



La misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni ibride

Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, Daniel Iannaci (Università degli Studi di Torino)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

La misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni ibride

Paolo Biancone, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, Daniel Iannaci

Università degli studi di Torino – Dipartimento di Management - Italia

Abstract

Far fronte alle sfide proposte oggi a livello sociale ed economico implica un sistema imprenditoriale inclusivo, ovvero dove le imprese sono driver di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire. Il fenomeno influenza le estensioni aziendali (Goldoff 2000; Rehn 2008). Mentre prima dell'avvento della globalizzazione la competizione riguardava le singole imprese o i singoli gruppi d'impresa, che potevano uscirne vincitori o perdenti, ciò che sta succedendo oggi è che il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio (Zamagni 2013).

La risposta a tali esigenze messa in campo a livello imprenditoriale va sempre più nella direzione di organizzazioni ibride, modelli imprenditoriali votati a tenere insieme la mission sociale con attività di natura commerciale. Modelli che fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, legate cioè al processo di trasformazione di spazi in luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita del processo. (Garrow e Hasenfeld 2012; Kleynjans e Hudon 2016; Smith e Phillips 2016).

Dagli anni '80, le organizzazioni non profit hanno iniziato lentamente a incorporare l'ibridità, solo occasionalmente mettendo in discussione la loro identità pubblica o privata (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; «Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences» 1992; Perry e Rainey 1988; Stanton 2004).

Le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività. E proprio la collettività, grazie alle sempre più accessibili tecnologie di comunicazione, diviene non solo destinataria dell'innovazione sociale, ma co-generatrice di processi innovativi (Corvo e Pastore 2018). L'ibrido organizzativo non si propone come una nuova soggettualità economica, ma un diverso stadio evolutivo del terzo settore, nato dalla tensione ad innovare e a cercare dentro il perimetro della domanda pagante (market) nuovi modelli di business competitivi e sostenibili (Haigh e Hoffman 2012).

La valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015) e il dibattito si sofferma sugli strumenti di misurazione di impatto (Calderini, Franzoni, e Vezzulli 2007).

La rendicontazione e la comunicazione per queste realtà diventa fondamentale. Per arrivare a definire il campo innovativo e individuare il valore sociale che si restituisce all'ecosistema del territorio risulta importante e di aiuto definire il business model come uno strumento in grado di facilitare (o meno) la

diffusione di innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un business model (Chesbrough e Rosenbloom 2002).

L'utilizzo di un Bilancio POP, inteso come strumento di rendicontazione che risponde a esigenze di conoscenza da parte di stakeholder, non addetti ai lavori (Biancone, Secinaro, e Brescia 2016), presenta le caratteristiche che il sistema richiede per poter garantire un livello alto di informazioni qualitative, quantitative, finanziarie e non finanziarie.

Lo studio intende presentare, attraverso la metodologia di un case study, reale e applicato il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate.

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

Keywords: organizzazioni ibride, impatto sociale, accounting, Bilancio POP.

1. Introduzione

Le aziende sono driver di inclusione economica e sociale per i territori in cui si inseriscono con il loro agire. Il fenomeno influenza le estensioni aziendali (Goldoff 2000; Rehn 2008). Il destino delle imprese è legato a quello del loro territorio (Zamagni 2013).

Dagli anni '80, le organizzazioni non profit hanno iniziato lentamente a incorporare l'ibridità, solo occasionalmente mettendo in discussione la loro identità pubblica o privata (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; Lan e Hal 1992; Perry e Rainey 1988; Stanton 2004).

Da qui l'emergere di organizzazioni ibride, modelli imprenditoriali votati a tenere insieme la mission sociale con attività di natura commerciale (Grossi e Thomasson 2015; Alexius, Örnberg, e Grossi 2019). Modelli che fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, mediante lo sviluppo di nuova conoscenza e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare una molteplicità di tipologie di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, legate cioè al processo di trasformazione di spazi in luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente fondamentale per la buona riuscita del processo (Garrow e Hasenfeld 2012; Kleynjans e Hudon 2016; Smith e Phillips 2016).

Quando parliamo di sociale facciamo riferimento alla vita all'interno della comunità, dell'ecosistema. Le discipline scientifiche che studiano l'argomento sono la sociologia, l'economia e l'antropologia (Rousseau 2015; Marradi 1992; Zamagni, Venturi, e Rago 2015; Calderini, Chiodo, e Michelucci 2018a). Come spesso verrà utilizzato in questo articolo il concetto di sociale è accostato alla tendenza di migliorare le condizioni di vita dei cittadini meno abbienti, a realizzare una maggiore perequazione tra le varie componenti di una società.

Le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività. E proprio la collettività, grazie alle sempre più accessibili tecnologie di comunicazione, diviene non solo destinataria dell'innovazione sociale, ma co-generatrice di processi innovativi (Corvo e Pastore 2018). L'ibrido organizzativo non si propone come una nuova soggettività economica, ma un diverso stadio evolutivo del terzo settore, nato dalla tensione ad innovare e a cercare dentro il perimetro della domanda pagante (market) nuovi modelli di business competitivi e sostenibili (Haigh e Hoffman 2012; Grossi e Thomasson 2015; Alexius e Furusten 2019; Aagaard 2016).

La valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015) e il dibattito si sofferma sugli strumenti di misurazione di impatto (Calderini, Franzoni, e Vezzulli 2007).

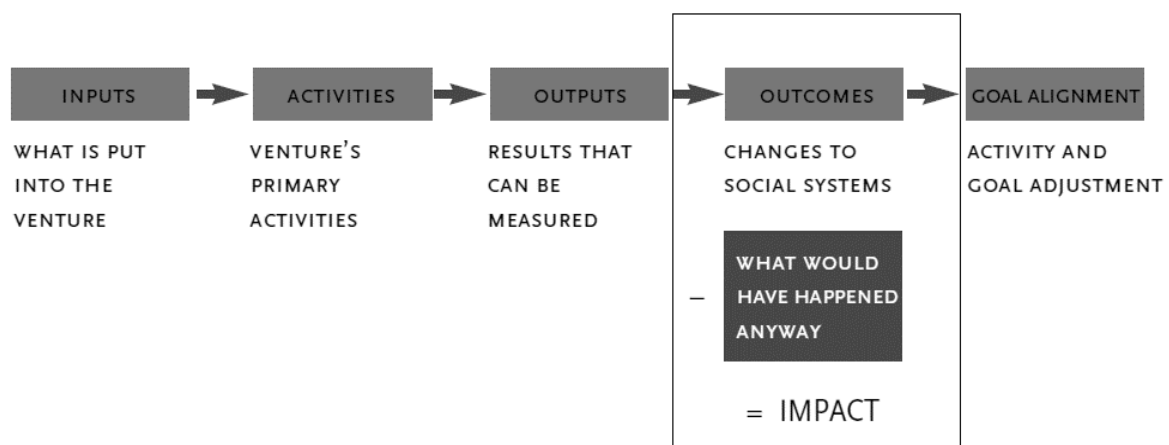
Quando imprese sociali e fornitori di risorse sono coinvolti in relazioni simmetriche, lo scopo della misurazione dell'impatto sociale sembra aiutare le imprese sociali a migliorare le prestazioni in modo che le parti possano raggiungere il loro obiettivo comune: creare impatto sociale per le persone bisognose (Zamagni, Venturi, e Rago 2015).

Elemento fondamentale del processo di valutazione è l'attenzione rispetto agli effetti generati dall'azione, includendo gli effetti positivi e negativi, diretti ed indiretti, attesi e non attesi (Bezzi 2001).

La valutazione non deve essere confusa con il monitoraggio, attività rispetto alla quale vi sono affinità e punti di contatto. Nel primo caso si analizza ciò che è stato realizzato, verificando la validità dei risultati raggiunti; nel secondo invece si mira a verificare la progressione rispetto alla pianificazione d'intervento, per individuare eventuali scostamenti (Montesi et al. 2017).

Attraverso la spiegazione della catena della creazione di valore Clark et al. (2004), come si vede nella figura 1 approfondisce il concetto outcome "sociale", come il valore depurato da ciò che sarebbe accaduto a prescindere dall'intervento di impatto sociale.

Figura 1 - Impact Value Chain



Fonte: (Clark e Rosenzweig 2004)

La valutazione dell'impatto si basa sull'analisi controfattuale, ovvero si interroga circa il verificarsi di un cambiamento non solo riguardo al «prima rispetto a dopo», ma anche al «con rispetto a senza» un certo intervento (Clark e Rosenzweig 2004).

Esistono progetti in cui il «prima rispetto a dopo» è sufficiente per stabilire l'impatto generato, per esempio quando nessun altro fattore può verosimilmente aver causato effetti osservabili sul cambiamento generato: la riduzione del tempo speso per attingere acqua a seguito dell'installazione di pompe idrauliche. In altri casi, invece, il nesso di causa-effetto non è così evidente e lineare, richiedendo pertanto un'analisi che confronti il «con rispetto a senza» l'intervento (Clark e Rosenzweig 2004, 2004).

Per misurare l'impatto ci possono essere varie motivazioni come per esempio: (i) dimostrare trasparenza, responsabilità e legittimità agli investitori per accedere alle risorse poiché senza impatto, evidenza e reporting i finanziatori non vedono il valore creato per le comunità; e (ii) conoscere e migliorare le prestazioni organizzative per determinare se debbano continuare o modificare la loro attuale strategia per raggiungere le loro missioni (Nguyen, Szkudlarek, e Seymour 2015).

Come illustrato da Nguyen et al. (2015) , quando imprese sociali e fornitori di risorse sono coinvolti in relazioni simmetriche, lo scopo della misurazione dell'impatto sociale sembra aiutare le imprese sociali a migliorare le prestazioni in modo che le parti possano raggiungere il loro obiettivo comune: creare impatto sociale per le persone bisognose.

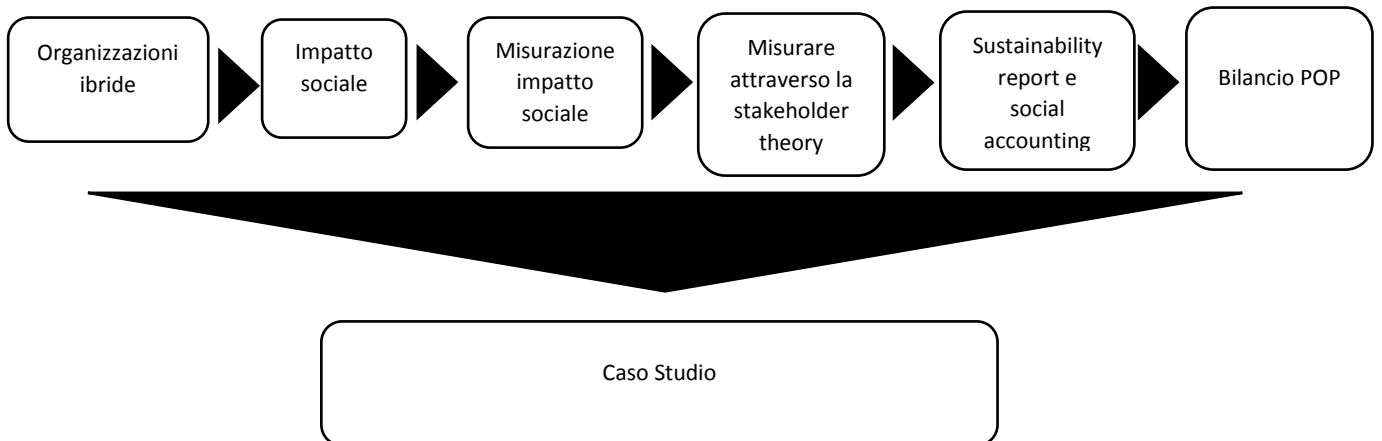
Il bilancio racconta tutto, bisogna saperlo analizzare. Diffondere il dato attraverso una lingua Pop è la sfida, partendo dai bisogni fino ad arrivare alla ricaduta sul territorio (P. Biancone e Secinaro 2015; Brescia 2019; P. Biancone et al. 2018a, 2018b).

