

Copyright ASVI 2003 - Vietata la riproduzione anche parziale in assenza di autorizzazione

Strumenti di pianificazione strategica 5

Descrizione dello strumento: Definire la visione dell'Impresa (NP) rispetto agli stakeholders chiave.

Autore: A. Hinna

Utilizzo: Analisi di Scenario; Pianificazione strategica ; Costruzione del Bilancio di Missione

Creazione: da parte dei soci fondatori e della direzione della Onp, partecipata dagli organi di governo della stessa.

Fonte Presentazione: *Master Internazionali* - a cura di M.Crescenzi e L.Ciccardini

Tratto da: "IL BILANCIO DI MISSIONE DA STRUMENTO DI MISURAZIONE A LEVA DI GOVERNO DELL'ORGANIZZAZIONE."

A cura di A. Hinna

Premessa

"Si spende una montagna di denaro per partorire un topolino di solidarietà" [...] "la società rimane nell'ombra, e in pasto al pubblico finisce soltanto il dato edificante dei soldi raccolti sull'onda dell'emotività" [...] "La raccolta fondi? Va spesa quasi tutta nel mantenere l'organizzazione" [...] "ci vuole una trasparenza assoluta, sia nei criteri contabili che nel comportamento dei manager" [...] "ovvio che il vecchio profilo dell'assistenza, fatto di parroci e contesse, uomini di fiducia e di buona volontà, sia ormai obsoleto per gestire le problematiche del no profit"¹

Chi per passione o professione si trova qualche volta a dover scrivere riflessioni o contributi scientifici, viene inevitabilmente a scontrarsi con il delicato momento della premessa!

Lì, in poche righe, l'autore deve riuscire ad inquadrare il problema, anticipare i contenuti più avanti approfonditi, stimolare l'interesse dei lettori, dare loro le chiavi interpretative più adeguate alle riflessioni proposte.

In questa occasione qualcuno lo aveva già fatto per noi.

Non solo "bilancio"!

L'osservazione della realtà dimostra frequentemente come le organizzazioni non profit², soffrano ancora oggi di una generalizzata difficoltà ad elaborare un progetto fortemente impegnativo, dal quale partire per definire una propria strategia di azione e, quindi, valutare i risultati raggiunti.

D'altro canto, la opportunità o addirittura la fondatezza del discutere di una strategia delle organizzazioni non profit, è stata più volte affrontata e nel tempo messa in discussione da teorie, prevalentemente sociologiche, fondate sull'idea che lo stretto legame tra queste organizzazioni e la comunità in cui operano non le autorizzerebbe a prevedere propri percorsi di medio- lungo termine, in quanto risultati di una volontà quasi autonoma e, per questo, eccentrica.

Tali argomentazioni, tuttavia, scontavano una concezione razionalistica del rapporto impresa- ambiente (*management science*), non prendendo in considerazione la rilevanza degli interlocutori sociali, economici, politici e istituzionali nel processo di gestione strategica d'impresa (*stakeholder approach*). Vista - anche ma non solo - come capacità di ascolto ed interpretazione delle domande provenienti dalla comunità, quello della "strategia" è uno dei temi fondamentali con i quali teoria e prassi dovranno nel medio termine sempre più confrontarsi.

Nei confronti delle aziende di Terzo settore, in particolare, si pone oggi la sfida della *governance* che, senza scadere nella classica logica sostitutiva pubblico - privato, permetta la riappropriazione da parte di questi soggetti di finalità di interesse collettivo e sociale, altrimenti assegnate solo alla gestione delle amministrazioni pubbliche.

A ciò si aggiunga, inoltre, il frequente ricorso alle organizzazioni non profit (in particolare fondazioni) nei processi di trasformazione degli enti pubblici, allo scopo di creare nuove forme di partenariato pubblico - privato, dove quest'ultimo è chiamato non più (o non solo) a concorrere al finanziamento di singole iniziative, quanto alla costituzione, o progressiva formazione, del patrimonio di dette organizzazioni³.

¹ Questi i passi che più ci hanno colpito di un articolo intitolato "No profit?" (pubblicato sul settimanale iO-donna il 26 ottobre 2002, a cura di Roberto Rocca Rey) nel quale, riportando le polemiche sollevate dal Washington Post e dal Chronicle of Philanthropy su una "crisi di fiducia" del no profit americano, si metteva "sotto accusa il gigantesco business della solidarietà che nasconde molte zone d'ombra".

² Fatta forse eccezione per il comparto delle cooperative sociali, le più vicine per alcuni aspetti ad una conduzione aziendale di tipo imprenditivo.

³ Si veda, ad esempio, il caso delle fondazioni liriche per le quali la legge prevede una sanzione economica qualora l'apporto dei privati alla gestione non corrisponda almeno al 12% dei finanziamenti statali (il termine finale - ai sensi della legge 6/2001 - è previsto per il 31 luglio 2003).

Un'efficace gestione strategica sarà il risultato di una vincente combinazione⁴ tra strategie *deliberate* e strategie *emergenti*⁵ in quanti basate sull'apprendimento organizzativo.

