



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

Dottorato di ricerca in BUSINESS and MANAGEMENT

Ciclo XXXIII

.....

TITOLO

*NUOVE FORME DI RENDICONTAZIONE PER LE
ORGANIZZAZIONI IBRIDE*

Tesi presentata da Daniel Iannaci

Tutor Prof. Paolo Pietro Biancone

Coordinatore del Dottorato Prof. Stefano Bresciani

Anni Accademici 2017/2018 – 2019/2020
SSD SECP 07 ECONOMIA AZIENDALE

Sommario

ABSTRACT.....	3
1. CAPITOLO I - LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE.....	5
1.1. INTRODUZIONE: DEFINIZIONE	5
1.2. LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE: DECLINAZIONI.....	15
1.2.1. Organizzazioni ibride.....	15
1.2.2. Cooperative sociali.....	18
1.3. ACCOUNTING PER LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE FRAMEWORK TEORICO	20
1.3.1. Rendicontazione sociale.....	23
1.3.2. La misurazione dell'impatto sociale.....	53
1.3.3. L'accountability delle organizzazioni ibride	62
2. CAPITOLO II - METODOLOGIA	73
2.1. PRIMA FASE – ANALISI DELLA LETTERATURA.....	73
2.2. SECONDA FASE - PFR tra teoria ed evidenze	80
2.3. TERZA FASE – PFR per le organizzazioni ibride, misurazione dell'impatto e le esigenze degli stakeholder. Il caso cooperative sociali	87
3. CAPITOLO III - RISULTATI.....	91
3.1. PRIMA FASE – analisi della letteratura.....	91
3.1.1. RISULTATI analisi organizzazioni ibride.....	91
3.1.2. RISULTATI analisi bibliometrica su imprese sociali	107
3.2. SECONDA FASE – Risultati analisi PFR.....	118
3.3. TERZA FASE – Risultati caso studio.....	125
4. CAPITOLO IV - IMPLICAZIONI E DISCUSSIONE	131
4.1. PRIMA FASE - implicazioni e discussione.....	131
4.2. SECONDA FASE - implicazioni e discussione	136
4.3. TERZA FASE - implicazioni e discussione.....	139
5. CAPITOLO V - CONCLUSIONI	142
BIBLIOGRAFIA	147

ABSTRACT

Esistono diversi studi e ricerche sul ruolo della rendicontazione per le organizzazioni ibride per comunicare informazioni finanziarie e impatto sociale. Tuttavia, dall'analisi della letteratura esistente emerge che i principi di trasparenza e responsabilità sono definiti, ma manca la determinazione di un elemento chiave che possa mettere ordine e rispondere al meglio alle esigenze degli stakeholder.

Il presupposto è che un buon strumento di rendicontazione che sia rappresentativo e che soprattutto sia comprensibile anche agli utenti non professionali funzioni solo se può dare un'efficace rappresentazione di gruppo deve mettere al primo posto il bisogno di accountability e trasparenza.

Lo studio condotto in tre fasi, che va dall'analisi della letteratura al caso studio, mira ad evidenziare quale possa essere una soluzione di rendicontazione efficace per le organizzazioni ibride in grado di garantire maggiore accessibilità ai dati di bilancio attraverso la soddisfazione del bisogno di accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Emerge che le organizzazioni ibride, considerati gli obblighi di impatto sociale richiedono l'adozione di strumenti ibridi che aiutino i manager a gestire in modo più efficace le molteplici logiche istituzionali interne. Lo studio condotto dimostra che il Popular Financial Reporting come strumento di rendicontazione sociale può dare una corretta percezione dell'operato economico-finanziario e sociale delle organizzazioni ibride, ed in particolare può essere adottato in un'ottica di maggiore trasparenza, responsabilità e condivisione dei risultati con gli stakeholder, rispondendo alle richieste di informazioni e maggiore comprensione dei valori caratteristici di buona governance, leadership, performance e impatto sociale che l'azienda possiede.

Keywords: Accounting, Reporting, organizzazioni ibride, teoria degli stakeholder.

1. CAPITOLO I - LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE

1.1.INTRODUZIONE: DEFINIZIONE

Gli studi di economia aziendale e di economia gestionale (Ferrero, 1987) distinguono le realtà imprenditoriali rispetto all'oggetto dell'attività svolta nelle aziende produttrici di beni e servizi per lo scambio del mercato (o aziende private) e nelle aziende consumatrici (Ferrero, 1968; Puddu, 2001). La distinzione tra le due è necessaria come modello teorico di riferimento, ma visto che i processi di consumo, produzione, acquisizione, stoccaggio e distribuzione sono prevalenti per tutte le aziende, la divisione spesso non è così netta tra aziende consumatrici (aziende pubbliche e istituzioni del terzo settore) e aziende di produzione (aziende e cooperative) (Puddu, 2001). La distinzione tra società di consumo e società di produzione si riferisce al processo di accumulazione e distribuzione del capitale e alla durata e all'utilizzo del capitale durante le fasi di amministrazione razionale. Sia le società di consumo che le società di produzione condividono alcune fonti di accumulazione di capitale, come i contributi da parte di terzi senza corrispettivo, i disinvestimenti di capitale e i debiti; si differenziano invece in termini di capitale sociale o fondo di dotazione, entrate di mercato e imposte riscosse solo dalle società pubbliche. Le imprese cooperative avviano principalmente il proprio processo produttivo in modo autonomo con il contributo dei soci che, attraverso un voto vincolato, definiscono la loro occupazione e la loro priorità. Le entrate di mercato sono normalmente reinvestite a favore della stessa cooperativa, in un'ottica di vantaggio dei suoi soci identificabili come i principali stakeholder. Spesso l'azienda svolge un'attività culturale o di assistenza sociale rivolta ad alcuni dei suoi stakeholder; così come un'azienda di consumo può svolgere in parallelo anche un'attività commerciale (Pollifroni, 2010). La coesistenza dei due

aspetti dà origine ad una terza categoria chiamata società composta o mista (Ferrero, 1968). In questo senso, le organizzazioni imprenditoriali che non hanno lo scopo di creare profitto per chi ha "portato" capitale di rischio ma la creazione di benefici sociali per i beneficiari, diversi dagli azionisti, sono definite dalla dottrina del non profit; tra queste troviamo anche le cooperative sociali, le quali acquisiscono di diritto la qualifica di impresa sociale, ai sensi del d.lgs. n. 112/2017 (Repubblica Italiana, 2017). Le spese in conto capitale delle imprese di consumo e di produzione riguardano i costi di gestione, gli investimenti di capitale e il rimborso dei debiti. La principale distinzione tra i due tipi di società si riferisce principalmente alla remunerazione o al rimborso del capitale o al fondo di dotazione. Le imprese cooperative si caratterizzano per la natura strategica dei costi del personale e delle riserve specifiche (riserve sociali) che alcune società di questo tipo devono accantonare per proteggere i propri soci e che si prefiggono come scopo della loro attività.

Tutte le tipologie di società perseguono, attraverso un'attività di governance basata su un'attività razionale, finalità di equilibri finanziari, patrimoniali, economici e organizzativi volti a rispondere ad un'esigenza antropologica espressa dai diversi stakeholder (Biancone et al., 2016; Puddu, 2001; Rainero & Brescia, 2016). La governance e gli stakeholder vedono spesso una stretta correlazione (Herman & Renz, 1999). Dalla ricerca empirica in Italia ci troviamo di fronte a cooperative sociali con una governance basata sul multistakeholder, con soci lavoratori che mostrano segni di alta fedeltà (Berkes, 2009). Essi sono guidati, in misura significativa, da motivazioni intrinseche al lavoro, rivelandosi così disposti a rinunciare a retribuzioni più elevate per operare all'interno di questo quadro organizzativo (Borzaga & Depedri, 2002). In questo contesto, la costruzione condivisa di budget di missione e di strumenti di reporting diventa essenziale per un pieno coinvolgimento attivo. I report finanziari sono stati riconosciuti come la

principale fonte di informazioni aziendali di pubblico dominio (Holland, 1999). A ciò si aggiunge la necessità per i soci e la cooperativa di fornire informazioni sul proprio lavoro ad altri stakeholder e di rappresentare il valore aggiunto fornito alla comunità in cui l'azienda opera attraverso l'erogazione del servizio sociale e di cui gli stessi soci spesso fanno parte. Il termine stakeholder è stato concettualizzato come quei gruppi senza il cui sostegno l'organizzazione scomparirebbe (Freeman & Reed, 1983). Secondo la Stakeholder Theory, la realizzazione di qualsiasi attività commerciale deve essere finalizzata a favorire i rapporti e gli interessi delle diverse parti coinvolte. I gruppi di interesse sono classificati come ambiente - clienti, azionisti e aziende - e classificati secondo il processo - lavoratori e fornitori (Atkinson et al., 1997). Ci sono anche due raggruppamenti principali, strategico e morale, essendo lo standard della classificazione proposta di natura strategica (Frooman, 1999). I primi corrispondono a gruppi che influenzano il funzionamento dell'organizzazione e devono essere considerati dalle aziende della sua gestione, mentre i secondi sono influenzati dalle azioni aziendali. Un'importante scuola di pensiero li classifica come gruppi economici, organizzativi e sociali (Werther & Chandler, 2010). Per il primo sono inclusi tutti i gruppi che provengono dall'attività economica dell'azienda. Se pensiamo alle organizzazioni ibride, per esempio giuridicamente inquadrare come cooperative, il socio assume un ruolo centrale, e pertanto si presenta un problema particolare basato sulle diverse sovrapposizioni tra il suo ruolo di proprietario e le varie funzioni economiche a cui partecipa, come cliente, fornitore, prestatore o dipendente. Ogni giorno la gestione socialmente responsabile dell'impresa diventa un'esigenza implicita nel campo degli affari (Castilla-Polo et al., 2015). Alcuni temi chiave che interessano gli stakeholder interni includono la missione, la vision ed i valori, il clima lavorativo, il dialogo sociale, i diritti umani, la partecipazione della comunità, lo sviluppo economico locale, l'ambiente, le relazioni di mercato e