Questo studio intende proporre, attraverso la metodologia case study, reale e applicato, il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

La figura 2 aiuta a meglio focalizzare il percorso del seguente studio.

Figura 2 – Mappatura dello studio



Fonte: nostra produzione

2. Analisi della letteratura

a. Organizzazioni ibride

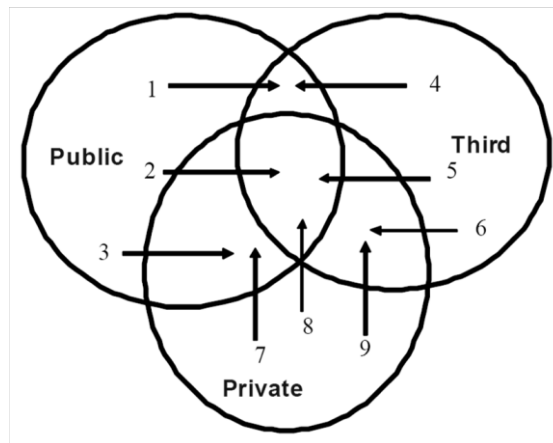
Le organizzazioni ibride sono generalmente caratterizzate da tre attributi: (1) una varietà di parti interessate, (2) il perseguimento di obiettivi multipli e spesso in conflitto e (3) l'impegno in attività diverse o incoerenti (Alexius e Furusten 2019; Mair, Mayer, e Lutz 2015)

Dal punto di vista delle logiche istituzionali ideali-tipiche per l'organizzazione, l'ibridità devia da ciò che è istituzionalizzato come lo stato organizzativo "normale", poiché l'ibrido tipico è una miscela di logiche istituzionali e / o una combinazione di tratti strutturali ideali tipici (Billis 2010; Denis, Ferlie, e Van Gestel 2015; Grossi e Thomasson 2015; Skelcher e Smith 2017, 2015; Alexius e Furusten 2019). Ciò significa che gli ibridi non si integrano completamente in un unico ordine logico o istituzionale (Alexius e Furusten 2019).

Nonostante il recente aumento di interesse per le organizzazioni ibride, la letteratura rimane scarsamente diffusa in molte discipline accademiche per diversi decenni. Molti dei numerosi studi di ibridità sfuggono alla classificazione facile (Cooney 2006; Hasenfeld e Gidron 2005; Langton 1987; Parker 2011; Popper 1972; Powell 2003).

L'ibridità nel terzo settore non è un fenomeno nuovo. Per molti anni, alcune organizzazioni sono passate all'ibridismo in modo piuttosto delicato, causando lievi disagi, ma non necessariamente mettendo in discussione la loro identità di base del terzo settore (Billis 2010; Bryson e Roering 1987; Grimsey e Lewis 2002; Perry e Rainey 1988).

Figura 3 - I tre settori e le loro zone ibride



Fonte: (Billis 2010)

b. Impatto sociale

Gli impatti sociali sono i cambiamenti sociali e ambientali creati dalle attività e dagli investimenti (Arvidson et al. 2010; Millar e Hall 2013; Arvidson et al. 2013; Banke-Thomas et al. 2015; Epstein e Yuthas 2017, 2014). Gli impatti della società comprendono questioni come l'uguaglianza, i mezzi di sussistenza, la salute, l'alimentazione, la povertà, la sicurezza e giustizia. Gli impatti ambientali includono aspetti come la conservazione, l'uso di energia, i rifiuti, la salute ambientale, l'esaurimento delle risorse e il cambiamento climatico. Il termine "impatti sociali" è usato per riferirsi sia ai cambiamenti sociali e ambientali - positivi e negativi, intenzionali e non voluti - che derivano dagli investimenti (Epstein e Yuthas 2017; Ebrahim, Battilana, e Mair 2014, 2014; Murdock 2010; Calderini, Chiodo, e Michelucci 2018a, 2018b).

Ciò include le organizzazioni il cui impatto sociale è esogeno attraverso la produzione di beni di servizi e quelli il cui impatto è endogeno attraverso strutture e processi organizzativi (Nyssens 2007).

c. Social Impact Measurement

Oggi non esiste un'unità standard di impatto sociale, né alcuna metodologia o regolamento contabile concordati con cui acquisirla e riferirla (Nicholls, Paton, e Emerson 2015; Nicholls 2009; Rawhouser, Cummings, e Newbert 2019; Alijani e Karyotis 2019). Questo è ampiamente visto come un freno allo sviluppo futuro del mercato della finanza sociale poiché rende impossibile l'analisi comparativa di varie offerte di valore e investimenti. Tuttavia, vi sono stati alcuni progressi verso la creazione di una serie di sistemi di contabilità d'impatto concordati per la finanza sociale. Le iniziative includono: contabilità ESG integrata; la Global Reporting Initiative (GRI); il Sustainable Accounting Standards Board (SASB); gli standard di Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) della Global Impact Investing Network e lo standard dell'Unione Europea per gli Impatti Sociali. Nel Regno Unito, il Cabinet Office ha sostenuto il lancio di "Inspiring Impact", un progetto decennale volto a costruire un approccio coordinato e coerente alla misurazione dell'impatto.

Ciò includeva l'impegno a esplorare l'uso più ampio della metodologia SRI (Social Return on Investment) che rappresenta il più vicino a uno standard di settore attuale per la comunicazione di impatto sociale a livello di progetto o organizzazione.

Il Global Impact Investing Ratings System (GIIRS) - sviluppato da B Lab, l'organizzazione statunitense dietro la certificazione B-Corp, rappresenta un esempio di primo piano di un approccio alla creazione di rating standardizzati e alla segnalazione dell'impatto sociale. Il sistema di classificazione GIIRS utilizza le metriche IRIS in combinazione con criteri aggiuntivi per ottenere una valutazione complessiva dell'azienda o del fondo, nonché sottotitoli mirati nelle categorie di governance, lavoratori, comunità, ambiente e attività socialmente e incentrate sull'ambiente. Modelli. A partire dal 2014, c'erano oltre 500 aziende valutate da GIIRS in 39 paesi, ognuna delle quali è valutata fino a un massimo di 200 punti in base a criteri che vanno dall'impegno a una missione sociale e all'uso della terra a come tratta i suoi lavoratori e comunità in cui opera (Nicholls, Paton, e Emerson 2015).

Un problema comune è la definizione del successo in termini di ciò che l'organizzazione produce piuttosto che gli impatti che ne derivano. La Tabella 1 mostra alcuni esempi di obiettivi basati sugli output di un'organizzazione rispetto agli obiettivi basati sugli impatti creati da tali output. Le distinzioni qui possono essere sottili, ma è essenziale concentrarsi sugli impatti per i seguenti motivi: le azioni non hanno sempre i risultati previsti, gli istinti non sono sempre corretti, e senza impatti di comprensione è difficile migliorarli (Epstein e Yuthas 2017).

Tabella 1. Obiettivi basati su risultati e obiettivi basati sugli impatti

Obiettivi basati sui risultati	Obiettivi basati sugli impatti
Vogliamo consegnare pasti a 10.000 senzatetto.	Vogliamo ridurre la fame del 5%.
Vogliamo fornire 1 milione di zanzariere imbevute di insetticida	Vogliamo ridurre la malaria di 5.000 casi.
Vogliamo convertire 10.000 famiglie dalla cottura con il legno alla cottura a gas	Vogliamo ridurre le emissioni di CO2 residenziali del 50%.
Vogliamo insegnare a leggere a 500 studenti delle scuole elementari.	Vogliamo aumentare l'alfabetizzazione nel villaggio del 10%.

Fonte: (Epstein e Yuthas 2017)

L'impatto sociale è un obiettivo primario delle attività delle organizzazioni ibride, tuttavia queste organizzazioni e individui spesso non sono chiari su come misurare e quindi migliorare il loro impatto. Mentre la progettazione e la misurazione dei risultati finanziari sono comuni, la maggior parte delle organizzazioni ritiene che la misurazione dell'impatto sociale sia molto più difficile. Ma le richieste di un'analisi più attenta e completa degli impatti stanno aumentando rapidamente (Epstein e Yuthas 2017).

d. Misurare l'impatto sociale attraverso la teoria degli stakeholder

La teoria degli stakeholder è stata al centro del dibattito scientifico in management e contabilità (Manetti 2011; Alijani e Karyotis 2019; Civera, De Colle, e Casalegno 2019; How, Lee, e Brown 2019) studi per oltre vent'anni dopo la prima formulazione dell'approccio stakeholder 'di Freeman (1984).

Se la relazione tra lo stakeholder e la società era originariamente concepita seguendo un approccio "hub and spoke", in seguito sono stati sviluppati modelli di relazioni interattive (pensiero degli stakeholder), in cui la direzione e le parti interessate concordano un approccio gestionale orientato alla trasparenza e responsabilità (Andriof et al. 2002; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Jiang et al. 2019).

In particolare, gli studiosi di teoria degli stakeholder hanno cercato di classificare i modelli relazionali tra le società e gli stakeholder assumendo un percorso di crescita graduale del coinvolgimento degli stakeholder che include le seguenti fasi (Svendsen 1998; Waddock 2002): stakeholder mapping (Clarkson 1995); stakeholder management (Carroll 1996; Clarkson 1995; Donaldson e Preston 1995; Mitchell, Agle, e Wood 1997; Sangle 2010); stakeholder engagement (SE) (Andriof et al. 2002; Windsor 2002).

Tabella 2. Fasi di coinvolgimento degli stakeholder

FASI	
STAKEHOLDER MAPPING	Identificare i propri stakeholder se possibile distinguere tra primario (che determina la stessa sopravvivenza della società) e secondario (che influisce o è influenzato dall'impresa ma non ne pregiudica la sostenibilità (Clarkson 1995)
STAKEHOLDER MANAGEMENT	Gestire le aspettative degli stakeholder e le questioni sociali ed economiche che sostengono, bilanciando le posizioni (Hillman e Keim 2001; Clarkson 1995)
STAKEHOLDER ENGAGEMENT	Coinvolgere i propri stakeholder nei processi decisionali, renderli partecipi della gestione aziendale, condividere informazioni, dialogare e creare un modello di responsabilità reciproca (Manetti 2011)

Fonte: nostra produzione

Il modello di gestione degli stakeholder nelle attività sociali aziendali (incluso il social reporting) può essere utilizzato dall'impresa come strumento per negoziare la sua relazione con le parti interessate (Roberts 1992; Ullmann 1985); suggerendo che le imprese sono interessate alle parti interessate a causa del beneficio percepito in termini di miglioramento delle prestazioni finanziarie e che le relazioni manageriali con le parti interessate si basano su impegni normativi, morali piuttosto che sul desiderio di utilizzare tali soggetti esclusivamente per massimizzare la definizione dei profitti delle parti interessate definire una relazione a doppio senso tra l'organizzazione e i suoi stakeholder (S. L. Berman et al. 1999; Freeman 1984).

Partendo dalla teoria degli stakeholder, è stata definita una struttura concettuale per l'attività sociale aziendale testando la capacità di spiegare l'attività di social reporting, trovando il potere degli stakeholder, la postura strategica e le performance economiche significativamente correlate i livelli di diffusione sociale e il modello sono stati testati per accertare una valutazione critica degli sviluppi contemporanei (S. L. Berman et al. 1999; Freeman 1984; Freeman e Gilbert 1988; Owen et al. 2000; Roberts 1992; Ullmann 1985).

È importante avere feedback dagli stakeholder sulla performance sociale ed etica.