E' obiettivo del manager del terzo settore, quindi, creare quel "contesto organizzativo" e quella "cornice strategica" entro cui collocare processi di apprendimento organizzativo, avviati - dato il contesto nel quale lo andiamo affermando - anche attraverso sistemi di *stakeholders relationship*

Bilancio sociale e stakeholders theory: *vero o falso?*

La letteratura classifica così il comportamento di un'azienda nei confronti degli *stakeholders*:⁶

1. *passivo*, se essa si limita a subire le conseguenze altrui (azienda come centro di imputazione di interessi);
2. *reattivo*, qualora l'azienda identifichi gli *stakeholders* mirando però solamente a costruirsi una difesa (gestione del consenso);
3. *interattivo*, qualora pur rivolgendo l'attenzione al dialogo ed al rapporto con il singolo *stakeholder*, la azienda operi e definisca le proprie strategie partendo dalle informazioni fornite dagli *stakeholders*⁷.
4. *proattivo*, se l'azienda elimina le rigide scansioni spazio-tempo in favore di un apprendimento incessante e continuamente aggiornato dall'evoluzione del sistema.

Ebbene, i *processi di formazione* ed i *sistemi di rappresentazione* dei bilanci sociali sottendono, il più delle volte, un approccio (ancora) reattivo tra impresa e *stakeholders*: in questa logica il bilancio sociale rimane, se ben fatto, un importantissimo strumento di rendicontazione, ma perde il legame (forse più importante!) con il processo di formazione delle strategie e, ovviamente, con i principi di gestione di impresa.

In Italia, nello specifico, quanto detto sembra trovare particolari conferme. Qui, infatti, le varie esperienze di bilancio sociale hanno visto solo raramente la partecipazione ed il coinvolgimento degli *stakeholders* nel processo di formazione degli stessi: la prassi preferisce "sopperire" le aspettative degli *stakeholders*, piuttosto che scoprirle attraverso la consultazione diretta e strutturata!⁸

Il bilancio sociale delle imprese orientate al profitto - appare a questo punto naturale supportarlo - si inserisce nella più ampia riflessione circa la necessità di adottare una politica di comunicazione⁹ capace di soddisfare la domanda crescente di informazioni, piuttosto che tra gli strumenti di *governance*¹⁰.

⁴ Il modello concettuale di riferimento qui scelto riprende - con parziali adattamenti - quanto proposto nel caso delle imprese profi oriented da V Coda, *I processi di gestione strategica*, in *Lezioni di economia aziendale*, (a cura di) G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, Il Mulino, 1989.

⁵ Sul punto cfr. H.Mintzberg, *Schemi di formazione della strategia*, in *Strategic Management*, a cura di Luca Zan, Utet, 1996.

⁶ Si fa qui riferimento alla sintesi e rileborazione (Piantoni) dei tre "stadi di indagine" originariamente individuati da Freeman. Cfr. G. Piantoni, *La Gestione degli Interlocutori Aziendali: Linee-Guida alla scelta di un approccio ottimale alla strategia Societarie*, in H.I. Ansoff., P. De Woot, U. Holl, R. Pastore, G. Piantoni: *Strategia Sociale dell'Impresa*, Etas, Milano, 1984. Per un completa ricostruzione di presupposti, contributi ed implicazioni della *stakeholder theory* nel teoria della strategia di impresa, si cfr., per tutti, *The Accademy of Management Review*, Vol. 20 n1, January 1995 e Vol.24 n.2, April 1999.

⁷ In questo caso le minacce sono analizzate nelle loro cause, oltre che nei loro effetti (logica causale). Aumentano in questo modo le potenzialità di prevenire il nuovo (logica anticipatoria).

⁸ Forse non è un caso il termine "social audit" trovi nel nostro paese un significato diverso rispetto a quello che viene ad esso generalmente attribuito dal mondo anglosassone. In Italia, infatti, il termine social audit tende ad indicare la fase di revisione/verifica (di un soggetto esterno) distinta ed autonoma, rispetto all'elaborazione e pubblicazione del bilancio sociale. Altrove, invece, il concetto di social audit viene inteso in senso ampio, comprendendo l'intero processo di dialogo e comunicazione con gli stakeholder, dove la fase di revisione/verifica esterna rappresenta, insieme con l'elaborazione e la pubblicazione del bilancio sociale, solo una delle fasi in cui si articola il processo di rendicontazione e comunicazione sociale. Sul punto (tra gli altri) cfr. Natale S. M. e Ford J. W., *The Social Audit and Ethics. Evaluating the status of social audits*, in *Managerial Auditing Journal*, vol. 9, n. 1, 1994, pp.29-33; per un più generale esposizione dei vari sistemi di social audit utilizzati in campo internazionale si cfr., inoltre, B. Auci, *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in *Il Bilancio sociale* (a cura di) L. Hinna, *op.cit.*

⁹ Gli scopi per cui un bilancio sociale - in ambiente profit - viene generalmente redatto sono (cfr. G.F. Rusconi, *Bilancio sociale di impresa: gli scopi ed il contesto*, in *Rivista della cooperazione*, n.1/2 del 2000, *op.cit.*):

- *pubbliche relazioni*, redatto dunque con lo scopo primario di evidenziare un'immagine positiva dell'impresa;
- *strategia sociale*, ovvero strumento del top management per verificare i risultati raggiunti in relazione alle attese degli *stakeholders* che possono influenzare il successo dell'azienda;
- *difesa documentata*, ovvero pensato per rispondere non ad una generica esigenza di costruzione di immagine aziendale positiva, quanto di risposta ad un preciso atto di accusa capace di mettere in discussione la stessa capacità di sopravvivenza dell'impresa;
- *miglioramento delle relazioni industriali* che, come noto, è stato il motivo dei primi tentativi di rendicontazione sociale.