l'etica (Birth et al., 2008). Questa progressività qualitativa delle informazioni segue il modello di base che caratterizza un'organizzazione ibrida: la soddisfazione degli stakeholder, andando oltre il muro degli amministratori per quanto riguarda la riservatezza della gestione aziendale. Attualmente, i contenuti informativi si arricchiscono sempre più con il crescente utilizzo di documenti quali il bilancio sociale, il bilancio ambientale, la rendicontazione del capitale intellettuale, la balanced scorecard, fino alle prime sperimentazioni di budgeting integrato che include tutte coerentemente le precedenti con il risultato di una fotografia panoramica di tutti i vari aspetti della gestione aziendale. Tutti questi strumenti sono essenziali per fornire una rendicontazione trasparente, ma necessitano di una maggiore semplificazione che ne consenta anche l'accessibilità. Per una corretta redazione di un bilancio trasparente, tutti i documenti citati emergono come pilastri a sostegno della corretta informazione sulla linea di confine degli obiettivi mutualistici e della chiarezza voluta per fornire agli stakeholder il concetto di responsabilità sociale d'impresa (Rainero & Brescia, 2016). Pertanto, con questo scopo sono richiesti nuovi strumenti di reporting che tutti possano comprendere. È importante che questi nuovi innesti rendano il lettore partecipe e garantiscano la possibilità di valutazione a tutti i livelli di istruzione della popolazione, degli utenti e dei decisori spesso inconsapevoli del servizio offerto (Biancone et al., 2016, 2017). Uno strumento già diffuso nei paesi angloamericani chiamato Popular Financial Reporting. Questo strumento viene introdotto per la prima volta in Italia nel 2016 per le aziende pubbliche locali, a partire dalla prospettiva consolidata, cerca di rappresentare in un quadro integrato aspetti finanziari e non finanziari con un linguaggio semplice (Biancone et al., 2016; Biancone & Secinaro, 2015). La Government Finance Officers Association (GFOA) ha introdotto lo strumento per la prima volta nel febbraio 2006, chiedendo un rapporto annuale completo a partire dalla rappresentanza finanziaria

secondo alcune regole e indicazioni. Il Popular Financial Reporting viene redatto entro sei mesi e inizia con l'approvazione del bilancio consolidato. Deve presentare le informazioni in modo stimolante con una scrittura facile e comprensibile, evitando il gergo tecnico e traducendo le informazioni in grafici. Il linguaggio è narrativo per evidenziare alcune informazioni e presentare i dati finanziari attraverso trend e confronti. Essenziale per il successo del documento è l'incoraggiamento di feedback da parte degli stakeholder.

Il coinvolgimento degli stakeholder su tutti gli aspetti, oltre al processo produttivo, deve essere adottato dalle aziende pubbliche e dalle imprese sociali, nello specifico del caso dalle organizzazioni ibride. La governance di queste imprese, pertanto, dovrà tenere conto delle decisioni aziendali per la massimizzazione del reddito, ma anche per il massimo beneficio della collettività, in conclusione non solo un impatto economico-finanziario ma, anche e soprattutto, sociale per gli stakeholder diretti ed indiretti, interni ed esterni (Freeman & Reed, 1983). Nell'analisi dell'impatto sociale, una valutazione degli stakeholder è essenziale per definire i requisiti informativi che l'organizzazione deve soddisfare, focalizzando l'attenzione sui più rilevanti. Etica e strategia di successo sono considerate strettamente correlate (Sciarelli, 2011). Le società nel lungo periodo devono perseguire l'equilibrata soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti che convergono nella società promuovendo la competitività di quest'ultima agendo nell'interesse degli azionisti. Il coinvolgimento di tutti gli stakeholder deve creare una mappatura degli stessi, pertanto, il management con le funzioni di governance all'interno della società è tenuto a coinvolgere sia gli stakeholder passivi che quelli attivi nelle decisioni (Freeman et al., 2007). La teoria basata sui diritti dei vari stakeholder focalizza l'attenzione su tutti quei gruppi che potrebbero avere un interesse nella fornitura del servizio (Mitchell et al., 1997b). Questo quadro suggerisce la necessità di ricontestualizzare la fornitura

di servizi come un processo di costruzione sociale in cui gli attori dei sistemi auto-organizzati negoziano regole, norme e quadri istituzionali piuttosto che prendere le regole del gioco come dato (Bovaird, 2007). Nella pianificazione aziendale, l'accesso alle informazioni da parte dell'utente potrebbe essere un elemento chiave nella definizione del finanziamento dei servizi e del livello di produzione dell'azienda. Le organizzazioni ibride hanno un capitale privato ma rispondono ad esigenze pubbliche, quindi cambia anche l'approccio di corporate governance che dovrà tenere conto sia dell'approccio pubblico relativo al New Public Management che di quello delle società private (Codini, 2007). New Public Management è un termine generico per una varietà di idee di gestione, che introducono idee e strumenti come la concorrenza, la privatizzazione, la gestione per obiettivi, il decentramento, ecc. nel settore pubblico (Hood, 1991, 1995) e in aziende miste. Questo concetto, quindi, considera il controllo e la gestione delle organizzazioni di interesse pubblico come un requisito di maggiore efficienza. Le organizzazioni ibride considerano le esigenze degli utenti, dei soci e degli investitori e degli enti pubblici allo stesso livello, dei quali riconoscono il loro ruolo e garantiscono benefici fiscali se non investono direttamente nello svolgimento delle loro attività (Borzaga & Tortia, 2004; Maticena, 2012). A questo proposito, nella discussione vogliamo analizzare quali strumenti di rendicontazione sociale possono dare una corretta percezione e analisi del servizio di interesse pubblico. La tesi di ricerca intende indagare su quali strumenti garantiscono maggiore accessibilità ai dati di bilancio attraverso la soddisfazione del bisogno di maggiore accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder, dando una risposta con questo strumento alle richieste di informazioni non finanziarie.

Il panorama imprenditoriale attualmente esistente nell'ecosistema imprenditoriale, secondo la letteratura, definisce una certa categoria di imprese

che possono essere i principali attori nell'area dell'economia d'impatto, sono le organizzazioni ibride (Bicciato, 2010; Borzaga, 2002; Borzaga & Tortia, 2004; Calò et al., 2018; Farmer et al., 2012). Queste ultime hanno nel loro oggetto sociale le caratteristiche che la finanza etica cerca e soprattutto sono le imprese meglio strutturate di tutto il panorama del terzo settore (Zamagni, 2013).

La risposta alla necessità di una rendicontazione comprensibile ed efficace, introdotta a livello imprenditoriale, si sta sempre più orientando verso le imprese sociali che attualmente sono considerate nel panorama scientifico organizzazioni ibride, modelli di business volti a mantenere la missione sociale insieme al business (Billis, 2010; Grossi & Thomasson, 2015; Haigh & Hoffman, 2012). Esse fanno del sociale un asset strategico per rigenerare risorse di diversa natura: umane, attraverso lo sviluppo di nuove conoscenze e nuove competenze; economiche, attraverso la possibilità di aggregare diversi tipi di fonti proprio in virtù della natura ibrida dell'organizzazione; fisiche, cioè legate al processo di trasformazione degli spazi nei luoghi, dove la relazionalità diventa l'ingrediente chiave per il successo del processo (Garrow & Hasenfeld, 2012; Kleynjans & Hudon, 2016; S. R. Smith & Phillips, 2016). La valutazione economica dell'impatto sociale delle organizzazioni ibride diventa quindi cruciale nell'economia della conoscenza (Meneguzzo, 2005; Zamagni et al., 2015) e il dibattito si concentra sugli strumenti di misurazione dell'impatto (Calderini et al., 2007).

Pearce (2009) spiega che la maggior parte delle persone all'interno del terzo settore e non solo, sostiene che "le organizzazioni dell'economia sociale dovrebbero riferire su ciò che fanno e su come lavorano per il bene comune, e noi, come società, dovremmo richiedere tale resoconto" (Pearce, 2009). A livello pratico, tuttavia, la base di tale rendicontazione è forse meno immediata. Gli approcci più noti alla rendicontazione sociale, tra cui l'AA1000 e le linee guida

del GRI, possono apparire eccessivamente complessi, costosi e più adatti alle grandi imprese, piuttosto che alle piccole imprese basate sui valori.