Pertanto, al momento le aziende utilizzano la nozione di "coinvolgimento degli stakeholder" come strumento di legittimazione invece di un mezzo per estendere la responsabilità e la trasparenza delle imprese (Owen e Swift 2001; Civera, De Colle, e Casalegno 2019; Strand e Freeman 2015). Questa asserzione può essere sostenuta dal fatto che, come è stato rivelato in precedenza in questa sezione, le parti interessate non sono identificate in modo chiaro e sistematico per coinvolgerle nel processo di segnalazione, le questioni da affrontare sono decise unilateralmente e il feedback delle parti interessate non inserite nel processo decisionale (How, Lee, e Brown 2019; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Jiang et al. 2019).

La teoria delle parti interessate è stata ampiamente utilizzata, sia esplicitamente che implicitamente, nella ricerca no profit (NFPO) esplorando responsabilità e trasparenza (Dhanani e Connolly 2012; Ebrahim 2003; Edwards e Hulme 2014; Najam 2002). La teoria delle parti interessate è nata come teoria del comportamento organizzativo relativo alle organizzazioni for-profit (Freeman 1984), con gli stakeholder inizialmente definiti come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione". È stato sostenuto che l'impegno con le parti interessate, incluso il dare e ricevere informazioni, aiuterebbe le organizzazioni a raggiungere i loro obiettivi e ottenere un vantaggio competitivo (Saxton, Kuo, & Ho, 2012).

Oltre agli azionisti, ci sono molti altri gruppi di interesse che possono influenzare o essere influenzati dal comportamento dell'impresa come dipendenti, clienti, fornitori, governo e pubblico in generale (Freeman 1984).

e. Sustainability report e social accounting

Le Nazioni Unite hanno mostrato interesse per i report ambientali affermando che sono diventati rapidamente il canale chiave per le aziende per comunicare le loro prestazioni ambientali e, altrettanto importante, sono diventati uno strumento efficace per dimostrare sistemi di gestione ambientale integrati a livello aziendale, responsabilità aziendale e attuazione di codici di condotta volontari del settore (United Nations Environment Program (UNEP)/Sustainability 1994).

La richiesta di informazioni e trasparenza da parte delle aziende è aumentata negli ultimi anni (Tagesson et al. 2009; Dumay 2019; Niemann e Hoppe 2018). La consapevolezza pubblica e l'interesse per le questioni sociali, ambientali ed etiche e una maggiore attenzione da parte dei mass media hanno portato molte più aziende a fare dichiarazioni sociali su se stessi (Deegan 2002; Hooghiemstra 2000; Patten 1991). In generale, le divulgazioni sociali possono essere definite come relazioni che considerano questioni ambientali, etiche e umane (Adams, Hill, e Roberts 1998; Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Brancia 2011; Golob e Bartlett 2007; Hackston e Milne 1996; McMurtrie 2005; Solomon e Darby 2005; Barbosa-Filho 2018; Patten e Shin 2019).

L'estensione e il contenuto della divulgazione sociale differiscono da una società all'altra. La ricerca ha dimostrato che fattori quali la dimensione dell'impresa e l'industria influenzano la segnalazione di

informazioni sociali e ambientali (Adams, Hill, e Roberts 1998; Gray, Kouhy, e Lavers 1995b, 1995a; Hackston e Milne 1996; Jenkins e Yakovleva 2006; Patten 1991; Stanwick e Stanwick 2006).

Con diversi livelli di successo, i ricercatori hanno anche cercato di mettere in relazione le divulgazioni sociali con la redditività (Hackston e Milne 1996; Patten 1991). Fattori contestuali, come cultura e nazionalità, sono stati usati anche per spiegare l'estensione e il contenuto delle rivelazioni sociali (Golob e Bartlett 2007; Haniffa e Cooke 2005; Maignan e Ralston 2002; Van der Laan Smith, Adhikari, e Tondkar 2005).

I rendiconti finanziari annuali sono stati tradizionalmente la fonte più frequentemente utilizzata nella comunicazione dei rapporti sociali e ambientali (Adams, Hill, e Roberts 1998; Line, Hawley, e Krut 2002).

Esistono diversi studi, con approcci teorici diversi, che suppongono una relazione positiva tra politica di divulgazione e redditività (Belkaoui e Karpik 1989; Cowen, Ferreri, e Parker 1987; Ismail e Chandler 2005; Ljungdahl 1999; Roberts 1992; Ullmann 1985; Watson, Shrivs, e Marston 2002). I risultati empirici sono tuttavia variati. Nella tabella 3 seguono alcuni concetti chiave nella definizione di management per la letteratura esistente.

Tabella 3. Management

La chiave è la conoscenza della direzione. Gestione che ha le conoscenze per rendere redditizia una società ha anche la comprensione della responsabilità sociale, che porta a più divulgazioni sociali e ambientali (Belkaoui e Karpik 1989)	Gestione in società molto redditizie fornisce informazioni più dettagliate al fine di sostenere la propria posizione e compensazione (Inchausti 1997)	Le società redditizie sono più esposte alla pressione politica e al controllo pubblico e quindi utilizzano più meccanismi di autoregolamentazione (Ng e Koh 1994)
In un'azienda con meno risorse economiche, la gestione si concentrerà probabilmente su attività che hanno un effetto più diretto sui guadagni della società rispetto alla produzione di divulgazioni sociali e ambientali (Roberts 1992; Ullmann 1985)	Le società redditizie dispongono dei mezzi economici necessari per rendere disponibili tali informazioni (Cowen, Ferreri, e Parker 1987; Hackston e Milne 1996; Pirsch, Gupta, e Grau 2007)	
Il modo più ovvio ed economico per divulgare le informazioni è probabilmente attraverso le dichiarazioni finanziarie. Pertanto, è ragionevole supporre che le società redditizie utilizzino fonti diverse dai rendiconti finanziari annuali rispetto alle loro controparti meno redditizie per quanto riguarda la divulgazione di informazioni sociali, ambientali ed etiche (Manetti 2011)		

Fonte: nostra produzione

Il principio di rilevanza nel contesto reporting prevede come fase obbligatoria per ottenere un documento completo e utile per gli utenti previsti (AccountAbility 1999, 2003, 2005; Global Reporting Initiative (GRI) 2006).

In realtà, più che fornire un quadro generale delle attività aziendali pianificate e svolte dai gestori, una relazione ambientale e sociale dovrebbe comunicare informazioni veramente utili per gli stakeholder (Global Reporting Initiative (GRI) 2006)

La qualità di stakeholder engagement può essere misurata e valutata, secondo la letteratura, attraverso una serie di elementi e fattori che dovrebbero essere analizzati criticamente, e più accademici suggeriscono i fattori critici nei loro studi (Strong, Ringer, e Taylor 2001; S. Zadek e Raynard 2002; Zöller 1999).

Per molti anni c'è stata una tradizione di diverse organizzazioni che hanno riportato i loro impatti sociali ed etici (Belal 2002). La natura di tali pratiche contabili e di rendicontazione sociale varia. In una revisione degli

sviluppi nella contabilità sociale, reporting e auditing (Gray 2001) identifica tre filoni principali: i "controlli sociali", i "conti sociali silenziosi" e la "nuova ondata" della contabilità sociale. I "controlli sociali" fanno riferimento a "quelle analisi pubbliche di entità responsabili intraprese (più o meno sistematicamente) da organismi indipendenti dall'entità e tipicamente privi dell'approvazione dell'entità interessata". L'obiettivo prioritario è quello di tenere in considerazione potenti organizzazioni economiche (Geddes 1992; Harte e Owen 1987) e promuovere gli ideali di democrazia, responsabilità e trasparenza (Medawar 1976).

Il secondo filone - i "silenziosi account social" - si riferisce alle divulgazioni sociali generalmente sparse e alquanto imprecise attualmente fatte in molte relazioni annuali aziendali (Gray 1997). Infine, la "nuova ondata" della contabilità sociale si riferisce alle iniziative di contabilità sociale intraprese inizialmente dalle organizzazioni basate sui valori come Traidcraft, Body Shop e la Banca cooperativa. Più recentemente, grandi attori sono entrati a far parte della pubblicazione di relazioni indipendenti ed etiche indipendenti (Crowe 1999; Owen et al. 2000). Dalla fine degli anni '90 questa nuova iniziativa è diventata sempre più popolare con l'acronimo di contabilità ed etica sociale, auditing e reporting (SEAAR)(Gonella et al. 1998; ISEA 1999; Simon Zadek, Pruzan, e Evans 1997).

La nuova pratica di contabilità sociale e auditing è stata rafforzata dal fondamento AA1000 dell'Istituto di Social Ethical Accountability (ISEA 1999), che ha la responsabilità e inclusività come i suoi principi fondamentali.

Una delle sue principali differenze rispetto ai primi audit sociali è che l'attività viene svolta dall'azienda stessa piuttosto che da una terza parte esterna come Social Audit Limited. Significativamente, le aziende stanno intraprendendo questa nuova forma di contabilità sociale perché è apparentemente un bene per le imprese. Tuttavia, le teorie che sembrano aver avuto più successo nello spiegare l'estensione e il contenuto dei rapporti sociali e ambientali sono orientate al sistema, in particolare alla legittimità e alle teorie degli stakeholder (Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Milne 2002; O'Dwyer 2003). La teoria istituzionale è stata anche utilizzata per spiegare il comportamento aziendale e le pratiche di divulgazione (Oliver 1991). Oltre a queste teorie, altre sono più orientate al mercato e sono state utilizzate per far luce sulle pratiche di segnalazione.

Secondo le ultime teorie, le divulgazioni sociali sono principalmente utilizzate per proteggere la reputazione e l'identità di una società (Hooghiemstra 2000). Infatti, sia Adrem (1999) che Cormier et al. (2005) ritengono che le rivelazioni siano un fenomeno complesso che non può essere spiegato da una singola teoria. Quindi, se lo scopo di uno studio è quello di spiegare un fenomeno empirico, potrebbe essere problematico se le teorie fossero considerate competitive anziché complementari (Gray, Kouhy, e Lavers 1995b; Ljungdahl 1999; Tagesson et al. 2009).

f. La struttura di Popular Financial Reporting – Bilancio POP

Il rapporto è diviso in capitoli per facilitare l'esposizione. La parte introduttiva definisce in dettaglio che cos'è il Popular Financial Reporting, rinominato in base alle esigenze degli stakeholder, del Bilancio del popolo e della Trasparenza, che è stato necessario prendere in considerazione e ai soggetti coinvolti nella sua attuazione. Normalmente il gruppo di lavoro è composto da componenti interni ed esterni per garantire la veridicità rappresentativa e la corretta esecuzione metodologica dettata dal comitato scientifico. Un capitolo è dedicato alla descrizione della composizione e dei principali stakeholder del gruppo, seguita da una descrizione delle principali attività e della missione in risposta alle esigenze esterne ed interne dell'azienda. Per meglio trasmettere la comunicazione, il consolidamento del gruppo è rappresentato graficamente. Il Popular Financial Reporting parte sempre da una rappresentazione finanziaria, economica e finanziaria del gruppo consolidato per evidenziare le principali voci relative all'attività del gruppo, l'assorbimento delle risorse ma soprattutto il valore aggiunto e la sostenibilità legati al valore generato. I servizi del gruppo sono quindi descritti in termini quantitativi e qualitativi, descrivendo le risorse finanziarie utilizzate, collegandole a informazioni non finanziarie che spesso non possono essere presentate in bilancio o che non possono essere valutate rispetto al contesto delle note esplicative. Dove possibile, gli indicatori sociali sono usati per rappresentare il contesto di riferimento (P. P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2017b, 2017a; Brescia 2019). In tutte le rappresentazioni vengono utilizzati linguaggi semplici e intuitivi, anche con l'ausilio di grafica e immagini che richiamano concetti chiave espressi in modo discorsivo (P. P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2016; Brescia 2019). La nota metodologica finale definisce i criteri di realizzazione, le linee guida applicate, le prove scientifiche utili a costruire il documento e a rappresentare i risultati in modo trasparente, definendo le diverse fasi del progetto. Il piano di diffusione è parte integrante del documento ed è un elemento chiave per aumentare la responsabilità delle parti interessate, consentendo la possibilità di raccogliere richieste, preferenze e commenti delle parti interessate per rappresentare meglio gli elementi del documento.

