

*Sostenibilità e impatto sociale  
dalla caduta dei sogni  
alla ricerca di nuovi equilibri*

di Emanuele Davide Ruffino e Germana Zollesi

*La sostenibilità, vale a dire il risultato sociale e culturale riconosciuto dalla comunità, è l'unico criterio che può garantire il futuro di un'azione o di un'impresa, oltre ai risultati finanziari. Anzi, talvolta persino a dispetto del conto economico.*

Nelle società globalizzate, molteplici sono i componenti in grado di condizionare la convivenza e lo sviluppo della società stessa, al punto che diventa difficile individuare gli elementi essenziali e il loro modo di integrarsi e complementarsi per raggiungere equilibri soddisfacenti per tutti. Comprendere e valutare come questi fenomeni si articolano nel tempo diventa indispensabile per individuare gli asset che possono determinare forme di sviluppo armonico. L'impatto di ogni singola azione, agendo su un assetto sociale indeterminato, viene cioè influenzato da un'infinità di variabili che possono determinare il successo in modo difficile da valutare e da prevedere, lasciando così la gestione della società senza una guida razionale.

I grandi "sognatori" hanno aiutato a realizzare più alti livelli di civiltà fin quando questi si rapportano con situazioni e aspirazioni condivise, mentre ora, finita la crescita economica esplosiva, rischiano di diventare substrato per la decadenza specie se si cerca di imporre soluzioni di parte in grado di mettere a repentaglio i risultati già conseguiti. Tale situazione obbliga a rivedere gli attuali asset per individuare una nuova stabilità organizzativa e gestionale basata non solo più nell'anelare innovazione, ma nel trasferire l'innovazione nelle forme più estese ed efficaci. L'importanza riconosciuta allo stato di benessere generalizzato di una collettività porta a non rinunciare ai livelli acquisiti, ma proprio per questo occorre ricercare nuove soluzioni.

Tale aspirazione deve spesso confrontarsi con situazioni oggettivamente complesse, portando a ridiscutere lo stesso concetto di diritto acquisito.

Questo infatti non viene più percepito nel suo significato originale, ma come sinonimo di aspettativa, rivendicandola ieraticamente. Questo studio ha lo scopo di riaffermare l'importanza dei diritti conquistati rendendoli sostenibili al mutare degli scenari, attraverso l'individuazione di nuovi parametri valutativi ed interpretativi.

## **Introduzione alla problematica: la sostenibilità come requisito**

Individuare l'impatto sociale di un'azione economica/sociale presuppone il conoscere gli effetti indotti da questi generati: ma proprio la necessità di misurare nel lungo periodo le conseguenze, rendono composite le valutazioni in quanto infinite sono le interrelazioni che possono sorgere. Ogni azione deve collocarsi all'interno di un insieme di valori rispettati e condivisi: questi però non sono sempre oggettivizzabili, ma devono porre in evidenza variabili di diversa natura.

La nostra società è costretta a muoversi, da un lato in una sempre maggiore limitatezza delle risorse disponibili rispetto alle ambizioni maturate e, dall'altro, in una sempre più evidente carenza di strategie nel formulare nuovi scenari di crescita e di sviluppo, causa la caduta dei modelli di riferimento. Lo stesso deficit spending, che tante crisi ha risolto, a partire da quella del '29, oggi sembra quasi frenare la crescita perché un aumento del debito pubblico provoca apprensione nel mondo delle imprese e tra i cittadini, che ormai sanno che il deficit creato oggi, prima o poi si dovrà rimborsare: un aumento di spesa pubblica rischia cioè di ridurre consumi e investimenti, causa la previsione di un aumento di imposte.

Le principali difficoltà sono in gran parte riconducibili all'incapacità/impossibilità di rispondere alle speranze e alle aspettative che, nel corso degli ultimi decenni, si sono andate a sviluppare in larghe fasce della popolazione e che il sistema non riesce a soddisfare. L'affermarsi dei diritti civili e la consapevolezza che un individuo detiene in modo assoluto delle prerogative che la società deve garantire, ha permesso significativi progressi dell'umanità verso più elevati livelli di civiltà, ma la crisi derivante dalla globalizzazione e i rapidi cambiamenti cui è sottoposta la nostra società fa però dubitare che tale progresso possa continuare, nelle stesse forme, anche nel prossimo futuro, per sempre più evidenti ragioni di sostenibilità.