La rendicontazione e la comunicazione per queste realtà diventa fondamentale. Per definire il campo dell'innovazione e individuare il valore sociale che viene restituito all'ecosistema del territorio, è importante e utile definire il modello di business come strumento in grado di facilitare (o meno) la diffusione dell'innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino a quando non viene immessa sul mercato o comunque esplicitato e questo può avvenire solo attraverso l'utilizzo di un modello di business (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). In particolare, è stato dimostrato che il Popular Financial Reporting può essere adottato in un'ottica di maggiore trasparenza, responsabilità e condivisione dei risultati con gli stakeholder, rispondendo alle richieste di informazioni (Biancone et al., 2018c, 2018b, 2019b). Il bilancio consolidato di natura non finanziaria rappresenta un utile strumento per rappresentare alcuni importanti elementi di valutazione degli investimenti e dell'assorbimento di risorse che spesso non vengono valorizzati in bilancio.

Certamente, il sistema contabile è un punto importante all'interno di una società che può far emergere informazioni sulla buona governance. Quest'ultima implica un insieme di relazioni tra gli stakeholder e la distribuzione dei diritti e delle responsabilità tra questi diversi stakeholder (Awotundun et al., 2011; Fernández-Fernández, 1999; Freeman, 2010; Freeman et al., 2010; Mair et al., 2015; Vining & Weimer, 2016).

Come risultato di una buona governance, i valori che vengono trasmessi agli stakeholder sono l'esperienza e l'affidabilità, in quanto i leader delle organizzazioni professionali nel campo dell'etica e della compliance hanno la responsabilità di alimentare la prossima generazione di imprenditori. Le capacità di leadership aumentano l'efficacia del management e tendono anche a

promuovere l'etica (Adams, 2000; Alshammari et al., 2015; Carroll, 1996; Friedman, 2014; Vining & Weimer, 2016).

La scoperta rivela che con le migliori pratiche di reporting delle organizzazioni ibride all'interno dell'ecosistema ben funzionante è possibile creare nuovi progetti sociali. Avere la responsabilità come elemento di collegamento con gli stakeholder offre la credibilità necessaria per creare un impatto sociale attraverso nuovi progetti. Il beneficio è percepito direttamente dagli utenti del servizio e indirettamente da tutti gli altri stakeholder legati al territorio in cui si svolge l'attività di impatto (Adams, 2000; Alshammari et al., 2015; Biancone et al., 2018b; Carroll, 1996; Kirk et al., 1986; Lehner & Nicholls, 2014; Skelcher & Smith, 2017; Wainwright & Manville, 2017).

Ci sono diversi studi e ricerche sul ruolo del reporting per le organizzazioni ibride che sperano di comunicare informazioni finanziarie e impatto sociale. Tuttavia, il divario emerso dalla letteratura è che i principi di trasparenza e responsabilità sono definiti, ma manca la determinazione di un elemento chiave che possa mettere ordine e rispondere al meglio alle esigenze degli stakeholder.

Domanda di ricerca

Lo studio condotto in tre fasi mira ad evidenziare quale possa essere una soluzione di rendicontazione efficace per le organizzazioni ibride, nello specifico per il contesto italiano, in grado di garantire maggiore accessibilità ai dati di bilancio attraverso la soddisfazione del bisogno di accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder. La prima fase proposta è un'analisi della letteratura, la seconda uno studio dello strumento di reporting ed infine il test proprio nel contesto aziendale. Pertanto verranno riassunti di seguito gli step.

Attraverso l'approccio di revisione sistematica di Little et al. (2009), che mira a rendere trasparente e replicabile la selezione della letteratura e il processo di

revisione è stato possibile rispondere alla domanda se sia possibile analizzare e mappare l'evoluzione delle organizzazioni ibride e quali sono i fattori coinvolti nella letteratura.

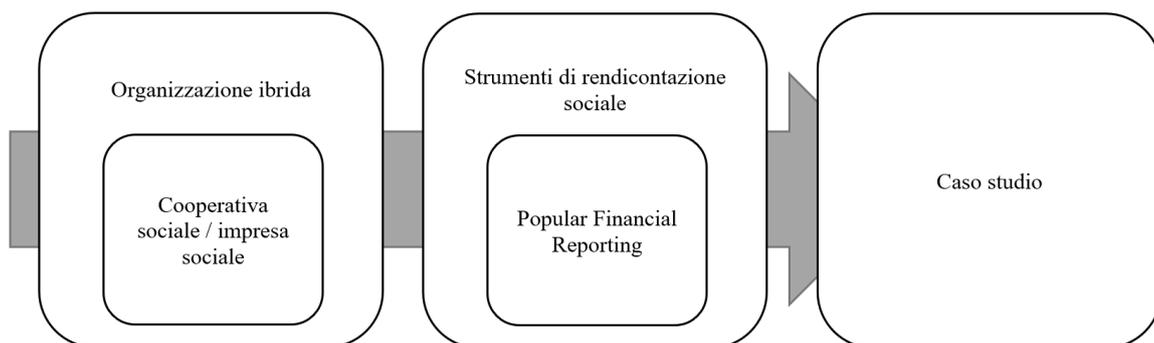
Per definire il confine del contesto aziendale in accordo con Verbeek, Debackere, Luwel, & Zimmermann (2002) è stata condotta un'analisi bibliometrica la quale si è rivelata utile per individuare aree di attualità consolidate ed emergenti (Aria & Cuccurullo, 2017). Essa ha dato la possibilità di rispondere all'obiettivo di comprendere il panorama scientifico mondiale del concetto di impresa sociale e trovare se esiste la correlazione con l'identificazione delle organizzazioni ibride e se tali soggetti contribuiscono al raggiungimento di obiettivi sostenibili

Il secondo step della ricerca all'interno di questa tesi è stato gestito attraverso l'analisi condotta partendo dalla definizione delle variabili e delle caratteristiche presenti nella letteratura pubblicata sul Popular Financial Reporting, dall'identificazione delle variabili all'interno dei report selezionati, dalla contabilizzazione delle variabili presenti, dalla categorizzazione delle variabili presenti per gruppi secondo la teoria e infine dalla relazione tra le variabili di categoria più rilevanti e le caratteristiche demografiche. Questo ha avuto la finalità di confermare, aggiungere o negare quanto finora identificato nella presente letteratura. Attraverso la consultazione dei documenti è stato condotto un approccio di codifica bottom up dal software ATLAS, elaborando le basi e le relazioni tra le variabili (Bell et al., 2018) il quale permette di individuare gli elementi che meglio rispondono alle esigenze degli stakeholder e che devono essere presenti nel report (Brescia, 2019).

Nell'ultima fase è stato utilizzato un approccio caso studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014) con l'obiettivo di definire i fattori chiave che una organizzazione ibrida dovrebbe avere per utilizzare uno strumento di reporting orientato alla

comunicazione dei dati finanziari e dell'impatto sociale e determinare quali fattori gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere inclusi. Nella figura seguente è possibile vedere la mappatura delle fasi di studio.

Figura 1 – mappatura studio



Fonte: elaborazione dell'autore

1.2. LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE: DECLINAZIONI

1.2.1. 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 & Furusten, 2019; Mair et al., 2015)

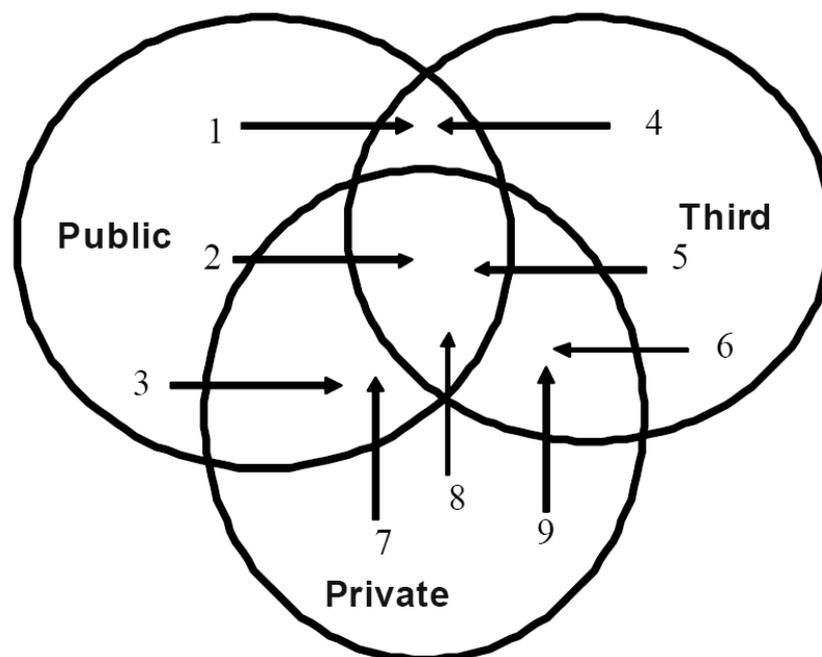
Dal punto di vista delle logiche istituzionali, ideali per l'organizzazione, l'ibridità devia da ciò che è istituzionalizzato come lo stato organizzativo "normale", poiché l'ibrido tipico è una miscela di logiche istituzionali e/o una combinazione di tratti strutturali tipici (Alexius & Furusten, 2019; Billis, 2010; Denis et al., 2015; Grossi & Thomasson, 2015; Skelcher & Smith, 2015, 2017).

Ciò significa che gli ibridi non si integrano completamente in un unico ordine logico o istituzionale (Alexius & 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 & Gidron, 2005; Langton, 1987; L. Parker, 2011; Popper, 1972; Powell, 2003).