I bilanci tradizionali si concentrano sulla capacità dell'entità di realizzare valore da attività e passività esistenti. I sostenitori affermano che le dichiarazioni finanziarie sono in gran parte arretrate. È necessario un nuovo paradigma di reporting finanziario per acquisire e generare report sulla creazione di valore da parte dell'entità. Questo paradigma integrerebbe, o potrebbe sostituire, i bilanci esistenti. Non è facile distinguere un nuovo paradigma di reporting da un nuovo modo di riportare le metriche di performance non finanziarie (Upton 2001).

Gli importanti fattori di valore nella nuova economia sono in gran parte non finanziari e non si prestano alla presentazione nelle relazioni finanziarie. Tuttavia, potrebbe essere sviluppata una serie di misure che consentirebbero agli investitori e ai creditori di valutare le entità e confrontarle tra loro

Un'ulteriore scelta di reporting da considerare è il modo di organizzare le informazioni orientate agli stakeholder divulgate. Una decisione fondamentale a tale riguardo riguarda la struttura della relazione, che potrebbe essere organizzata, ad esempio, da gruppi di parti interessate o da settori rilevanti dell'attività

aziendale, o anche da una combinazione dei due criteri. La struttura scelta diventa essenziale nel dare un senso concreto ai concetti astratti come la reattività sociale o ambientale. Inoltre, la stessa attività aziendale potrebbe essere pensata come espressione di un comportamento sociale o, in alternativa, responsabile dell'ambiente, secondo la comprensione e la definizione del concetto sottostante. Di conseguenza, le informazioni relative possono essere allocate in modo diverso. Questo è il caso dell'uso di risorse naturali o dell'inquinamento di un territorio dovuto ai processi aziendali (Zambon e Del Bello 2005).

La trasparenza è stata definita in molti modi e in una varietà di contesti. Per quanto riguarda la governance, è spesso visto come consentire al pubblico di ottenere informazioni su un'organizzazione, compresi i suoi processi e prestazioni, le sue strutture e chi trae da, o paga, le sue attività (Etzioni 2010; Heald 2006; Hood 2006). La trasparenza è stata suggerita come desiderabile di per sé (un valore intrinseco) e come mezzo per altri obiettivi primari (un valore strumentale), tra cui l'efficacia, la responsabilità, l'equità e la legittimità. Un conto trasparente può, ad esempio, essere un requisito minimo in uno scarico di responsabilità complesso, specifico dell'organizzazione e basato sulle relazioni (Gray, Bebbington, e Collison 2006). Inoltre, la trasparenza è stata sempre più promossa in una serie di schemi di divulgazione nei settori a scopo di lucro, pubblico e non a scopo di lucro (National Council for Voluntary Organisations [NCVO], 2014) (Hyndman e McConville 2016).

La trasparenza richiede la divulgazione e ricettori esterni in grado di elaborare le informazioni rese disponibili, l'apertura e anche la comprensibilità (O'Neill 2006). L'efficienza è stata definita come il rapporto tra le uscite o gli esiti degli input, o la quantità di input per unità di output (Anthony e Young 1988).

Gli strumenti di controllo delle prestazioni sono diventati uno strumento primario per migliorare la responsabilità dei programmi governativi nell'era post burocratica (Barzelay 2001; Barzelay e Armajani 1992; Sawhill e Williamson 2001). Nonostante l'aumento delle PM da parte delle agenzie pubbliche e senza fini di lucro, rimangono sfide considerevoli per realizzare appieno il potenziale di questo strumento (Ammons e Rivenbark 2008; E. Berman 2002; E. Berman e Wang 2000; Franklin 2002; Grizzle e Pettijohn 2002; Jackson 1996; Julnes e Holzer 2001; Melkers e Willoughby 2005; Newcomer 1997; Poole et al. 2000; Thomson 2010; Yang e Hsieh 2007).

L'utilizzo di un Bilancio POP, inteso come strumento di rendicontazione che risponde a esigenze di conoscenza da parte di stakeholder, non addetti ai lavori (P. Biancone, Secinaro, e Brescia 2016; Brescia 2019; P. Biancone et al. 2018a), presenta le caratteristiche che il sistema richiede per poter garantire un livello alto di informazioni qualitative, quantitative, finanziarie e non finanziarie.

Lo studio intende presentare, attraverso la metodologia di un case study, reale e applicato il Bilancio POP, quale strumento di misurazione di impatto economico-finanziario-azionario e sociale, rispondendo alle esigenze di conoscenza e trasparenza delle parti interessate.

Il caso studio analizzato è una cooperativa sociale, che opera nel settore ambientale, nel riciclaggio dei rifiuti, nel territorio di Torino, in Italia.

3. Metodologia

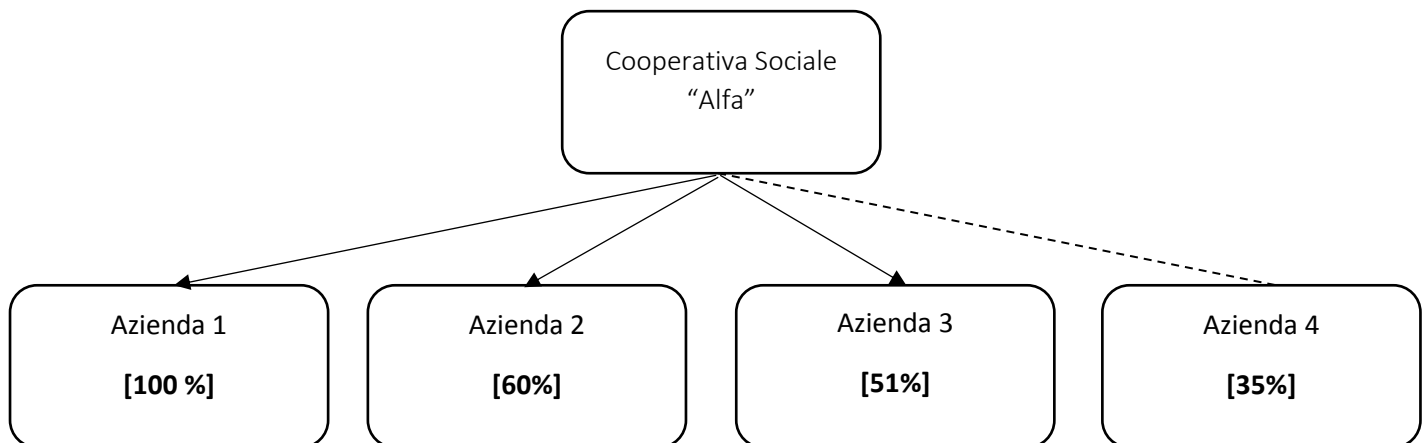
In linea con lo scopo di questo articolo, la metodologia di studio del caso è stata adottata preparando un case study longitudinale ed esplicativo (Yin, 1981, 2017). Per condurre un caso studio in-deth, la Cooperativa Sociale "Alfa" di Torino è stata selezionata per l'implementazione di informazioni non finanziarie con un focus specifico sul fattore risorse umane (Porquier, Luciano & Di Monaco, 2010; Rosalba & Di Monaco, 2010) nel contesto di gruppo e concentrandosi su alcuni aspetti più rilevanti relativi alla dichiarazione consolidata dei rendiconti finanziari. Il case study evidenzia alcuni aspetti rilevanti e possibili approcci del Popular Financial Reporting utilizzato dalla cooperativa e analizza il rispetto della legge e del quadro teorico dopo aver analizzato gli altri strumenti di responsabilità sociale. Le modalità di raccolta delle informazioni si avvalgono di tecniche qualitative e prevedono interviste a dirigenti e dipendenti, analisi della documentazione interna, osservazione della realtà e veridicità dei dati dichiarati con una rielaborazione di alcuni dati che garantiscono la validità e l'attendibilità delle informazioni. La validità è garantita dalla triangolazione di diverse risorse con evidenza delle informazioni chiave raccolte. Le prove raccolte sono garantite da un doppio controllo sull'informazione attraverso fonti differenziate. La ricerca consente di registrare un fenomeno in un contesto di vita reale, dove i confini tra il contesto e il fenomeno tendono ad essere sfocati (Stake, 1995). L'analisi comparativa svolta evidenzia le caratteristiche dei vari strumenti di responsabilità sociale, con attenzione alle informazioni non finanziarie. Il confronto consente la validità interna su alcune caratteristiche secondo quanto già definito da Silverman (2013), Glaser & Strauss (1967). I dati non vengono rielaborati per fornire le proprie teorie, ma si concentrano sulla mera osservazione, descrizione e raccolta. Come evidenziato per garantire la validità del caso studio, gli stessi elementi sono stati considerati in diversi contesti come il gruppo pubblico municipale (Dezin & Lincoln, 2011, Eisenhardt, 1989). La letteratura consente di confermare e combinare le informazioni raccolte (Yin, 2017). La trasparenza, l'approccio e la replicabilità dell'analisi e del metodo consentono affidabilità (Leonard-Barton, 1990). Il fondamento logico per la scelta del caso studio è spiegato in relazione al contesto e all'approccio KPI proposto per apprezzare la scelta garantendo anche una validità esterna (Cook & Campbell, 1979, p.83). Lo studio si concentra sugli elementi richiesti nella preparazione dei contenuti della dichiarazione consolidata dei rendiconti finanziari non finanziari, a partire da un approccio di governance di gruppo basato su modello di tela, divulgazione del modello di business fino alla creazione e impatto del valore. La ricerca considera alcuni elementi immateriali che caratterizzano le società miste. I codici di buone pratiche potrebbero essere uno strumento adatto per rafforzare le strutture e le pratiche di governance. A un livello più pratico e concentrandosi in particolare sui settori contabile e di controllo, i risultati potrebbero avere alcune implicazioni interessanti, poiché gli investitori, i partecipanti al mercato e, in generale, qualsiasi utente potenziale di relazioni finanziarie possono prendere il livello di conformità alle raccomandazioni come fattibile e indicatore affidabile della qualità delle informazioni contabili rilasciate dalla società (Garcia-Blandon et al. 2018).

4. Case study e risultati

Il gruppo consolidato della Cooperativa Sociale "Alfa"

Al primo posto delle attività della Cooperativa Sociale, oggetto della ricerca denominata ai fini di studio "Alfa", c'è la creazione di reddito e lavoro per i membri che rientrano tra i tipi di persone definite "deboli" nel contesto sociale, quindi la risposta al bisogno di aziende e cittadini pubblici e privati fornire servizi specializzati relativi alla raccolta di carta e allo smaltimento di tipi specifici di rifiuti. La Cooperativa si è quindi concentrata su attività con caratteristiche focalizzate sulla semplificazione del lavoro per favorire la forza lavoro qualificata; responsabilizzare i lavoratori per stare al passo con il mercato; monitoraggio dei risultati; solide ipotesi per garantire l'indipendenza economica delle persone; porre sempre le ripercussioni occupazionali e sociali sul territorio d'intervento al centro delle loro scelte. I servizi offerti da "Alfa" sono: "Servizio 1", raccolta carta; "Servizio 2", raccolta di rifiuti ingombranti; "Servizio 3": raccolta di plastica e vetro, rimozione dell'amianto. Il Gruppo consolidato è costituito dalla capogruppo Cooperativa Sociale "Alfa", Azienda 1, controllata al 100%, che si occupa della raccolta e smaltimento di RAEE, Azienda 2, controllata al 60%, che si occupa di coltivazione di microalghe, Azienda 3 che si occupa di prodotti alimentare precotti e Azienda 4 collegata al 35% spin-off accademico, che commercializza estratti contenenti molecole bioattive altamente concentrate.

