hanno ottenuto uno score che consentirebbe loro di rientrare nei parametri di una B Corporation, mentre sono 7 le aziende che non rientrano in questo gruppo per un range di punti che varia da 2 a 10.

Complessivamente, possiamo dunque concludere che circa la metà delle imprese del panel presenta le caratteristiche di una B Corporation o quantomeno appare ben posizionata per poter rientrare in questa categoria.

Le 10 imprese di Fabbrica per l'Eccellenza più virtuose

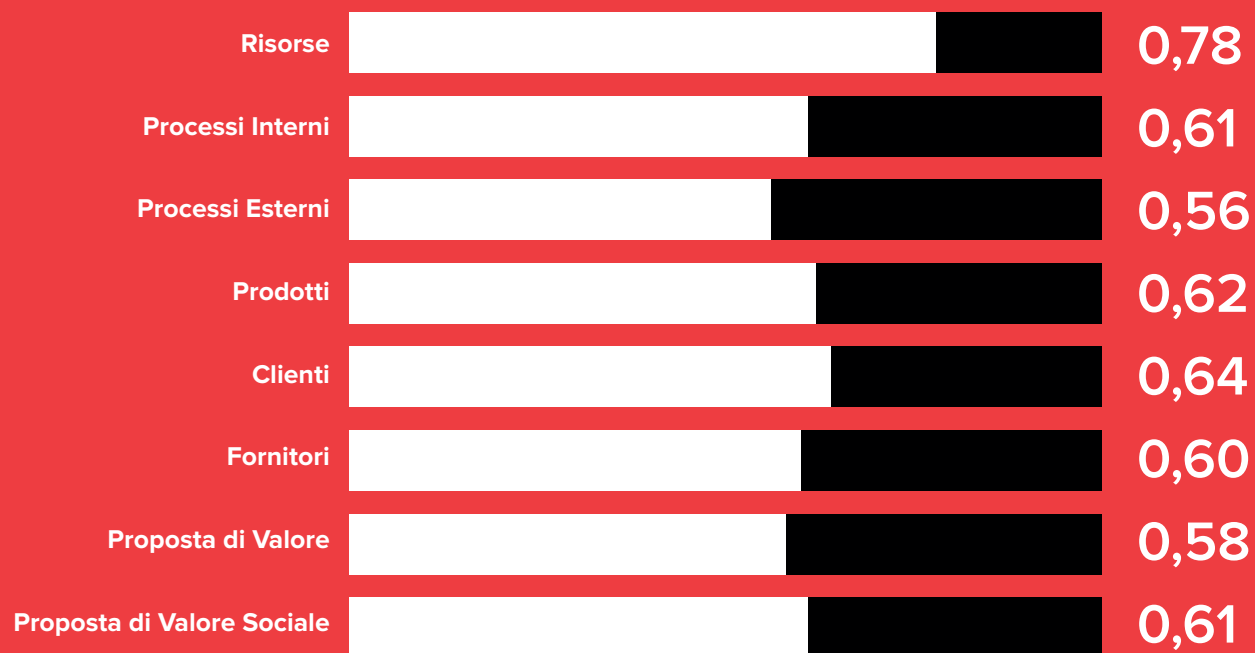
Temi

Impatto sociale generato dalle strategie di gestione del modello di business	GRUPPO PER
Impatto sociale generato dalle strategie economico-finanziarie	E-PHARMA
Impatto sociale generato dalle strategie organizzative	ETT
Impatto sociale generato a livello ambientale	CEREAL DOCKS
Impatto sociale generato a livello di politiche per i lavoratori	AEDES
Impatto sociale generato a livello di comunità locale	T.A.M.A. AERNOVA
Impatto sociale generato a livello di governance	LAICA
Impatto sociale generato dalle strategie di gestione della catena del valore	FILTREC
Impatto sociale generato dalle strategie di gestione dei rapporti esterni all'impresa	KITON
Impatto sociale generato dalla proposta di valore	EXPRIVIA