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

Figura 2 - I tre settori e le loro zone ibride



Fonte: (Billis, 2010)

L'ibridità è un fenomeno puntuale. Il numero di organizzazioni che operano sui mercati come mezzo per finanziare una missione sociale è in aumento e così pure il numero di aree in cui appaiono le organizzazioni ibride. Sta diventando sempre più appropriato per le organizzazioni trovare forme di operazioni sostenibili e riconoscere una più ampia gamma di stakeholder (Alexius & Furusten, 2019).

Come sostengono Alexius e Furusten (2019), Alexius et al. (2019) le organizzazioni ibride sono costituite per perseguire missioni doppie o multiple. Queste organizzazioni fondono diversi tipi di logica, come la logica di generare profitto competitivo da un lato e la logica di lavorare per il bene comune della società civile, o del settore pubblico, dall'altro. La fusione di decisioni logiche per l'organizzazione è di attualità da tempo, poiché le imprese sociali si sono affermate e sono emerse economie condivise. Alcuni sostengono anche che questa 'ibridità' presenta un modello per le organizzazioni future, soprattutto in situazioni in cui né il mercato né lo Stato possono offrire soluzioni sostenibili (Alexius & Furusten, 2019; Alexius & Grossi, 2018; Grossi & Thomasson, 2015; Vining & Weimer, 2016). Sono necessari ulteriori studi di casi empirici, poiché l'organizzazione e la gestione di organizzazioni ibride sono ancora campi teorici in fase di sviluppo. In questa tesi si sostiene che ci sono numerosi esempi teorici di organizzazioni ibride nella storia e che è importante sviluppare teorie su gestirle e soprattutto rendicontare i risultati per massimizzare gli obiettivi sociali attraverso il coinvolgimento degli stakeholder.

Concentrandosi su questi temi questo studio aspira a contribuire ed approfondire la ricerca teorica sull'organizzazione ibrida fornendo conoscenze rilevanti e pratiche per gli attori delle organizzazioni ibride, nel campo del loro raggio di azione di imprese sociali e del settore pubblico con cui essi collaborano.

Come si denoterà in seguito nella fase di ricerca della letteratura sul tema le organizzazioni ibride sono di attualità nella società contemporanea, subendo la

pressione volta all'assunzione di responsabilità sociale ed abbiano strategie per la sostenibilità, inoltre orientate all'assimilazione di nuove iniziative per l'imprenditoria sociale che sono aumentate considerevolmente in questi ultimi decenni (Alexius & Furusten, 2019; Biancone et al., 2019b; Venturi & Zandonai, 2014).

1.2.2. Cooperative sociali

La cooperativa sociale (o ONLUS di diritto) è una forma giuridica adatta alla costituzione di imprese sociali per perseguono finalità non profit con una organizzazione d'impresa e in condizioni di economicità della gestione; essa è disciplinata oltre che dalle norme relative alle cooperative in generale, dalla legge 8 novembre 1991, n. 381 "Disciplina delle cooperative sociali" e dal D.Lgs. 4 dicembre 1997 n. 460 "Riordino della disciplina degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale". In base all'art. 1 della legge citata, le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità, rivolto alla promozione e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso le seguenti principali attività:

- a) gestione dei servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) svolgimento di attività diverse (agricole, industriali, commerciali o di servizi) finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

La cooperativa sociale è un'impresa che ha come obiettivo primario una missione sociale o ambientale, con il profitto che ha un rango e un valore inferiore rispetto al successo, all'efficacia e all'impatto della missione stessa. Esse di solito avviano progetti o un'impresa in aree che sono di importanza pubblica, aree in cui i governi e le loro politiche pubbliche sono state inadeguate e in cui i mercati/industrie operano solo con il guadagno o il profitto a breve termine come obiettivo (Dart, 2004; Mauksch et al., 2017; Steiner & Teasdale, 2016).

Nel panorama del terzo settore le cooperative sociali hanno avuto un ruolo centrale nell'innovazione di settore a tal punto che con l'introduzione delle novità sulla configurazione delle imprese sociali il legislatore ha dato maggior spicco a queste aziende dedicando il passaggio che acquisiscono di diritto la qualifica di "impresa sociale" (Repubblica Italiana, 2017). Le cooperative sociali sono motori di inclusione economica e sociale per i territori in cui operano. Il fenomeno influenza l'estensione delle imprese (Goldoff, 2000; Rehn, 2008). Il destino delle aziende è legato a quello del loro territorio (Zamagni, 2013).

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

Ci sono fattori, come il buon governo, la leadership di mercato, che danno la necessaria fiducia ai finanziatori dal momento in cui cercano fondi, ma sono anche i fattori chiave che permettono ad un'impresa sociale di essere inclusa tra i principali attori dell'innovazione sociale (Alshammari et al., 2015; Ayob et al., 2016; Caulier-Grice et al., 2012; Fernández-Fernández, 1999; Hubert, 2010; S. R. Smith & Phillips, 2016).

Come sostiene Alter (2004) le cooperative sociali occupano un unico spazio all'interno dell'economia e possono essere posizionate tra il profit e il non profit. Inoltre, Borzaga and Santuari (2003) sostengono che, rispetto alle organizzazioni profit, le imprese sociali attribuiscono una notevole importanza allo scopo sociale. Questo accade in quanto, normalmente, la creazione di valore economico ha una posizione predominante tra gli obiettivi delle organizzazioni profit rispetto a quelli sociali ed ambientali, che spesso vengono utilizzati per raggiungere i primi, invece, per le cooperative sociali l'obiettivo principale è quello di massimizzare la

creazione di valore sociale, ambientale e storicamente questi vengono raggiunti attraverso il giusto mix di performance sociali e finanziarie.

Inoltre ciò che distingue le aziende profit dalle non profit, nel nostro caso le cooperative sociali connotate come organizzazioni ibride, è legato al concetto di sostenibilità economica, per la quale devono dare forte garanzia di essere raggiunta attraverso attività orientate al mercato. Un focus importante su cui Austin (2000) ha fornito approfondimenti è che la concentrazione solo su alcuni risultati sociali senza l'obiettivo di competere sul mercato con aziende orientate al profitto e finanziare le loro attività maggiormente attraverso donazioni e contributi pubblici non garantisce la citata sostenibilità. Un'altra distinzione molto importante è data da Borzaga and Santuari (2003), i quali sostengono che le cooperative sociali, nel più grande contesto di organizzazioni ibride, progettano e vendono un prodotto o un servizio, creando sinergie tra gli obiettivi finanziari e sociali.

Il ruolo di queste tipologie di impresa è fondamentale per la creazione di innovazione sociale dell'ecosistema ed entrano con forza a contribuire all'attuale definizione di Impact economy data da Calderini (2018a).

1.3.ACCOUNTING PER LE ORGANIZZAZIONI IBRIDE

FRAMEWORK TEORICO

Quando parliamo di rendicontazione di organizzazioni ibride bisogna tener conto della misurazione dell'impatto in linea con la definizione della teoria del cambiamento necessaria in fase di pianificazione aziendale in ottica di obiettivi economici-finanziari e di impatto (Kail & Lumley, 2012). Pensare alla teoria del cambiamento della propria organizzazione, in linea con la figura 3 presentata nel capitolo "La misurazione dell'impatto sociale" (Clark & Rosenzweig, 2004), permette di identificare la catena del valore orientata all'impatto sociale generato

sull'ecosistema in cui è insita l'azienda valutandone la differenza senza i propri innesti. Evidentemente il focus si sposta sulla comprensione delle attività da organizzare orientate agli outcome ed impatti che si vuole raggiungere.

La teoria del cambiamento, se utilizzata a consuntivo, è fondamentale anche come base per la misurazione e la valutazione di un'organizzazione in quanto in grado di offrire un quadro teorico che può essere usato per valutare se un'azione/progetto sta dando i risultati preventivati oppure necessita di essere migliorato (Biancone & Secinaro, 2020). L'organizzazione potrà quindi adattare le proprie attività secondo ciò che funziona e prevedere che cosa succederà in termini di risultati, “definendo eventuali attività correttive oppure motivando le ragioni di un determinato risultato” (Perrini, 2007; Vurro & Perrini, 2013).

La strategia delineata attraverso la definizione della teoria del cambiamento da parte dell'organizzazione trova il suo completamento all'interno del processo di misurazione dell'impatto, che mette in sequenza temporale le fasi attraverso cui procedere con la valutazione. Due sono i principali modelli utilizzati per definire il processo di misurazione dell'impatto: da un lato, quello utilizzato dalla Social Impact Investment Task Force (Social Impact Investment Task Force, 2014), mutuato dal lavoro di Inspiring Impact (Inspiring Impact, 2013), che sintetizza il processo di misurazione dell'impatto in 4 fasi: 1) pianificare l'impatto ricercato e determinare come ottenerlo; 2) fare, ovvero realizzare l'impatto; 3) valutare l'impatto ottenuto; 4) revisionare i risultati ed individuare le aree di miglioramento. Il secondo modello, invece, è quello utilizzato dal GECES (GECES, 2015) e mutuato da EVPA che prevede 5 fasi: 1) definizione degli obiettivi; 2) analisi dei soggetti interessati; 3) misurazione dei risultati; 4) valutazione dell'impatto; 5) monitoraggio e miglioramento. (Biancone & Secinaro, 2020; Castello & Lévêque, 2016; Kail & Lumley, 2012)

Il budget ci dice tutto, la necessità è quella di sapere come analizzarlo. Diffondere i dati attraverso un linguaggio più comprensibile (Pop) è la sfida, partendo dai bisogni fino alla ricaduta sul territorio (Biancone et al., 2018c, 2018b; Biancone & Secinaro, 2015; Brescia, 2019). Il bilancio di esercizio tradizionale non costituisce uno strumento sufficiente a rendere conto agli stakeholder dell'operato di della gestione aziendale. I dati economico-finanziari, infatti, non leggono l'attività e i risultati dell'amministrazione dal punto di vista dello stakeholder diretto, socio lavoratore, ed indiretto, cittadino, che sono interessati principalmente a capire in che modo essa svolge il suo compito, quali sono le priorità e gli obiettivi di intervento, quali i livelli di prestazione attesi e realizzati e soprattutto gli effetti prodotti dalla propria azione (Biancone & Secinaro, 2020).