Si stanno cioè affermando dubbi sulla capacità del sistema di rispondere alle pretese che giungono da più parti: i poteri centrali (statali e internazionali) faticano a proporre modelli condivisi, mentre a livello locale si sono

indebolite le strutture in grado di aiutare ad affrontare i problemi quotidiani. La logica, spesso inespressa, era che al crescere dei bisogni e delle richieste degli individui di una collettività doveva forzatamente crescere in modo più che proporzionale l'impiego di risorse.

Da questo presupposto derivava la tendenza all'applicazione di ogni nuova tecnologia, senza tener troppo conto del rapporto "attenzioni dedicate/benefici ottenuti" e dell'impatto cumulativo da questo ottenuto.

## **L'irrinunciabilità alla sostenibilità dei Diritti**

La valutazione dell'impatto sociale di un'azione o di un'impresa non può prescindere dal contesto in un cui si colloca e dalle regole, condivise dal gruppo di riferimento. Il bagaglio normativo "accumulato" (ormai non più conoscibile agli attori stessi del sistema), però non risponde più alle necessità di "regole", ma solo più ad un retaggio di posizioni cui non si riesce a trovare alternative.

I meccanismi con cui si propongono, si condividono e si impongono le regole paiono sempre più instabili e la comunicazione deve comprendere una pluralità di aspetti che nessuno può più offrire. In questo contesto non risulta più sufficiente ipotizzare accomodamenti di carattere finanziario (elargizioni di contributi a pioggia) che illudono ad una rapida risoluzione dei problemi, ma ad un nuovo approccio ai problemi economico-sociali rispondente alle esigenze di un mondo globalizzato che conserva un'infinità di situazioni locali che rivendicano la loro individualità.

La stessa consapevolezza dei diritti ha perso il suo carattere di universalità generando spesso visioni troppo personalizzate: tutti conoscono i propri diritti, ma tutti li conoscono in modo leggermente diverso dagli altri, rischiando così di creare costantemente confusione e conflitti (come testimonia il livello di contenzioso). Un tentativo di razionalizzazione transita necessariamente dall'individuare "misure" in grado di interpretare il benessere reale e le variabili che lo condizionano. Diverse sono le variabili che entrano in contatto tra loro e che possono combinarsi per dare origine a diversi sistemi di valutazione di natura socio-organizzativa, di cui le tabelle allegate ne fornisce una prima sistematizzazione.

## Variabili caratterizzanti gli aspetti socio-organizzativi

Elementi base essenziali	Attori	Fattori caratterizzanti	Potenziali distorsioni	Strumenti di studio e conoscenza degli elementi	Aspettative
Bisogno economico-sociali	Singoli individui e/o collettività	Livello culturale e potenzialità economiche	Asimmetria informativa	Marketing e Mass Media	Massimo livello di benessere
Asset politici	Organi decisori istituzionali o spontanei	Necessità collettive focalizzate sul breve	Demagogia e forme di populismo	Linee politiche dominanti e centri di ricerca ad hoc	Soddisfazione delle necessità individuali e collettive
Livello di conoscenze tecniche	Organi professionali e settore ricerche e sviluppo	Preparazione professionale / possibilità di scambio di informazioni	Confusione derivante da più alternative condizionate da interessi non sempre legittimi	Mondo accademico e scientifico	Crescita professionale
Supporti strumentali e infrastrutture	Imprese produttive, di servizi e di mediazione sociale	Evoluzione tecnologica e acquisizione di know how	Perdita di centralità dell'individuo	Formazione e possibilità di apprendimento	Elaborazione di nuove soluzioni
Capacità di conduzione delle imprese sociali*	Decision maker con preparazione multi disciplinare	Livello di formazione e possibilità operative che vadano oltre la fase di "rivendicazione"	disumanizzazione e incapacità di interpretare l'impatto dei singoli comportamenti	Incapacità del management delle imprese sociali di realizzare politiche sociali	Possibilità / capacità di influire sull'evoluzione razionale della società

\* Dove per imprese sociali si intendono tutte le imprese (private, pubbliche e non profit) o qualsivoglia altre organizzazioni di persone in grado di contribuire al progresso generale della società.