L'impatto su Business model

Punteggio medio totalizzato
Punteggio disponibile: 1

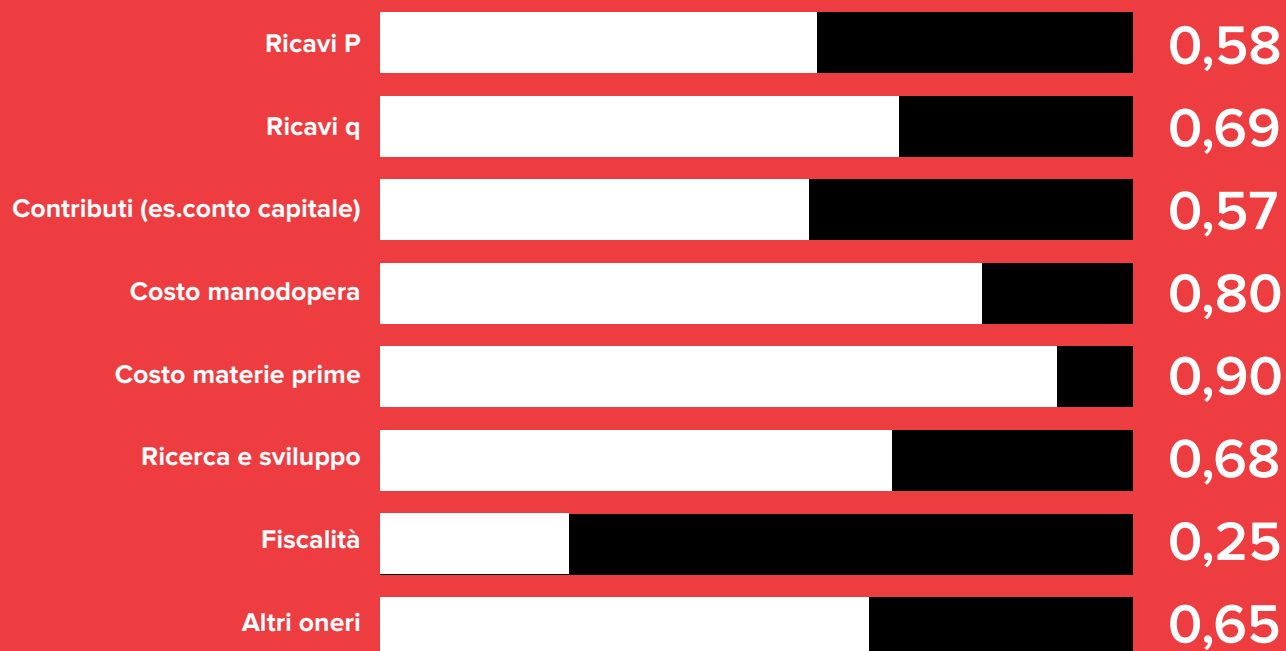
0,62



L'impatto su Profit model

Punteggio medio totalizzato
Punteggio disponibile: 1

0,63



L'impatto su Organization model

Punteggio medio totalizzato
Punteggio disponibile: 1

0,62



*Il presente scritto volutamente non cita le fonti che lo hanno ispirato. Fra le molte, vale la pena elencare:

- Anderson, T., Curtis, A. and Wittig, C. (2014) Definition and Theory in Social Innovation. doi: 10.2796/13155.
- Bagnoli, C. and Brugnoli, A. (2019) Il paradosso dell'impresa : innovazione vs coerenza strategica, Dispensa di pianificazione ed innovazione strategica.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C. and Edgar, D. (2018) 'An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 174, pp. 746–762. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.10.281.
- Caulier-Grice, J. et al. (2012) Defining Social Innovation, TEPSIE.
- Corazza, L., Scagnelli, S. D. and Mancini, G. (2014) Quale ruolo per l'impresa sociale secondo l'approccio della creazione di valore condiviso?
- Friedman, M. (1970) 'A Friedman doctrine - The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits', *New York Times Magazine*, 6(Newspaper Article), pp. 33,122-124. Available at: <http://www.nytimes.com/>.
- George, M. et al. (2016) Social Innovation A Guide to Achieving Corporate and Societal Value. Available at: www.weforum.org.
- Godin, B. (2012) Social innovation: Utopias of innovation from c. 1830 to the present, Project on the intellectual History of innovation. Available at: www.csic.ca.
- Gramescu, L. (2016) 'Scaling Social Innovation in Europe: An Overview of Social Enterprise Readiness', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier B.V., 221, pp. 218–225. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.109.
- Hubert, A. et al. (2010) Empowering people, driving change. Social innovation in the European Union, Bureau of European Policy Advisers. doi: 10.2796/13155.
- Inter-American Development Bank's Vice Presidency of Sectors and Knowledge (2015) 'Corporate Social Innovations: Driving Entrepreneurship for Social Development', p. 9.
- Jonikas, D. (2012) 'Value creation through csr at stakeholders level', *Economics and Management*, 17(2), pp. 693–699. doi: 10.5755/j01.em.17.2.2200.
- Kreckova, Z. (2015) 'Corporate response to concept of shared value', *European Scientific Journal*, 11(22), p. 45.
- Michellini, L. (2012) 'Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models', in, pp. 19–35. doi: 10.1007/978-3-642-32150-4.
- Moulaert, F. et al. (2005) 'Towards alternative model(s) of local innovation', *Urban Studies*, 42(11), pp. 1969–1990. doi: 10.1080/00420980500279893.
- Mulgan, G. (2007) Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated (March 2007) | The Young Foundation, Scientist. London: The Young Foundation. Available at: <http://www.youngfoundation.org/publications/reports/social-innovation-what-it-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-march-2007>.
- Mumford, M. D. (2002) 'Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin', *Creativity Research Journal*, 14(2), pp. 253–266. doi: 10.1207/S15326934CRJ1402_11.
- Murray, R., Caulier-grice, J. and Mulgan, G. (2010) 'The open book of social innovation', *The Young Foundation*, 30(8), p. 224. doi: 10.1371/journal.pcbi.0030166.
- Osburg, T. and Schmidpeter, R. (2013) Social Innovation Solutions for a Sustainable Future, CSR, Sustainability, Ethics & Governance. doi: 10.1007/978-3-642-36540-9.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. and Miller, D. T. (2008) 'Rediscovering social innovation', *Stanford Social Innovation Review*, Fall, pp. 34–43. doi: 10.1111/j.1369-7625.2010.00656.x.
- Pol, E. and Vile, S. (2008) Social innovation: Buzz word or enduring term?, University of Wollongong Economics Working Paper Series. doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) 'Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility', *Harvard Business Review*, 84(December), pp. 78–92. doi: 10.1287/mnsc.1090.1070.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) 'Creating shared value', *Harvard Business Review*, (February), p. 17. doi: 10.1108/09600039410055963.
- Pue, K., Vandergeest, C. and Breznitz, D. (2016) 'Toward a theory of social innovation', *Innovation Policy White Paper Series*, p. 66. Available at: https://munkschool.utoronto.ca/ipi/files/2016/02/SOCINN.White_Paper_.pdf.
- Pulford, L. and Addarii, F. (2010) This is European Social Innovation, European Commission. doi: 10.2769/825.
- Schubert, C. (2014) Social Innovations. Highly reflexive and multi-referential phenomena of today's innovation society?
- Yunus, M. (2008) 'Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism', *Global Urban Development*, 4(2), pp. 1–19. doi: 10.1080/15575330.2014.890406.
- Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L. (2010) 'Building social business models: Lessons from the grameen experience', *Long Range Planning*. Elsevier Ltd, 43(2–3), pp. 308–325. doi: 10.1016/j.lrp.2009.12.005.