Ciò si traduce in una crescente richiesta di responsabilità (Freeman, 1984) nella molteplice accezione di assunzione di responsabilità, attenzione alla trasparenza, rafforzamento della partecipazione e dell'impegno degli stakeholder (Freeman et al., 2010). Pertanto, nella tesi di laurea, si è indagato su quali strumenti fornire in ottica di un impegno sempre maggiore delle organizzazioni ibride nei confronti del gruppo, dei loro stakeholder diretti, i quali nella catena del valore hanno benefici diretti nel breve periodo (outcome), e della comunità, che trae beneficio indirettamente e nel lungo periodo (impatto).

La difficoltà di lettura dei risultati di bilancio e dei bilanci delle organizzazioni ibride da parte del socio necessita di altri strumenti non economici per commentare e comprendere la situazione aziendale. A tal fine è necessario individuare strumenti di rendicontazione chiari, trasparenti, rappresentativi sotto il profilo economico e di impatto sociale in linea con la teoria del cambiamento (Biancone et al., 2019b; Kail & Lumley, 2012, 2012) i quali possano garantire trasparenza ed accountability.

1.3.1. Rendicontazione sociale

Prima di descrivere e fornire una panoramica sugli standard di rendicontazione è necessario cominciare questo percorso conoscitivo partendo dai principi, i quali poi a loro volta sono parti integranti delle linee guida.

I Principi di rendicontazione sono suddivisi in due gruppi: quelli focalizzati alla definizione dei contenuti del report e quelli alla definizione della qualità del report. Ciascun principio di rendicontazione comprende un requisito e linee guida su come applicare il principio (Iannaci, 2020a).

1.3.1.1. Principi per la definizione dei contenuti del report

I Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti del report aiutano le organizzazioni a decidere cosa includere nel report. Ciò comprende un'analisi delle attività, degli impatti dell'organizzazione e dei reali interessi e aspettative dei suoi stakeholder. Questi principi sono:

- Inclusività degli stakeholder
- Contesto di sostenibilità
- Materialità
- Completezza

Coinvolgimento degli stakeholder

Quando parliamo di stakeholder (Freeman, 1984), letteralmente si fa riferimento ai portatori di interesse; identificandosi in soggetti influenzabili dalle attività dell'azienda, che sia essa profit o non profit, portando conseguentemente ad incidere proprio su di essa. Pertanto, per attuare i propri obiettivi e strategie tali politiche devono essere tenute in considerazione ed organizzare una fase di coinvolgimento degli stakeholder. Questo può consistere in approcci e metodi sistematici oppure può essere parte integrante nella metodologia di reporting che

si vuole adottare. Gli effetti che la cura di questa fase ha sull'azienda sono di una maggiore consapevolezza interna e responsabilizzazione, quest'ultima viene rafforzata anche dagli stakeholder facendo aumentare la fiducia nei confronti dell'organizzazione. La percezione è di maggiore trasparenza e pertanto anche la credibilità connessa al report è maggiore.

Sostenibilità

Nella fase di reporting chiaramente uno degli obiettivi è legato alla comunicazione delle performance dell'azienda, che comprendono le risorse economiche, sociali ed ambientali. Quelle su cui si deve concentrare per poter comunicare il proprio impatto sociale è collegato al tema della sostenibilità.

La domanda che l'azienda, in fase di analisi e successiva redazione del report, deve tenere a mente è inerente a come la propria attività contribuisce al mutamento (Clark & Rosenzweig, 2004), nel bene o nel male, delle condizioni connesse alle loro performance e pertanto economico, sociale ed ambientale; inoltre con un impatto su più scale, a livello locale, regionale o mondiale.

Materialità

Il concetto di materialità, connessa all'attività di reporting, fa riferimento al principio che determina quali temi rilevanti sono sufficientemente importanti da renderne essenziale la rendicontazione. Pertanto, il report deve tener conto dei temi che danno spazio alle informazioni, già citate, di impatto economico, sociale ed ambientale ed inoltre quelle in grado di influenzare gli stakeholder. Conseguentemente sarà necessario identificare preventivamente i metodi di valutazione di impatto in modo da poter dare evidenza alle informazioni in merito agli impatti significativi.

Completezza

In fase di rendicontazione è necessario identificare i temi ma soprattutto definire il perimetro delle informazioni in grado di riflettere il reale impatto. Pertanto, il principio di completezza fa riferimento a tre grandezze specifiche, le quali sono rappresentate dall'elenco dei temi da analizzare, i perimetri ed infine, le tempistiche. La prima dimensione elencata deve far sorgere la domanda se i temi che vengono rendicontati sono sufficienti per riflettere l'impatto aziendale creando il giusto coinvolgimento degli stakeholder. La seconda invece fa approfondire il tema dell'impatto all'interno di ogni attività cercando di comprendere dove queste ricadano. Infine, facendo riferimento al tempo va gestito il tema in merito al periodo che il report dell'azienda deve riportare.

1.3.1.2. Principi per la definizione della qualità del report

I Principi di rendicontazione per la definizione della qualità del report guidano le scelte per garantire la qualità delle informazioni in un report di sostenibilità, compresa la sua adeguata presentazione. La qualità delle informazioni è importante per consentire agli stakeholder di effettuare valutazioni realistiche e ragionevoli su un'organizzazione, nonché intraprendere azioni idonee. Questi principi sono:

- Accuratezza
- Equilibrio
- Chiarezza
- Comparabilità
- Affidabilità
- Tempestività

Accuratezza

Con la finalità di dare agli stakeholder uno strumento in grado di poter valutare la performance dell'azienda è necessario che il livello delle informazioni all'interno del report siano sufficientemente accurate e dettagliate. Questo fa assumere un grado di valutazione molto soggettivo in quanto le caratteristiche in merito all'accuratezza mutano a seconda della natura delle informazioni dall'utilizzatore, inoltre le informazioni possono essere gestite con differenti metodologie restituendo tipologie di informazioni differenti le quali possono essere qualitative o quantitative.

Equilibrio

Il report deve essere redatto fornendo un quadro imparziale della performance dell'organizzazione riportando i dati sia in merito a quelli che sono gli aspetti negativi, sia in riferimento ad aspetti positivi proprio per poter fornire il giusto grado di valutazione.

Chiarezza

La comprensibilità dei dati è fondamentale per rendere il report, per gli stakeholder, accessibile e comprensibile. A supporto può essere influente anche la modalità in cui vengono presentati i dati, dal formato cartaceo a quello digitale.

Comparabilità

La coerenza delle informazioni risulta un passaggio molto importante, a supporto del precedente principio, in quanto l'azienda deve scegliere accuratamente le informazioni da presentare in modo da poter dare la possibilità agli stakeholder di effettuare le opportune analisi in merito ai cambiamenti della performance nel tempo. Risulta, pertanto, necessaria la comparabilità dei dati per poter allineare performance ad obiettivi del presente con il passato e ad avere un ordine di grandezza. Questo è senza dubbio possibile se l'uniformità è mantenuta

nei metodi impiegati di gestione e analisi dei dati, di layout del report, e di descrizione delle parti narrative dei dati.

Affidabilità

Le fasi che un'azienda deve eseguire per poter presentare un report affidabile ed analizzabile devono gestire nella maniera corretta le informazioni attraverso la raccolta, registrazione, compilazione, analisi e presentazione.

Per trasmettere la trasparenza necessaria a far raggiungere la responsabilità degli stakeholder è importante che sia percepito che il documento può essere verificato per determinare la veridicità dei contenuti e in che misura siano stati applicati i principi di rendicontazione dando a tutti quanti la possibilità di dare il proprio giudizio e fare le opportune considerazioni.

Tempestività

La periodicità della pubblicazione del report risulta un elemento importante per dare agli stakeholder la possibilità di prendere decisioni consapevoli. L'utilità delle informazioni è strettamente correlata alla sua disponibilità nei tempi necessari agli stakeholder per integrarli nel proprio processo decisionale. La tempestività fa riferimento alla regolarità della rendicontazione nonché alla sua prossimità agli impatti descritti nel report.