Figura 4. Rappresentanza del gruppo consolidato Cooperativa Sociale "Alfa"



Fonte: nostra produzione

Modello di business e disclosure del Gruppo

L'approccio iniziale nella rappresentazione dei risultati è quello del Business Model basato sull'azienda che intende rendere visibile, sotto forma di uno schema complesso, il suo modello di creazione di valore o il proprio approccio al coordinamento e alle interrelazioni tra le risorse. Le rappresentazioni del modello di

business sono strumenti ampiamente utilizzati per analizzare le reali esigenze dei servizi in un ambiente dinamico aperto (Barquet et al. 2013; Euchner e Ganguly 2014; Eschenfelder e Shankar 2019; Pieroni, McAlloone, e Pigozzo 2019). Il Gruppo inizia sempre da una panoramica consolidata che rappresenta il modello (Tabella 4).

Tabella 4. Analisi del gruppo consolidato della Cooperativa Sociale “Alfa”

Key partners [KP]: <ul style="list-style-type: none"> - Maceri - Gruppo acquisto gasolio - Condivisione area transfer 	Key activities [KA]: <ul style="list-style-type: none"> - Erogazione raccolta differenziata - Erogazione veicoli - Pianificazione servizi - Manutenzione veicoli - Call Center - vendita prodotti alimentari 	Value Propositions [VP]: <ul style="list-style-type: none"> - Efficacia dei servizi di raccolta - Impiego di persone con difficoltà - Rispetto della legge - Attenzione al buon comportamento - Professionalità - Ambiente - Rilevazioni statistiche servizi 	Customer Relationship [CR]: <ul style="list-style-type: none"> - Vertici della cooperativa - Direttori di servizio 	Customer Segments [CS]: <ul style="list-style-type: none"> - Diretto: Enti pubblici - Indiretto: segmento di massa cittadini/ utenti
Key Resources [KR]: <ul style="list-style-type: none"> - Veicoli - Attrezzature - Personale - Carburante - Area transfer 	Channels [C]: <ul style="list-style-type: none"> - Gare di appalto - Trasmissione dati web - Manifestazione sul territorio - Progetti culturali - Cinema - Social Media 			
Cost structure [CS]: <ul style="list-style-type: none"> - personale - veicoli - attrezzature - diesel - deposito di veicoli e strutture - Manutenzione - Infrastrutture ITC 		Revenue streams [RS]: <u>Company Point of view:</u> i clienti sono normalmente il cuore di un modello di business, in questo caso sono invece i membri operativi. Pertanto, il flusso di entrate è una conseguenza dell'accordo con il contraente. <u>Customer point of view:</u> il cittadino in questa realtà non paga costi aggiuntivi per ulteriori benefici, è interamente una conseguenza del contratto firmato per il servizio di generare l'intera organizzazione del sistema per essere in grado di lubrificare il meccanismo.		

Fonte: nostra produzione

La rappresentazione del valore a lungo termine (Interno ed Esterno) considera gli input, le attività aziendali, i risultati e gli esiti e si adatta bene alla mappa per un'informativa sul modello di business fornita da IR. In particolare, il modello proposto è dinamico e deve tenere conto degli output e dei risultati per la pianificazione e la pianificazione futura in un'ottica di amministrazione razionale (Migliavacca e Rainero 2016). Elementi finanziari e non finanziari, associati ad altri indicatori che identificano il contesto, definiscono le basi e forniscono gli strumenti essenziali necessari per governare l'azienda. Considerando la mappa di divulgazione del modello di business fornita da <IR> è possibile analizzare gli elementi più significativi.

“Alfa” trasforma in output una serie di risorse tangibili e intangibili (maiuscole), a cui si può accedere direttamente (di proprietà) o indirettamente (attraverso relazioni commerciali). L'analisi di input evidenzia quelli che sono gli aspetti più importanti della cooperativa sociale. Vengono esaminate le sei capitali che

fanno parte degli ingranaggi che creano valore per l'azienda. Ciò che emerge dal tavolo è che tutto ruota attorno all'identità della cooperativa considerando gli aspetti sociali e ambientali. La creazione di posti di lavoro è al primo posto e quindi il ruolo della direzione è importante, perché per perseguire questo obiettivo è importante sapere come mantenere l'equilibrio economico e monitorarli costantemente per fare gli allineamenti appropriati. Una parte importante del meccanismo sono i servizi che forniscono ai beneficiari indiretti di quale sia la loro missione: i cittadini. Le attività principali riguardano la creazione di opportunità di lavoro è la missione della cooperativa e per garantire che ciò avvenga è necessario che l'azienda sia solida e funzioni bene per essere in grado di dare forza non solo a ciò che è ormai parte della sua attività ma soprattutto per essere sempre in grado di attivare progetti che possano dare origine a nuovi posti di lavoro. L'azienda cerca sempre di massimizzare le attività valorizzando il valore sociale anche attraverso iniziative in cui i fornitori vengono scelti anche con la stessa missione di contribuire alla comunità indirettamente attraverso altre società senza scopo di lucro. L'aspetto ambientale non viene mai trascurato, ogni anno viene effettuato uno studio per monitorare gli impatti e ridurli in quanto devono controllare non solo la struttura stessa ma anche tutti i veicoli che realizzano i servizi per la città. Le uscite mostrano risultati positivi per l'anno di riferimento in quanto sono valutati: gli aspetti sociali, ambientali ed economici necessari per andare avanti con le attività. La Cooperativa Sociale "Alfa" ha incrementato le sue iniziative sul territorio, riuscendo a coinvolgere un buon numero di lavoratori e questo è importante per rafforzare il gruppo ideale e lo spirito sociale di tutti i membri, rendendo tutti consapevoli del tema e contribuendo alla crescita personale di ognuno. Lo staff attraverso queste iniziative e corsi di formazione si è sentito più responsabile e considerato. La risposta positiva è stata tradotta da dati come la diminuzione delle ore di assenze straordinarie e la partecipazione ad assemblee in aumento. Attraverso la matrice di calcolo costi-benefici della cooperativa sociale in relazione alla pubblica amministrazione, emerge un risultato positivo per quest'ultima. I cittadini, attraverso i servizi di raccolta dei rifiuti sono soddisfatti avendo aumentato il numero di interventi o azioni intraprese in base all'attività a cui si riferisce. Inoltre, c'è un indicatore di successo come un numero sempre basso di reclami tenuti quotidianamente sotto controllo in quanto l'atteggiamento dell'azienda è quello di dedicarsi al meglio al proprio lavoro. La cooperativa non ha entrate dirette dallo stesso sbocco, ma sono contratti che prende con altre entità e quindi sono frutto di questi accordi e gli obiettivi prefissati sono sempre stati raggiunti se non addirittura superato i tempi. Gli impatti derivanti dal consumo di input, dal completamento delle attività commerciali e dalla realizzazione degli output sono riportati nella colonna dei risultati. Il Gruppo "Alfa" ha consolidato la sua reputazione all'esterno, generando affidabilità, una sensazione che viene percepita anche all'interno. I dati sul capitale umano mostrano che il lavoro svolto è stato ripagato, per considerare che un risultato può essere positivo per un anno e negativo per il successivo perché ci sono fattori che l'azienda deve gestire. Ad esempio, i lavoratori svantaggiati possono perdere il loro svantaggio certificato. Di conseguenza, non sono più in quel 30% ma non per questo sono lasciati fuori; il miglioramento del percorso intrapreso fino a quel momento è continuato anche dopo questa condizione, in

quanto un individuo non migliora solo perché la certificazione è stata tolta, ma dovrà continuamente essere seguito per facilitare il reinserimento. Ciò, tuttavia, significa che ci sarà l'innesto di altri lavoratori svantaggiati che devono ancora essere istruiti a fare i primi passi per creare una condizione favorevole per la loro maturazione. Il capitale finanziario che il Gruppo genera oltre a una politica di restrizioni incentiva i lavoratori con premi e questo aumenta notevolmente il sacrificio, l'idea di gruppo e sensibilizza a una maggiore responsabilità sul lavoro. I risultati del capitale naturale sono sempre buoni perché l'attenzione a questa politica è sempre alta e mira sempre al miglioramento. La tabella 5 raffigura tutti i concetti teorici che sono necessari alla creazione di valore attraverso la rappresentazione del caso in esame.

Tabella 5. Impatto sulla creazione di valore del gruppo consolidato "Alfa"

	VALORE "ALFA"	VALORE SQUADRA	PRODOTTO	CASSA "ALFA"	CONTRIBUTO AL RIUSO	COMPETENZE
CARATTERISTICHE	Opportunità lavorative a persone provenienti dall'area del disagio sociale. Diffusione del concetto del valore sociale.	Spazio per manodopera non specializzata; Organizzazione e qualità del lavoro all'altezza del mercato; Raggiungimento permanente dell'autonomia; Obiettivo occupazionale e sociale sul territorio.	Efficacia ed efficienza per servizi e prodotti offerti su tutta l'area.	Migliori investimenti per generare sempre nuove opportunità lavorative e in linea criteri di sostenibilità economica in linea con il mercato.	Utilizzo responsabile delle risorse naturali. Diffusione del concetto del valore ambientale.	Massimizzazione delle competenze organizzative per rendere efficienti le attività del gruppo offrendo maggiori opportunità di lavoro ai soci della cooperativa. Consolidare best practices per poterle fornire in tutta Italia a supporto di altre cooperative. Dare spazio a progetti universitari per migliorare le proprie competenze e migliorare la missione sociale ed ambientale.
ATTIVITA'	Al centro di ogni attività: creazione di opportunità lavorative per tutte le persone cercando di azzerare il divario sociale. Attraverso l'attività aziendale avviene la restituzione sul territorio delle loro attività economico-sociali. I soci lavoratori rappresentano un asset importante per il raggiungimento degli obiettivi. Il welfare aziendale è un concetto che fa già parte del DNA del gruppo "Alfa" per poter mantenere l'ambiente lavorativo un luogo in cui i soci possano realizzarsi, sia sul piano personale che professionale. La realizzazione è possibile attraverso corsi di formazione, iniziative di welfare e strumenti di incentivazione.					
IMPATTO SOCIALE	Qualsiasi attività svolta dal Gruppo "Alfa" è svolta con massima attenzione al rispetto del valore sociale e ambientale minimizzando gli impatti. Per perseguire questi obiettivi seleziona i fornitori proprio secondo il rispetto di questi criteri ed inoltre è attivo nella promozione dei valori sopra citati.					

PRODOTTI	Ammontano a 362 le iniziative orientate al sociale. Alta rotazione nelle iniziative proposte dalla cooperativa.	3.800 ore di formazione. -0,60% di ore di assenza straordinaria. -19,10% di presenza alle assemblee. +13% infortuni >1 Mln Euro circa benefici usufruiti dalla PA	33.546 Tonnellate raccolte dal servizio Servizio 1. 77.058 interventi effettuati dal servizio Ingombranti.. Tutti gli obiettivi dei contratti di servizi sottoscritti sono stati soddisfatti	Valore economico generato circa 15 milioni di euro. Circa 50% dei costi sono sostenuti per il personale.	Circa il 22% di energia è stata prodotta rispetto al fabbisogno e circa il 25.368 sono le emissioni di CO2 risparmiato rispetto all'emissione	246 persone compongono l'organico. Aumento di attività di progettazione e collaborazioni anche nelle scuole. Aumento di produzioni cinematografiche su temi sociali ed ambientali.
	RISULTATI	La reputazione e il grado di affidabilità del Gruppo sono buoni e allineati con i valori che vogliono trasmettere.	Aumento delle competenze e motivazione delle persone.	Incremento degli interventi sul territorio.	Distribuzione di valore economico ai soci lavoratori del Gruppo.	Diminuzione degli impatti ambientali negativi. Valorizzazione delle persone

Fonte: nostra produzione

Misurare l'impatto sociale attraverso la teoria degli stakeholder

È di Giovanni Ferrero (1968) la concezione di azienda come un sistema economico. sociale, dinamico, aperto, che nasce per il soddisfacimento di bisogni. Dalla centralità del soddisfacimento dei bisogni si generano ripercussioni sull'immagine, sulla reputazione, sulle risorse umani, sui rapporti con i fornitori e con i clienti, sull'impatto territoriale (Harrison J.S., Caron H.St., 1998).