## Variabili determinati dalle condizioni del mercato sociale

Situazione storica	Situazione di mercato	Interventi
	<b>DOMANDA</b>	
Domanda soddisfatta	Incontro domanda / offerta	Mantenimento e adeguamento all'evoluzione tecnologica e alle istanze sociali
Domanda insoddisfatta	Necessità reali non ancora soddisfatte	Razionalizzazione e potenziamento delle strutture
Domanda latente	Bisogno non ancora percepito	Individuazione e quantificazione dei bisogni emergenti
	<b>OFFERTA</b>	
Offerta reale	Soddisfacimento parziale o totale della domanda	Ricerca costante di efficacia efficienza economicità
Offerta potenziale	Capacità teorica di soddisfacimento delle aspettative	Armonizzazione tra domanda e offerta
Offerta necessaria	Corrispondenza dell'offerta alle reali necessità	Equità distributiva

Nel descrivere il livello qualitativo di un'impresa sociale si pone il problema di "intrecciare" le attitudini manageriali per mantenere un soddisfacente rapporto "risorse impiegate / benefici ottenuti" con le condizioni socio-economiche del sistema in cui è inserita. Ricordare che le risorse sono, per definizione, scarse, e il loro uso impedisce soluzioni alternative è quanto mai scontato, quanto eluso. Ogni struttura deve quindi adeguarsi alle proprie possibilità, mantenendo però elevati gli standard qualitativi, garantendo costantemente crescita professionale e coesione sociale, oltre al rispetto dei vincoli normativi. Non sarebbe infatti di nessun significato, per un'attività, raggiungere un risultato finanziario se, contemporaneamente, non si cercasse un più alto livello di qualità delle prestazioni e crescita di professionalità degli operatori.

### L'irrinunciabilità alla sostenibilità dei Diritti

La confusione di valori provocata dalla globalizzazione obbliga a ricercare quali variabili (tangibili e intangibili) possono garantire il futuro di un'impresa sociale oltre ai risultati finanziari della medesima: estremizzando il concetto si può affermare che, se un'impresa è in perdita, ma ha prodotto risultati sociali o culturali apprezzati dalla comunità, non avrà problemi di sopravvivenza, perchè la collettività di riferimento si adopererà per il suo

sostentamento. Ad esempio un ospedale dove al suo interno opera un premio nobel, difficilmente verrà chiuso, indipendentemente dal risultato economico.

Proprio l'atteggiamento del "resto della società" rappresenta un primo parametro della capacità di attrarre consensi, compresa la possibilità di raccogliere fondi o la tolleranza dei fornitori nel ritardo dei pagamenti .

Pur nella difficoltà di collegare tutte le variabili si possono ricercare indicazioni sul valore di un'impresa intesa quale somma di tutti gli output/outcome e come questi si coniugano con le altre forze presenti nella società.

Si può immaginare che le variabili interagiscono su un piano cartesiano dove, convenzionalmente le aree delle singole variabili propedeutiche alla sostenibilità si combinano in modo che i punti di forza e di debolezza si possano compensare. Individuate quattro componenti base (sostenibilità finanziaria, sostenibilità economico-strutturale, livello qualitativo raggiunto/erogato e capitale umano) si rappresenta graficamente il loro contributo alla sostenibilità: se il valore dell'estensione verticale supera quella orizzontale, vuol dire che i fattori produttivi superano quelli negativi. Per gli aspetti finanziari tale rapporto risulta piuttosto semplice: i ricavi sono maggiori dei costi, mentre per la sostenibilità economico strutturale si possono utilizzare parametri più complessi come il ROE, Return On Equity, che esprime il rendimento dei mezzi, impegnati nell'esercizio. Graficamente è sufficiente riportare i ricavi e i costi per gli aspetti finanziari (o l'utile netto di esercizio rapportato al Capitale proprio, nel caso del Roe) sui lati del parallelepipedo: se il lato verticale è superiore a quello orizzontale vuol dire che si è in presenza di un risultato positivo (se si è in presenza di un quadrato vuol dire che vi è perfetta parità dei parametri).

Le dimensioni della qualità si possono rappresentare con i valori degli standard raggiunti rispetto ai competitor e dalla percezione che questa ha raggiunto tra i fruitori dei beni e dei servizi succedanei (la sopravvivenza di un'attività può infatti essere offerta dalla sua capacità di partecipare al benessere collettivo ad un livello superiore agli altri erogatori), mentre per il capitale umano il parametro può essere ricercato nel miglioramento delle competenze e delle capacità deontologiche e professionali degli operatori coinvolti. Riportando su un grafico i parametri sopra esaminati e riportando i rapporti sugli assi verticale/orizzontale, un'attività diventa socialmente sostenibile se "complessivamente" le grandezze verticali superano quelle orizzontali.