1.3.1.3. Comunicazione del report

La fase di mappatura degli stakeholder, già citata nel precedente capitolo è un'attività molto importante per comprendere la tipologia di informazioni. Ma come invece vedremo di seguito è necessaria per poter eseguire l'attività di rendicontazione nel migliore dei modi anche la fase finale di comunicazione. Quando si parla di mappatura, le informazioni che bisogna raccogliere sono in merito a chi sono i portatori di interesse del report; qual è lo scopo preposto dal

documento e pertanto quali temi bisogna evidenziare e con quali forme (cartaceo o digitale per esempio) e tempistiche.

Gli stakeholder analizzati saranno i lettori del report e risulta fondamentale avere le informazioni in merito alle caratteristiche, per esempio chi sono e quale grado di alfabetizzazione possiedono, se sono interni o esterni all'azienda, quale posizione assumono nei confronti dell'azienda (partner, prende decisioni, ecc); agli interessi, per esempio quali sono le aspettative e gli interessi, quali sono i dati maggiormente attesi; agli atteggiamenti, per esempio quali paure, perplessità oppure speranza nutrono in merito a determinati temi oppure in merito all'autore del report.

La finalità di una buona strategia di comunicazione del report è perseguire la trasparenza in modo da generare responsabilità da parte degli stakeholder. Voler comunicare senza barriere, tuttavia, non è una cosa immediata in quanto per poter arrivare a questo livello di rendicontazione è necessario l'orientamento al calcolo degli impatti ma soprattutto solo se sono inseriti all'interno di un contesto di obiettivi precedentemente fissati e attività già realizzate.

Pertanto, all'interno del report devono essere presenti informazioni in merito all'attività svolta dall'azienda e dall'approccio utilizzato; ai risultati già raggiunti attraverso le attività sia sotto il profilo dei risultati di performance (output) e sia sotto il profilo delle ricadute (outcome) (Clark & Rosenzweig, 2004); inoltre, agli obiettivi futuri, alla mappatura dei bisogni dei gruppi target e alla correlata strategia che si vuole adottare.

L'identificazione di quelli che sono i principi ed in seguito delle metodologie di rendicontazione ha conseguentemente sviluppato la creazione di linee guida non obbligatorie o obiettivi in merito al tema dell'impatto sociale. Molte di queste iniziative di rendicontazione hanno elaborato standard e tecniche di misurazione

che vengono poi adeguati e adattati ampiamente prima di essere utilizzati all'interno delle imprese.

Molte iniziative di reporting forniscono standard che le organizzazioni possono adottare e adattare per l'uso nell'ambito della loro valutazione d'impatto.

Global Reporting Initiative

L'organizzazione dominante per la rendicontazione dell'impatto sociale, specialmente se incorporata nei report sulla responsabilità sociale delle imprese (RSI), è la Global Reporting Initiative (GRI) (GRI, 2016). Il GRI è uno standard internazionale per la rendicontazione dell'impatto sociale, che copre aree quali i diritti umani, il benessere sociale e i cambiamenti climatici. Fondato nel 1997 con il sostegno del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP), il GRI è il primo standard di reporting più importante e più ampiamente adottato. Il 63 per cento delle 100 maggiori aziende in ciascuno dei 49 paesi (aziende "N100") e il 75 per cento delle aziende Global Fortune 250 (G250) ha applicato gli standard GRI nel loro reporting nel 2017.

Utilizzo dei GRI Standards¹

Dichiarazione di utilizzo

I GRI Standards possono essere utilizzati in due modalità: come struttura unica per la redazione di un report di sostenibilità in conformità agli Standards oppure come parte del loro contenuto, per rendicontare informazioni specifiche. Qualsiasi sia la scelta che il soggetto incaricato adotta è importante che citi sempre i GRI Standards utilizzati.

¹ Global Reporting Initiative. (2016). GRI 101: Foundation 2016. Amsterdam: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>.

Utilizzo dei GRI Standards come struttura unica per la redazione di un report di sostenibilità in conformità agli Standards

Un'organizzazione che intende utilizzare i GRI Standards per rendicontare i propri impatti economici, ambientali e/o sociali è incoraggiata a utilizzare questo approccio e a soddisfare i criteri di rendicontazione in conformità agli Standard. La soddisfazione di questi criteri dimostra che un report di sostenibilità fornisce un quadro completo ed equilibrato dei temi materiali di un'organizzazione, oltre a come tali impatti vengono gestiti.

Un report redatto in conformità ai GRI Standards può essere prodotto come report di sostenibilità autonomo o può fare riferimento a informazioni diffuse in una serie di contesti e formati (ad es. elettronico o cartaceo). Qualsiasi report redatto in conformità ai GRI Standards dovrà includere un indice dei contenuti GRI, presentato in un'unica sezione e comprensivo di numero di pagina o link per tutte le informative oggetto di rendicontazione e per questo si consiglia la consultazione del GRI 102: Informativa generale. Vi sono due opzioni per redigere un report in conformità ai GRI Standards: Core e Comprehensive. L'azienda può scegliere tranquillamente una delle due opzioni sulla base dei bisogni dei suoi stakeholder.

Core. un report che contiene le informazioni minime necessarie a comprendere la natura dell'organizzazione, i suoi temi materiali e i relativi impatti, e come questi vengono gestiti.

Comprehensive. Questa si basa sull'opzione Core e richiede informative aggiuntive sulla strategia, l'etica, l'integrità e la governance dell'organizzazione. Inoltre, l'organizzazione dovrà comunicare in modo più esteso i propri impatti inserendo tutte le informative specifiche per ciascun tema materiale contemplato dai GRI Standards.

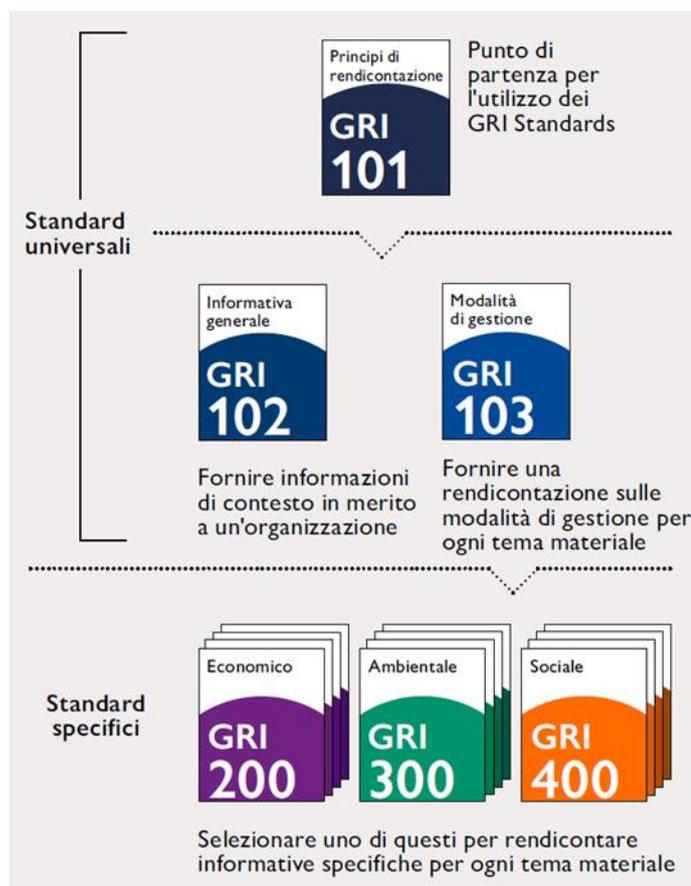
Utilizzo di Standard selezionati, o parte del loro contenuto, per rendicontare informazioni specifiche

Questa opzione è denominata "GRI-referenced claim". È adatta a un'organizzazione che vuole effettuare una rendicontazione su impatti economici, ambientali e/o sociali specifici, ma che non mira a utilizzare i GRI Standards per fornire un quadro completo dei propri temi materiali e dei relativi impatti.

Ad esempio, un'organizzazione può voler effettuare una rendicontazione dei propri impatti sulla biodiversità per un determinato gruppo di stakeholder. In questo caso l'organizzazione può utilizzare le informative del GRI 103: Modalità di gestione e del GRI 304: Biodiversità e includere le richieste dei GRI a cui si fa riferimento in qualsiasi contenuto pubblicato e basato su questi Standard con l'identificazione dei criteri specifici per realizzare una "GRI-referenced claim".

Per riassumere quanto detto i GRI Standards promuovono il reporting di sostenibilità come pratica aziendale di rendicontazione pubblica dei propri impatti economici, ambientali e/o sociali e quindi dei propri contributi – positivi o negativi – verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile favorendo una rappresentazione ragionevole ed equilibrata dei contributi positivi e negativi di un'organizzazione verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile, consentendo gli stakeholder interni ed esterni di farsi un'opinione e di assumere decisioni consapevoli sul contributo di un'organizzazione allo sviluppo sostenibile.

Figura 4 - Panoramica sui GRI Standards



Fonte: GRI 101: Principi di rendicontazione 2016

Panoramica sui GRI Sustainability

I GRI Standards sono strutturati come una serie di standard interconnessi. Sono stati sviluppati principalmente per essere utilizzati insieme per aiutare un'organizzazione a redigere un report di sostenibilità basato sui Principi di rendicontazione e incentrato sui temi materiali.

La redazione di un report redatto in conformità ai GRI Standards fornisce un'immagine completa ed equilibrata dei temi materiali di un'organizzazione e dei relativi impatti e di come tali impatti vengono gestiti.

Struttura degli Standards

I GRI Standards sono suddivisi in quattro serie e sono presentati nella seguente tabella.