I contenuti usualmente rendicontati sono:

- valore aggiunto prodotto e/o distribuito;
- condizioni di vita o lavoro dei dipendenti;

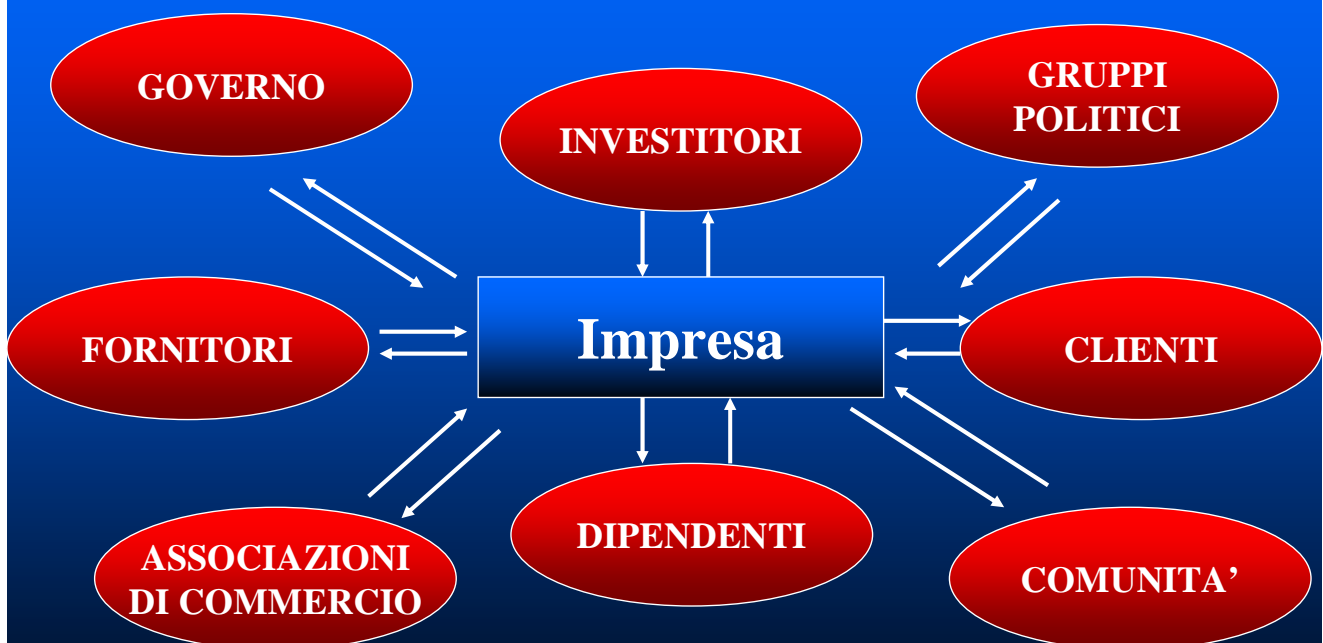
Ciò non può e non dovrebbe avvenire (ma sta avvenendo) per organizzazioni non orientate al profitto. Qui, più che in altri settori, il processo di formazione del bilancio sociale rappresenta la vera opportunità di *creazione di valore*:

- *interno*, in quanto metodo di *management* basato sul dialogo e sui valori avente il fine di creare e gestire una efficace rete di relazioni tra gli *stakeholders*,
- *esterno* in quanto strumento di dialogo e comunicazione permanente con gli *stakeholders*.

In questo modo, le organizzazioni non profit possono scoprire nel bilancio sociale (più avanti bilancio di missione) non solo uno strumento fondamentale di rendicontazione - trovando nel bilancio "classico" degli oggettivi limiti di rappresentazione - ma anche una leva fondamentale di governo.

Accountability e *governance*, dunque, obiettivi finalizzanti il sistema di rendicontazione sociale e termini chiave attraverso i quali crediamo debba svilupparsi il nostro ragionamento.

La visione dell'impresa nella stakeholder theory



A. Hinna

12

- impatto sull'ambiente;
- rapporto con i consumatori e clienti;
- rispetto dei diritti dell'uomo;
- trattamento delle emarginazioni o delle minoranze;
- comportamenti corretti nelle pratiche d'affari e con i pubblici poteri;
- impatto socio- economico-culturale sulla comunità circo

¹⁰ Ci sembra opportuno a questo punto il rinvio a M. Viviani, *Bilancio sociale in ambiente pubblico*, in *Il Bilancio sociale* (a cura di) L. Hinna, *op.cit.*