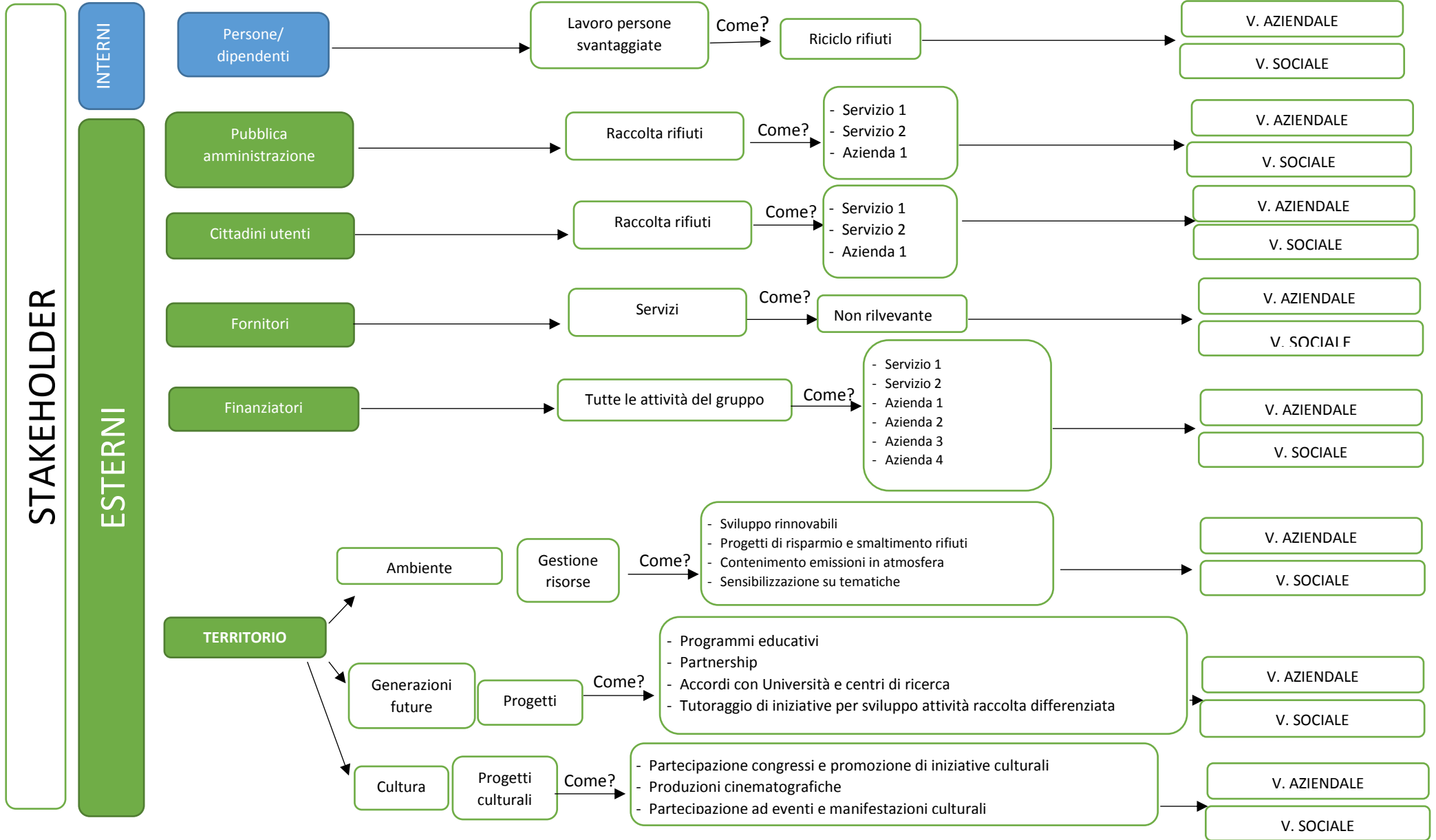
L'esigenza di amministrazione razionale per le aziende pubbliche non ha elementi di conoscenza se non viene esercitata in un'ottica allargata a tutto l'insieme di aziende che sono al servizio della collettività e sorgono per volontà pubblica. L'azienda pubblica, insieme a società partecipate, aziende non profit (Fondazioni, Associazioni, ecc.), fa parte di un gruppo con finalità omogenee, se viste nell'ottica del soddisfacimento del bisogno collettivo, seppur appartenenti a settori di attività diversi, a volte complementari (Puddu 2010). Come presentato nell'analisi della letteratura l'analisi degli stakeholder risulta fondamentale per la riuscita di uno strumento davvero funzionante. È necessario anche quando si parla di impatto sociale, perché ogni qualvolta si voglia interagire con l'ecosistema e necessario conoscerlo al meglio. A supporto Frooman (1999) sostiene che vi sono anche due gruppi principali, strategico e morale, che rappresentano lo standard della classificazione proposta di natura strategica. Anche se strategico l'impatto sociale deve considerare tutte le variabili e gli aspetti relativi agli stakeholder e questo è possibile solo attraverso report e output che considerano tutti i soggetti coinvolti (Civera, De Colle, e Casalegno 2019; Freudenreich, Lüdeke-Freund, e Schaltegger 2019; Alijani e Karyotis 2019). Il primo corrisponde a gruppi che

influenzano il funzionamento dell'organizzazione e devono essere considerati da quest'ultimo nel contesto della sua gestione, mentre i secondi sono influenzati dalle azioni aziendali. Un'importante scuola di pensiero li classifica come economici, organizzativi e sociali (Werther Jr e Chandler 2010).

Attraverso la figura 5 è possibile notare come in seguito ad un processo di mappatura degli stakeholder e all'inquadramento del corretto business model è possibile fronteggiare al meglio tutte le tematiche analizzate. La chiave di lettura è quella di partire dal bisogno che stakeholder hanno e mappare le esigenze con i risultati che saranno di carattere sia aziendale (outputs) che sociale (outcomes).

Figura 5. Mappatura del bisogno degli stakeholder

BISOGNO



5. Discussione e conclusione

Per arrivare a definire il campo innovativo e individuare il valore sociale dell'impresa, che si restituisce all'ecosistema del territorio, risulta importante e di aiuto definire il business model come uno strumento in grado di facilitare (o meno) la diffusione di innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando questa non viene messa sul mercato o comunque esplicitata e ciò può accadere soltanto attraverso l'impiego di un business model (Chesbrough e Rosenbloom 2002). Attraverso questa ricerca è stato possibile dimostrare come mettendo in ordine temi di organizzazioni ibride, impatto sociale e misurazione attraverso la teoria degli stakeholder e di accountability il risultato è una realtà ormai consolidata delle aziende ibride come quella del caso studio selezionato. Nelle strutture ibride pertanto per avere un'efficace misurazione di impatto bisogna utilizzare tutti gli strumenti possibili per conoscere e descrivere l'azienda e l'ecosistema che la circonda e questo è possibile attraverso una rendicontazione puntuale e che restituisce informazioni chiare per tutti. Non dobbiamo dimenticare che anche uno strumento come il Popular Financial Reporting che si rivolge anche ai non addetti ai lavori, generando responsabilità, trasparenza e impatto sociale. Gli stakeholder, pertanto, avranno bisogno di strumenti sempre più all'avanguardia perché la valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa cruciale nella economia della conoscenza (Meneguzzo 2005; Zamagni, Venturi, e Rago 2015).

Per questo motivo ci troviamo d'accordo con Corvo e Pastore (2018) dal momento in cui sostengono che le organizzazioni ibride sono promotrici di Innovazione sociale, generando benessere in modo diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della collettività, una collettività che diventa sempre più protagonista in queste tematiche finalmente.

Limitazioni

La validità e l'approccio esterni possono essere meglio compresi con la presenza di un'analisi cross-case che coinvolge da 4 a 10 casi di studio che forniscono basi per una generalizzazione analitica. Al momento questo non è possibile dato il piccolo numero di entità che adottano la Segnalazione Finanziaria Popolare. Inoltre, la Cooperativa Sociale "Alfa" è il primo caso che adotta il Financial Reporting popolare con un focus e spinge al ruolo delle informazioni non finanziarie e degli intangibili (Yin, 2017).

BIBLIOGRAFIA

- Aagaard, Peter. 2016. «How to Make the Mix Matter: A Case Study of Post-Transformational Leadership in Hybrid Public Management». *International Journal of Public Administration* 39 (14): 1171–1179. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072211>.
- AccountAbility. 1999. *AA1000 Framework*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- . 2003. *AA1000 Assurance Standard*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- . 2005. *Stakeholder Engagement Standard*. London: AccountAbility. <https://www.google.it/search?q=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&oq=AccountAbility.+2003.+AA1000+Assurance+Standard.+AccountAbility%3A+London&aqs=chrome..69i57j69i60.267j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Adams, Carol A., Wan-Ying Hill, e Clare B. Roberts. 1998. «Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour?» *The British accounting review* 30 (1): 1–21.
- Adrem, Anders H. 1999. *Essays on disclosure practices in Sweden-Causes and Effects*. Anders H Adrem, Box 7080, S-220 07 Lund, Sweden,.
- Alexius, Susanna, e Staffan Furusten. 2019. *Managing Hybrid Organizations*. Springer.
- Alexius, Susanna, Jenny Cisneros Örnberg, e Giuseppe Grossi. 2019. «Logics and Practices of Board Appointments in Hybrid Organizations: The Case of Swedish State-Owned Enterprises». In *Managing Hybrid Organizations*, 157–178. Springer.
- Alijani, Sharam, e Catherine Karyotis. 2019. «Coping with impact investing antagonistic objectives: A multistakeholder approach». *Research in International Business and Finance* 47: 10–17.
- Ammons, David N., e William C. Rivenbark. 2008. «Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project». *Public Administration Review* 68 (2): 304–318.
- Andriof, Jorg, Sandra Waddock, Brian Husted, e Sandra Sutherland Rahman. 2002. *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*. 1 edition. Sheffield: Routledge.
- Anthony, Robert Newton, e David W. Young. 1988. *Management control in nonprofit organizations*. Vol. 4. Irwin Homewood, IL.
- Arvidson, Malin, Fergus Lyon, Stephen McKay, e Domenico Moro. 2010. «The ambitions and challenges of SROI.»
- . 2013. «Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)». *Voluntary Sector Review* 4 (1): 3–18.
- Banke-Thomas, Aduragbemi Oluwabusayo, Barbara Madaj, Ameh Charles, e Nynke van den Broek. 2015. «Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review». *BMC Public Health* 15 (1): 582.
- Barbosa-Filho, Nelson H. 2018. «A vertical social accounting matrix of the US economy». *Journal of Post Keynesian Economics* 41 (4): 578–597.
- Barquet, Ana Paula Bezerra, Maicon Gouvea de Oliveira, Carolina Román Amigo, Vitor Pinheiro Cunha, e Henrique Rozenfeld. 2013. «Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS)». *Industrial Marketing Management* 42 (5): 693–704. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2013.05.003>.
- Barzelay, Michael. 2001. *The new public management: Improving research and policy dialogue*. Vol. 3. Univ of California Press.
- Barzelay, Michael, e Babak J. Armajani. 1992. *The post-bureaucratic paradigm in historical perspective*. Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government. Berkeley: University of California Press.