Tabella 4 – suddivisione GRI Standards

Serie	Descrizione
Standard universali - Serie 100	<p>La Serie 100 comprende tre Standard universali:</p> <p>GRI 101: Principi di rendicontazione costituiscono il punto di partenza per l'utilizzo dell'insieme dei GRI Standards. <i>Il GRI 101</i> definisce i Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti e della qualità del report. Comprende i requisiti per la redazione di un report di sostenibilità redatto in conformità ai GRI Standards e descrive in che modo utilizzare e fare riferimento a questi. Il <i>GRI 101</i> comprende anche le dichiarazioni specifiche necessarie alle organizzazioni che devono redigere un report di sostenibilità in conformità agli Standards, e a quei soggetti che utilizzano determinati GRI Standards per rendicontare informazioni specifiche.</p> <p><i>GRI 102: Informativa generale</i> è utilizzato per fornire informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle sue pratiche di reporting di sostenibilità. Ciò comprende informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica e l'integrità, sulla governance di un'organizzazione, sulle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder e sul processo di rendicontazione.</p> <p><i>GRI 103: Modalità di gestione</i> è utilizzato per fornire informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale. È pensato per essere utilizzata per ciascun tema materiale all'interno di un report di sostenibilità, compresi quelli coperti dai GRI Standards specifici (serie 200, 300 e 400) e per altri temi materiali.</p> <p>L'applicazione del <i>GRI 103</i> a ogni tema materiale consente all'organizzazione di fornire una spiegazione testuale del perché il tema sia materiale, di dove si verificano gli impatti (il perimetro di un tema) e di come l'organizzazione gestisce gli impatti.</p>
Standard specifici della serie 200 (temi economici) serie 300 (temi ambientali) serie 400 (temi sociali)	<p>Le serie 200, 300 e 400 comprendono numerosi standard specifici. Essi sono utilizzati per rendicontare informazioni sugli impatti di un'organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali (ad es. impatti economici indiretti, acqua o occupazione).</p> <p>Per redigere un report di sostenibilità in conformità ai GRI Standards, un'organizzazione applica i Principi di rendicontazione per definire i contenuti del report dal <i>GRI 101: Principi di rendicontazione</i> al fine di identificare i temi economici, ambientali e/o sociali materiali. Questi temi materiali determinano quali Standard specifici sono utilizzati dall'organizzazione nella redazione del report di sostenibilità.</p> <p>Per rendicontare informazioni specifiche senza redigere un report di sostenibilità, è possibile utilizzare anche Standard specifici o parte del loro contenuto. Consultare riferimento alla Sezione 3 per maggiori dettagli.</p>

Fonte: *GRI 101: Principi di rendicontazione 2016*

I GRI Standards comprendono delle istruzioni obbligatorie identificate come requisiti le quali devono essere letti nel contesto di raccomandazioni e linee guida; un'organizzazione tuttavia non è tenuta ad attenersi alle raccomandazioni e linee guida per poter affermare che un report è stato redatto in conformità agli Standard. Quando si fa riferimento alle raccomandazioni, si intendono i casi in cui è auspicabile una specifica linea di condotta, mentre linee guida, includono informazioni di background, spiegazioni ed esempi per aiutare le organizzazioni a comprendere meglio i requisiti. Un'organizzazione deve rispettare tutti i requisiti applicabili al fine di dichiarare che il proprio report sia stato redatto in conformità ai GRI Standards.

Utilizzo dei GRI Standards per il reporting di sostenibilità sono strettamente correlati alle informative contenute in GRI 102: Informativa generale e GRI 103: Modalità di gestione, che richiedono la diffusione di determinate informazioni da parte dell'organizzazione. In questi casi sono identificate le informative rilevanti dal GRI 102 o GRI 103 nell'ambito delle linee guida. Pertanto l'organizzazione deve applicare tutti i principi di rendicontazione per definire il contenuto e la qualità del report, deve rendicontare le informative necessarie secondo il GRI 102: Informativa generale, comunicare i propri temi materiali utilizzando suddetti principi per la definizione dei contenuti del documento, consultare i GRI Sector Disclosures relativi al proprio settore, ove disponibili, per ottenere assistenza nell'identificazione dei propri temi materiali ed inoltre identificare il perimetro di ciascun tema materiale

In merito alla rendicontazione dei temi materiali, l'azienda per ciascuno di essi deve rendicontare le informative sulle modalità di gestione utilizzando il GRI 103: Modalità di gestione, deve rendicontare le informative specifiche nel relativo GRI Standard, se il tema materiale è contemplato da un GRI Standard esistente (serie 200, 300 e 400), oppure dovrebbe rendicontare altre informative appropriate

qualora il tema materiale in questione non fosse contemplato da un GRI Standard esistente.

In merito invece alla presentazione dei dati, le informative che richiedono una rendicontazione tramite l'uso di riferimenti se l'organizzazione comunica un'informativa obbligatoria utilizzando un riferimento ad un'altra fonte in cui sono presenti i dati, l'organizzazione deve accertarsi che tale riferimento comprenda la localizzazione specifica dell'informativa richiesta e che i dati citati siano disponibili al pubblico e immediatamente accessibili.

Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)

Questo capitolo introduce delle linee guida non identificati come standard, pertanto verranno citati come metriche IRIS proprio come la stessa organizzazione le definisce.

Un'importante iniziativa di reporting è il Global Impact Investing Network (GIIN) che ha sviluppato gli Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)¹ adottati dalle comunità e dalle organizzazioni di investimento a impatto come la Rockefeller Foundation, B-Lab e Acumen. IRIS fornisce un catalogo di metriche di impatto che le organizzazioni possono utilizzare e adattare per misurare la propria performance o quella dei propri investimenti di impatto. Le metriche coprono quasi una dozzina di settori, tra cui agricoltura, istruzione, sanità e servizi finanziari, e includono linee guida specifiche su come selezionare, applicare e adattare i parametri all'interno dei contesti organizzativi. Altri attori si sforzano di fornire misurazioni valide dell'impatto delle imprese e di altre organizzazioni come istituti di ricerca e università che dedicano sempre più risorse alla ricerca questi temi.

¹ <https://iris.thegiin.org>

L'obiettivo dell'organizzazione è stato quello di progettare un catalogo in cui le aziende possono trovare le metriche più calzanti per la propria identità sociale, per il tipo di attività e per settori specifici. Questa risorsa viene identificata come risorsa utile per gli investitori. Le metriche IRIS possono anche essere selezionate per integrare e affiancare qualsiasi metrica di impatto proprietaria che un'organizzazione segue. Poiché IRIS è un catalogo, un'organizzazione può scegliere il numero di metriche che ritiene necessario per descrivere le prestazioni dei propri investitori. Utilizzando il catalogo IRIS, un'organizzazione può misurare le proprie prestazioni attraverso le metriche su cui si concentra:

- Performance finanziaria, incluse le metriche standard di rendicontazione finanziaria, come le attività correnti e le passività finanziarie.
- Performance operativa, incluse le metriche per valutare le politiche di governance delle proprie partecipate, le pratiche di impiego e l'impatto sociale e ambientale delle loro attività quotidiane.
- Performance di prodotto, incluse le metriche che descrivono e quantificano i benefici sociali e ambientali dei prodotti, dei servizi e dei processi unici offerti dalle vostre partecipate.
- Performance del settore, comprese le metriche che descrivono e quantificano l'impatto in particolari settori sociali e ambientali, tra cui l'agricoltura, i servizi finanziari e la sanità.
- Performance degli obiettivi sociali e ambientali, comprese le metriche che descrivono e quantificano i progressi verso specifici obiettivi di impatto, come la generazione di occupazione o l'uso sostenibile del territorio.

Nei settori in cui non esistono indicatori di performance comunemente accettati, il team di IRIS lavora con esperti del settore per sviluppare nuovi indicatori.

Gli standard IRIS sono gestiti da un comitato consultivo che è responsabile dell'evoluzione continua degli standard e che esamina costantemente il feedback degli utenti, dei gruppi di lavoro e di altre parti interessate. Sul sito web dell'IRIS sono disponibili linee guida sull'uso dell'IRIS e un caso di studio sull'adozione dell'IRIS da parte di una fondazione.

IRIS si rivolge principalmente agli investitori in fondi, agli investitori diretti e alle aziende che hanno un impatto sociale o ambientale come motore primario e fornisce una libreria di termini di impatto che possono essere utilizzati per descrivere in modo esauriente le prestazioni di un'organizzazione. Gli indicatori di performance sono organizzati in sei categorie principali:

- a) **descrizione dell'organizzazione**, incluse le informazioni sulla missione, il modello operativo e l'ubicazione di un'organizzazione;
- b) **descrizione dei prodotti**, comprese le descrizioni dei prodotti, dei servizi e della clientela target di un'organizzazione;
- c) **performance finanziaria**, comprese le metriche di performance finanziaria che sono coerenti sia con i Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) che con gli International Financial Reporting Standards (IFRS);
- d) **l'impatto operativo**, comprese le descrizioni delle politiche di un'organizzazione, dei dipendenti e delle prestazioni ambientali;
- e) **impatto del prodotto**, comprese le descrizioni e le misure dei benefici dei prodotti e dei servizi di un'organizzazione;
- f) **glossario delle definizioni** dei termini comuni a cui si fa riferimento nell'IRIS.