- Belal, Ataur Rahman. 2002. «Stakeholder accountability or stakeholder management: a review of UK firms' social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAR) practices». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9 (1): 8–25.
- Belkaoui, Ahmed, e Philip G. Karpik. 1989. «Determinants of the corporate decision to disclose social information». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 2 (1).
- Berman, Evan. 2002. «How useful is performance measurement». *Public Performance & Management Review* 25 (4): 348–351.
- Berman, Evan, e XiaoHu Wang. 2000. «Performance measurement in US counties: Capacity for reform». *Public Administration Review* 60 (5): 409–420.
- Berman, Shawn L., Andrew C. Wicks, Suresh Kotha, e Thomas M. Jones. 1999. «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». *Academy of Management Journal* 42 (5): 488–506.
- Bezzi, C. 2001. «Valutazione partecipata nei servizi». *Prospettive sociali e sanitarie* 6.
- Biancone, Paolo P, Silvana Secinaro, e Valerio Brescia. 2016. «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders—The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11 (11): 115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p115>.
- . 2017a. «L'informazione consolidata e gli indicatori Bes: strumenti per una rendicontazione più accessibile ai cittadini. L'esperienza Italiana del Popular Financial». *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 339 – 354.
- . 2017b. «Popular financial reporting: Results, expense and welfare markers». *African Journal of Business Management* 11: 491–501.
- Biancone, Paolo, e Silvana Secinaro. 2015. *Popular financial reporting : un nuovo strumento di rendicontazione per le municipalità*. Torino: Giappichelli. <https://iris.unito.it/handle/2318/1557120#.WqkBkejOXIU>.
- Biancone, Paolo, Silvana Secinaro, e Valerio Brescia. 2016. «The Popular Financial Reporting: Focus on Stakeholders—The first European Experience». *International Journal of Business and Management* 11 (11): 115. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n11p115>.
- Biancone, Paolo, Silvana Secinaro, Valerio Brescia, e Daniel Iannaci. 2018a. «The Popular Financial Reporting as tool to measure social impact». In . Munich.
- . 2018b. «Popular Financial Reporting, a new information tool for social cooperatives». In . Verona.
- Billis, David. 2010. *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.
- Brancia, Adriana. 2011. «SMES Risk Management: An Analysis of the Existing Literature Considering the Different Risk Streams», 15.
- Brescia, Valerio. 2019. *The popular financial reporting: new accounting tool for Italian municipalities*. Economia - Ricerche. Milano: Franco Angeli.
- Bryson, John M., e William D. Roering. 1987. «Applying private-sector strategic planning in the public sector». *Journal of the American Planning Association* 53 (1): 9–22.
- Calderini, Mario, Veronica Chiodo, e Fania Valeria Michelucci. 2018a. «Growing Social Impact Finance: Implications for the Public Sector». In *Positive Impact Investing*, 27–38. Springer.
- . 2018b. «The social impact investment race: toward an interpretative framework». *European Business Review* 30 (1): 66–81.
- Calderini, Mario, Chiara Franzoni, e Andrea Vezzulli. 2007. «If Star Scientists Do Not Patent: The Effect of Productivity, Basicness and Impact on the Decision to Patent in the Academic World». *Research Policy* 36 (3): 303–19. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.007>.
- Carroll, Archie B. 1996. *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Chesbrough, Henry, e Richard S. Rosenbloom. 2002. «The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies». *Industrial and corporate change* 11 (3): 529–555.
- Civera, Chiara, Simone De Colle, e Cecilia Casalegno. 2019. «Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers». *Business Ethics: A European Review* 28 (2): 156–174.

- Clark, Catherine, e William Rosenzweig. 2004. «double bottom line project report». *University of California, Berkeley*.
- Clarkson, Max E. 1995. «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of management review* 20 (1): 92–117.
- Cooney, Kate. 2006. «The institutional and technical structuring of nonprofit ventures: Case study of a US hybrid organization caught between two fields». *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 17 (2): 137–155.
- Cormier, Denis, Michel Magnan, e Barbara Van Velthoven. 2005. «Environmental disclosure quality in large German companies: economic incentives, public pressures or institutional conditions?» *European accounting review* 14 (1): 3–39.
- Corvo, Luigi, e Lavinia Pastore. 2018. «La costellazione del valore: approcci collaborativi oltre Porter». *Colloquio scientifico sull'impresa sociale* Innovazione dei framework interpretativi e teorici (XII).
- Cowen, Scott S., Linda B. Ferreri, e Lee D. Parker. 1987. «The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: A typology and frequency-based analysis». *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 111–122.
- Crowe, R. 1999. «Winning with integrity». *The Guardian*, 1999, 27 edizione.
https://scholar.google.it/scholar?hl=it&as_sdt=0%2C5&q=Crowe%2C+R.+%281999%29.+Winning+with+integrity.+The+Guardian%2C+27.&btnG=.
- Deegan, Craig. 2002. «Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3): 282–311.
- Denis, Jean-Louis, Ewan Ferlie, e Nicolette Van Gestel. 2015. «Understanding hybridity in public organizations». *Public Administration* 93 (2): 273–289.
- Dhanani, Alpa, e Ciaran Connolly. 2012. «Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25 (7): 1140–1169.
- Donaldson, Thomas, e Lee E. Preston. 1995. «The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications». *Academy of management Review* 20 (1): 65–91.
- Dumay, John. 2019. *Sustainability accounting and integrated reporting*. Routledge.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. «Accountability in practice: Mechanisms for NGOs». *World development* 31 (5): 813–829.
- Ebrahim, Alnoor, Julie Battilana, e Johanna Mair. 2014. «The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations». *Research in Organizational Behavior* 34: 81–100.
- Edwards, Michael, e David Hulme. 2014. *Non-governmental organisations-performance and accountability: Beyond the magic bullet*. Routledge.
- Epstein, Marc J., e Kristi Yuthas. 2014. «Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits». *Companies, and Impact Investors*.
- . 2017. *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies and impact investors*. Routledge.
- Eschenfelder, Kristin R., e Kalpana Shankar. 2019. «Prevalence and Use of the Term “Business Model” in the Digital Cultural Heritage Institution Professional Literature». In *International Conference on Information*, 391–398. Springer.
- Etzioni, Amitai. 2010. «Is transparency the best disinfectant?» *Journal of Political Philosophy* 18 (4): 389–404.
- Euchner, Jim, e Abhijit Ganguly. 2014. «Business model innovation in practice». *Research-Technology Management* 57: 33–39.
- Franklin, Aimee L. 2002. «An examination of the impact of budget reform on Arizona and Oklahoma appropriations». *Public Budgeting & Finance* 22 (3): 26–45.
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward, e Daniel R. Gilbert. 1988. *Corporate strategy and the search for ethics*. 1. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Freudenreich, Birte, Florian Lüdeke-Freund, e Stefan Schaltegger. 2019. «A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability». *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Frooman, Jeff. 1999. «Stakeholder influence strategies». *Academy of management review* 24 (2): 191–205.

- Garcia-Blandon, Josep, Josep Maria Argilés-Bosch, Monica Martinez-Blasco, e David Castillo Merino. 2018. «On the relationship between compliance with recommendations on the audit committee of codes of good practices and financial reporting quality». *Journal of Management and Governance*, 21 marzo 2018. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9412-1>.
- Garrow, Eve, e Yeheskel Hasenfeld. 2012. «Managing conflicting institutional logics: Social service versus market». In *Social Enterprises*, 121–143. Springer.
- Geddes, Mike. 1992. «The social audit movement». *Green Reporting: Accountancy and the challenge of the nineties*, 215–241.
- Global Reporting Initiative (GRI). 2006. «Sustainability Reporting Guidelines». G3. Amsterdam: GRI. <https://www.google.it/search?q=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aq=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aqs=chrome..69i57j69i60.153j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Goldoff, Anna C. 2000. «Decision-making in organizations: the new paradigm». *International Journal of Public Administration* 23 (11): 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/01900690008525535>.
- Golob, Urša, e Jennifer L. Bartlett. 2007. «Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia». *Public relations review* 33 (1): 1–9.
- Gonella, Claudia, Alison Pilling, Simon Zadek, e Virginia Terry. 1998. *Making values count: Contemporary experience in social and ethical accounting, auditing, and reporting*. Certified Accountants Educational Trust London.
- Gray, Rob. 1997. «The silent practice of social accounting and corporate social reporting in companies». *Building corporate accountability: emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, 201–217.
- . 2001. «Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?». *Business ethics: A European review* 10 (1): 9–15.
- Gray, Rob, Jan Bebbington, e David Collison. 2006. «NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19 (3): 319–348.
- Gray, Rob, Reza Kouhy, e Simon Lavers. 1995a. «Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2): 78–101.
- . 1995b. «Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2): 47–77.
- Grimsey, Darrin, e Mervyn K. Lewis. 2002. «Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects». *International journal of project management* 20 (2): 107–118.
- Grizzle, Gloria A., e Carole D. Pettijohn. 2002. «Implementing Performance-Based Program Budgeting: A System-Dynamics Perspective». *Public Administration Review* 62 (1): 51–62.
- Grossi, Giuseppe, e Anna Thomasson. 2015. «Bridging the Accountability Gap in Hybrid Organizations: The Case of Copenhagen Malmö Port». *International Review of Administrative Sciences* 81 (3): 604–20. <https://doi.org/10.1177/0020852314548151>.
- Hackston, David, e Markus J. Milne. 1996. «Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 9 (1): 77–108.
- Haigh, Nardia, e Andrew J. Hoffman. 2012. «Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business». *Organizational dynamics* 41 (2): 126–134.
- Haniffa, Roszaini M., e Thomas E. Cooke. 2005. «The impact of culture and governance on corporate social reporting». *Journal of accounting and public policy* 24 (5): 391–430.
- Harte, G. F., e Dave L. Owen. 1987. «Fighting de-industrialisation: the role of local government social audits». *Accounting, Organizations and Society* 12 (2): 123–141.
- Hasenfeld, Yeheskel, e Benjamin Gidron. 2005. «Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: The contributions of theories on civil society, social movements and non-profit organizations». *Journal of civil society* 1 (2): 97–112.
- Heald, David. 2006. «4Transparency as an Instrumental Value».
- Hillman, Amy J., e Gerald D. Keim. 2001. «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?». *Strategic management journal* 22 (2): 125–139.

- Hood, Christopher. 2006. *Transparency in historical perspective*. 135. Oxford University Press.
- Hooghiemstra, Reggy. 2000. «Corporate communication and impression management—new perspectives why companies engage in corporate social reporting». *Journal of business ethics* 27 (1–2): 55–68.
- How, Shi-Min, Chew Ging Lee, e D. Michael Brown. 2019. «Shareholder Theory Versus Stakeholder Theory in Explaining Financial Soundness». *International Advances in Economic Research* 25 (1): 133–135.
- Hyndman, Noel, e Danielle McConville. 2016. «Transparency in reporting on charities' efficiency: A framework for analysis». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45 (4): 844–865.
- Inchausti, Begoña Giner. 1997. «The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms». *European accounting review* 6 (1): 45–68.
- ISEA. 1999. «Accountability 1000 (AA1000) Framework». London: ISEA.
<https://www.google.it/search?q=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&oq=Global+Reporting+Initiative.+2006.+Sustainability+Reporting+Guidelines.+G3+Version.+GRI%3A+Amsterdam.&aqs=chrome..69i57j69i60.153j0j9&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Ismail, KNIK, e Roy Chandler. 2005. «Disclosure in the quarterly reports of Malaysian companies». *Financial Reporting, Regulation and Governance* 4 (1): 1–26.
- Jackson, Marilyn. 1996. *Lessons Learned from Minnesota's Government Performance Reports*. American Society for Public Administration, Task Force on Government Accomplishment & Accountability.
- Jenkins, Heledd, e Natalia Yakovleva. 2006. «Corporate social responsibility in the mining industry: Exploring trends in social and environmental disclosure». *Journal of cleaner production* 14 (3–4): 271–284.
- Jiang, Wei, Aric Xu Wang, Kevin Zheng Zhou, e Chuang Zhang. 2019. «Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis». *Journal of Business Ethics*, 1–15.
- Julnes, Patria de Lancer, e Marc Holzer. 2001. «Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation». *Public administration review* 61 (6): 693–708.
- Kleynjans, Lauren, e Marek Hudon. 2016. «A Study of Codes of Ethics for Mexican Microfinance Institutions». *Journal of Business Ethics* 134 (3): 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2434-y>.
- Lan, Zhiyong, e G. Rainey Hal. 1992. «Goals, Rules, and Effectiveness in Public, Private, and Hybrid Organizations: More Evidence on Frequent Assertions About Differences». *Journal of Public Administration Research and Theory*, gennaio.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037111>.
- Langton, Stuart. 1987. «Envoi: Developing nonprofit theory». *Journal of Voluntary Action Research* 16 (1–2): 134–148.
- Line, Mark, Hope Hawley, e Riva Krut. 2002. «The development of global environmental and social reporting». *Corporate Environmental Strategy* 9 (1): 69–78.
- Ljungdahl, Fredrik. 1999. *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker*. Vol. 50. Lund University Press.
- Maignan, Isabelle, e David A. Ralston. 2002. «Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations». *Journal of International Business Studies* 33 (3): 497–514.
- Mair, Johanna, Judith Mayer, e Eva Lutz. 2015. «Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations». *Organization Studies* 36 (6): 713–739.
- Manetti, Giacomo. 2011. «The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: empirical evidence and critical points». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (2): 110–122.
- Marradi, Alberto. 1992. *Concetti e metodo pre la ricerca sociale*. La Giuntina.
- McMurtrie, Tony. 2005. «Factors influencing the publication of social performance information: an Australian case study». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 12 (3): 129–143.
- Medawar, Charles. 1976. «The social audit: A political view». *Accounting, Organizations and Society* 1 (4): 389–94.
- Melkers, Julia, e Katherine Willoughby. 2005. «Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects». *Public Administration Review* 65 (2): 180–190.

- Meneguzzo, Marco. 2005. «Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale». *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*.
- Migliavacca, Alessandro, e Christian Rainero. 2016. «Aziende, Amministrazione Razionale e Impatto Sociale».
- Millar, Ross, e Kelly Hall. 2013. «Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care». *Public Management Review* 15 (6): 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>.
- Milne, Markus J. 2002. «Positive accounting theory, political costs and social disclosure analyses: a critical look». *Critical perspectives on accounting* 13 (3): 369–395.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle, e Donna J. Wood. 1997. «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review* 22 (4): 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>.
- Montesi, Filippo, Cecilia Greco, Filippo Montesi, e Sara Seganti. 2017. «INNOVA - Guida pratica per il Terzo Settore». Human Foundation.
- Murdock, A. 2010. «Social Enterprise». *International Encyclopedia of Civil Society*. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-0-387-93996-4_809.pdf.
- Najam, Adil. 2002. «Financing sustainable development: Crises of legitimacy». *Progress in Development Studies* 2 (2): 153–160.
- Newcomer, Kathryn E. 1997. «Using performance measurement to improve programs». *New directions for evaluation* 1997 (75): 5–14.
- Ng, Eng Juan, e Hian Chye Koh. 1994. «An agency theory and probit analytic approach to corporate non-mandatory disclosure compliance». *Asia-Pacific Journal of Accounting* 1 (1): 29–44.
- Nguyen, Linh, Betina Szkudlarek, e Richard G. Seymour. 2015. «Social impact measurement in social enterprises: An interdependence perspective». *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* 32 (4): 224–237.
- Nicholls, Alex. 2009. «'We Do Good Things, Don't We?': 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship». *Accounting, Organizations and Society* 34 (6): 755–769.
- Nicholls, Alex, Rob Paton, e Jed Emerson. 2015. *Social Finance*. Oxford University Press.
- Niemann, Ludger, e Thomas Hoppe. 2018. «Sustainability reporting by local governments: a magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers». *Public Management Review* 20 (1): 201–223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293149>.
- Nyssens, Marthe. 2007. *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- O'Dwyer, Brendan. 2003. «The ponderous evolution of corporate environmental reporting in Ireland. Recent evidence from publicly listed companies». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 10 (2): 91–100.
- Oliver, Christine. 1991. «Strategic responses to institutional processes». *Academy of management review* 16 (1): 145–179.
- O'Neill, Onora. 2006. «Transparency and the ethics of communication». In *PROCEEDINGS-BRITISH ACADEMY*, 1:75–90. Oxford University Press.
- Owen, David, e Tracey Swift. 2001. «Introduction social accounting, reporting and auditing: beyond the rhetoric?» *Business Ethics: A European Review* 10 (1): 4–8.
- Owen, David, Tracey Swift, Christopher Humphrey, e Mary Bowerman. 2000. «The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?» *European Accounting Review* 9 (1): 81–98.
- Parker, Lee. 2011. «University Corporatisation: Driving Redefinition». *Critical Perspectives on Accounting* 22 (4): 434–450. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.11.002>.
- Patten, Dennis M. 1991. «Exposure, legitimacy, and social disclosure». *Journal of Accounting and public policy* 10 (4): 297–308.
- Patten, Dennis M., e Hyemi Shin. 2019. «Sustainability Accounting, Management and Policy Journal's contributions to corporate social responsibility disclosure research: A review and assessment». *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 10 (1): 26–40.
- Perry, James L., e Hal G. Rainey. 1988. «The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy». *Academy of management review* 13 (2): 182–201.

- Pieroni, Marina P., Tim McAloone, e Daniela AC Pigosso. 2019. «Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches». *Journal of Cleaner Production*.
- Pirsch, Julie, Shruti Gupta, e Stacy Landreth Grau. 2007. «A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study». *Journal of business ethics* 70 (2): 125–140.
- Poole, Dennis L., Joan Nelson, Sharon Carnahan, Nancy G. Chepenik, e Christine Tubiak. 2000. «Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The program accountability quality scale (PAQS)». *American Journal of Evaluation* 21 (1): 15–26.
- Popper, Karl R. 1972. *Objective knowledge*. Vol. 360. Oxford University Press Oxford.
- Powell, Catherine. 2003. «The Delphi technique: myths and realities». *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>.
- Puddu, Luigi. 2010. *Il processo di accumulazione del capitale, l'analisi funzionale del management, l'amministrazione razionale e la classificazione delle aziende: razionalità della rilevanza e valori etici*. EGEA. <https://iris.unito.it/handle/2318/97516?mode=full.15#.WzJDHNizBIU>.
- Rawhouser, Hans, Michael Cummings, e Scott L. Newbert. 2019. «Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (1): 82–115.
- Rehn, Alf. 2008. «Pop (Culture) Goes the Organization: On Highbrow, Lowbrow and Hybrids in Studying Popular Culture Within Organization Studies». *Organization* 15 (5): 765–783. <https://doi.org/10.1177/1350508408093652>.
- Roberts, Robin W. 1992. «Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory». *Accounting, organizations and society* 17 (6): 595–612.
- Rousseau, Jean-Jacques. 2015. *Il contratto sociale*. Edizioni Mondadori.
- Sangle, Shirish. 2010. «Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (4): 205–214.
- Sawhill, John C., e David Williamson. 2001. «Mission impossible?: Measuring success in nonprofit organizations». *Nonprofit management and leadership* 11 (3): 371–386.
- Skelcher, Chris, e Steven Rathgeb Smith. 2015. «Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits». *Public Administration* 93 (2): 433–48. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>.
- . 2017. «New Development: Performance Promises and Pitfalls in Hybrid Organizations—Five Challenges for Managers and Researchers». *Public Money & Management* 37 (6): 425–430. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344023>.
- Smith, Steven Rathgeb, e Susan D. Phillips. 2016. «The changing and challenging environment of nonprofit human services: Implications for governance and program implementation». In *Nonprofit Policy Forum*, 7:63–76. De Gruyter.
- Solomon, Jill F., e Lauren Darby. 2005. «Is private social, ethical and environmental reporting mythicizing or demythologizing reality?» In *Accounting Forum*, 29:27–47. Elsevier.
- Stanton, T. H. 2004. «When Government Isn't Exactly Government. Jonathan G. S. Koppell. 2003. The Politics of Quasi-Government: Hybrid Organizations and the Dynamics of Bureaucratic Control. Cambridge, England: Cambridge University Press. 254 Pp.» *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3): 435–37. <https://doi.org/10.1093/jopart/muh027>.
- Stanwick, Peter, e Sarah Stanwick. 2006. «Corporate environmental disclosures: A longitudinal study of Japanese firms». *Journal of American Academy of Business* 9 (1): 1–7.
- Strand, Robert, e R. Edward Freeman. 2015. «Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia». *Journal of business ethics* 127 (1): 65–85.
- Strong, Kelly C., Richard C. Ringer, e Steven A. Taylor. 2001. «THE* rules of stakeholder satisfaction (* Timeliness, honesty, empathy)». *Journal of Business Ethics* 32 (3): 219–230.
- Svendsen, Ann. 1998. *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tagesson, Torbjörn, Veronica Blank, Pernilla Broberg, e Sven-Olof Collin. 2009. «What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and

- environmental reporting in Swedish listed corporations». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16 (6): 352–364.
- Thomson, Dale E. 2010. «Exploring the role of funders' performance reporting mandates in nonprofit performance measurement». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39 (4): 611–629.
- Ullmann, Arie H. 1985. «Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms». *Academy of management review* 10 (3): 540–557.
- United Nations Environment Program (UNEP)/Sustainability. 1994. «Company Environmental Reporting: a Measure of the Progress of Business and Industry Towards Sustainable Development». Technical Report 24 UNEP IE. UNEP.
- Upton, Wayne S. 2001. «Business and financial reporting. Challenges from the new economy». In *Financial accounting series (FASB). Special report (219-A)*, [Online], Available: [Http://www.fasb.org/articles&reports/new_economy.shtml](http://www.fasb.org/articles&reports/new_economy.shtml) [18. Citeseer.
- Van der Laan Smith, Joyce, Ajay Adhikari, e Rasoul H. Tondkar. 2005. «Exploring differences in social disclosures internationally: A stakeholder perspective». *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (2): 123–151.
- Waddock, Sandra A. 2002. *Leading corporate citizens: Vision, values, value-added*. McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- Watson, Anna, Philip Shrides, e Claire Marston. 2002. «Voluntary disclosure of accounting ratios in the UK». *The British Accounting Review* 34 (4): 289–313.
- Werther Jr, William B., e David Chandler. 2010. *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage.
- Windsor, Duane. 2002. «Stakeholder responsibilities: lessons for managers». *The Journal of Corporate Citizenship*, 19–36.
- Yang, Kaifeng, e Jun Yi Hsieh. 2007. «Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model». *Public Administration Review* 67 (5): 861–879.
- Zadek, S., e P. Raynard. 2002. «Stakeholder engagement: measuring and communicating quality». *Accountability Quarterly* 19 (2): 8–17.
- Zadek, Simon, Peter Pruzan, e Richard Evans. 1997. «Building corporate accountability». *London: Earthscan*.
- Zamagni, Stefano. 2013. «Territorio, istituzioni, crescita: la ripresa d'interesse nella ricerca economica». *Fratesi U., Pellegrini G. (a cura di), Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese, Milano, FrancoAngeli*, 39–56.
- Zamagni, Stefano, Paolo Venturi, e Sara Rago. 2015. «Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali». *Rivista Impresa sociale*.
<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>.
- Zambon, Stefano, e Adele Del Bello. 2005. «Towards a stakeholder responsible approach: the constructive role of reporting». *Corporate Governance: The international journal of business in society* 5 (2): 130–141.
- Zöller, Katharina. 1999. «Growing credibility through dialogue: Experiences in Germany and the USA». *Greener Marketing: A Global Perspective on Greening Marketing Practice, Sheffield, UK: Greenleaf Publishing*, 196–206.