L'uso di IRIS per la misurazione e la rendicontazione delle prestazioni consente il confronto con altre organizzazioni e il benchmarking del settore per l'impatto sociale, ambientale e finanziario. L'uso di IRIS non richiede alle organizzazioni di riportare tutti gli indicatori di performance IRIS e qualsiasi sottoinsieme di indicatori può essere scelto in base a criteri individuali.

GRI e IRIS¹

Abbiamo parlato nel capitolo precedente del ruolo che ha il GRI nella panoramica degli standard di rendicontazione. Più volte si è parlato di partnership e il caso che adesso verrà descritto è frutto della collaborazione tra lo standard citato e le metriche IRIS. Esse sono utilizzate come parte di un rapporto di sostenibilità basato sulle linee guida GRI G4 per il reporting di sostenibilità.

GRI e GIIN collegano i propri standard e metriche per aiutare gli investitori ad aggregare e confrontare le informazioni standardizzate sulla performance dei loro portafogli, al fine di allineare gli sforzi di divulgazione e alleviare l'onere di reporting per le organizzazioni che vogliono soddisfare i propri bisogni attraverso questi strumenti. È stato uno sforzo di mappatura che è stato progettato per migliorare la coerenza e la comparabilità dei dati sulla sostenibilità e per rendere il reporting aziendale più efficiente ed efficace.

Nello specifico le Linee guida GRI definiscono le informazioni sugli impatti e sulle performance di sostenibilità ed offrono anche una serie di principi di reporting che guidano le scelte su quali argomentazioni focalizzarsi garantendone la qualità. Invece, il catalogo delle metriche IRIS offre dati standard e linee guida di calcolo che consentono di confrontare le prestazioni sulla base dei dati sottostanti riportati.

¹ Global Reporting Initiative (GRI), Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) (2013). LINKING GRI AND IRIS How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines. New York. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Linking-GRI-and-IRIS.pdf>

Questo processo di collaborazione è la risposta alla crescente domanda da parte di investitori, governi, regolatori di mercato e molti altri stakeholder per una maggiore trasparenza e responsabilità nel modo in cui le aziende e le imprese gestiscono le loro organizzazioni.

Attraverso il documento “LINKING GRI AND IRIS How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines”¹ le aziende possono implementare i loro strumenti qualora stessero utilizzando già uno dei due e desiderassero implementare.

Viene sottolineato nel report citato che l'uso delle linee guida GRI riesce a raggiungere un ampio raggio di stakeholder ed attraverso la combinazione con le metriche IRIS si riesce ad aumentare comprensione degli impatti aggregati.

Integrated Reporting

Altre importanti iniziative di reporting sono il Sustainability Accounting Standards Board (SASB)² negli Stati Uniti e l'International Integrated Reporting Council (IIRC)³ o comunemente detto Integrated Reporting (IR). Il primo definito come corollario diretto orientato alla sostenibilità del Financial Accounting Standards Board (FASB) statunitense che definisce gli standard contabili per le società con sede negli Stati Uniti. Esso si concentra sulla valutazione d'impatto per la comunicazione agli investitori finanziari. L'Integrated Reporting, in un periodo di grave crisi finanziaria, è stato creato come standard aggiuntivo, sempre orientato verso le aziende e i loro stakeholder con l'obiettivo di migliorare la comprensione delle informazioni non finanziarie sviluppando un quadro di

¹ Global Reporting Initiative (GRI), Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) (2013). LINKING GRI AND IRIS How to use the IRIS metrics in the preparation of a sustainability report based on the GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines. New York. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Linking-GRI-and-IRIS.pdf>

² <https://www.sasb.org>

³ <https://integratedreporting.org>

riferimento per incoraggiare le aziende a riferire in modo integrato su questioni finanziarie e su altri cinque tipi di risorse, manifatturiere, intellettuali, umane, sociali e relazionali e naturali. I tre framework descritti (GRI, SASB, IIRC) non si escludono a vicenda, infatti sono coinvolti in partnership tra loro.

Informazioni sul reporting integrato <IR>¹

Il reporting integrato (<IR>) intende promuovere un approccio più coeso ed efficiente a quello aziendale e migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, consentendo loro un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva.

La visione a lungo termine dell'IIRC è un mondo nel quale i principali attori del mondo del business, pubblico e privato, pensano in modo integrato facilitati, in questo, dall'utilizzo del reporting integrato (<IR>) come standard di reporting.

L'<IR> ha l'obiettivo di migliorare la qualità delle informazioni trasmesse ai fornitori di capitale finanziario, al fine di consentire un'allocazione di capitale più efficiente e produttiva; promuovere un approccio più coeso ed efficiente al reporting aziendale, facendo sì che attinga a diversi elementi di reportistica e che trasmetta una vasta gamma di fattori che influiscono significativamente sulla capacità di un'organizzazione di produrre valore nel tempo; rafforzare l'accountability e la responsabilità di gestione delle diverse forme di capitale (finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale, relazionale e naturale) e indirizzare la comprensione dell'interdipendenza tra esse; sostenere il pensare integrato, il processo decisionale e le azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine.

¹ International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). International <IR> Framework. London. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

Lo scopo principale che l'International Integrated Reporting Council trasmette consiste nel dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo. Pertanto il report contiene informazioni rilevanti, sia di tipo finanziario sia di tipo non-finanziario. Un report integrato offre riscontri a tutti gli stakeholder interessati alla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, quali i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali, le comunità locali, i legislatori, gli organismi di regolamentazione e i responsabili delle decisioni politiche valorizzando la sinteticità, il focus strategico, l'orientamento al futuro e la connettività di informazioni e capitali, con le reciproche interdipendenze e l'importanza del pensare integrato all'interno dell'organizzazione.

Il concetto di integrato si evince dalle linee guida, consiste nella considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza, conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Tiene conto delle connessioni e delle interdipendenze tra i numerosi fattori che influiscono sulla capacità di un'organizzazione di creare valore nel tempo, inclusi i capitali che l'organizzazione utilizza o sui quali produce impatti, e le interdipendenze, inclusi i trade-off, critiche tra di loro; la capacità di un'organizzazione di rispondere alle esigenze e agli interessi legittimi degli stakeholder chiave; le modalità con cui un'organizzazione adatta il proprio modello di business e la propria strategia per rispondere all'ambiente esterno e ai rischi e alle opportunità che le si presentano; gli elementi che promuovono le attività, le performance (finanziarie e non-finanziarie) e i risultati dell'organizzazione in termini di capitali presenti, passati e futuri.

Il Framework <IR> Internazionale adotta un approccio basato su principi, esposti nei primi paragrafi di questo capitolo. L'obiettivo consiste nel raggiungere un equilibrio tra flessibilità e requisiti, in modo da esaminare le numerose varianti introdotte dalle circostanze specifiche delle singole organizzazioni e, al contempo, garantire un livello di comparabilità fra organizzazioni sufficiente a soddisfare le esigenze di informazioni rilevanti.

Un report integrato può essere redatto in quanto previsto da normative esistenti, ma può essere anche predisposto quale documento autonomo o come sezione di rilievo, distintiva e di facile comprensione di un altro report o di altra forma di comunicazione. Deve includere una dichiarazione in cui i componenti la governance riconoscono la propria responsabilità in merito al report denominato approccio.

Concetti fondamentali

Il report integrato, inoltre, mira a illustrare le modalità con cui un'organizzazione interagisce con l'ambiente esterno e quali sono i capitali impiegati per creare valore nel breve, medio e lungo termine.

I capitali sono stock di valore che vengono incrementati, ridotti o trasformati dall'attività e dagli output dell'organizzazione. La capacità di un'organizzazione di creare valore per se stessa consente ai fornitori di capitale finanziario di realizzare un ritorno economico. Tale capacità è associata al valore creato dall'organizzazione per gli stakeholder e per la società in senso lato attraverso un'ampia gamma di attività, interazioni e relazioni. Quando queste ultime influiscono significativamente sulla capacità di creare valore per l'organizzazione stessa, esse vengono incluse nel report integrato.

In caso di indisponibilità di dati affidabili o in presenza di norme restrittive specifiche, un report integrato è tenuto ad indicare la natura delle informazioni

omesse, spiegare i motivi dell'omissione, in caso di dati non disponibili, specificare le misure adottate per ottenere i dati e i tempi previsti per ottenerli.

La preparazione di un report integrato deve essere basata sui Principi Guida, che determinano il contenuto del report e la modalità di presentazione delle informazioni:

Tabella 5 - Principi guida <IR>

PRINCIPI GUIDA <IR>	
Focus strategico e orientamento al futuro	informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione, su come tale strategia influisca sulla propria capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine ed inoltre sull'uso dei capitali e sugli effetti prodotti su di essi
Connettività delle informazioni	rappresentare un quadro olistico della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo
Relazioni con gli stakeholder	informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro i interessi legittimi
Materialità	informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine
Sinteticità	deve essere un documento conciso
Attendibilità e completezza	Informazioni materiali, sia positive sia negative, in modo equilibrato e senza errori materiali
Coerenza e comparabilità	le informazioni presentate: su base temporale coerente, in un formato tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore nel tempo.

Fonte: IIRC, 2013

Un report integrato include otto contenuti strettamente legati fra loro e che possono essere presentati contemporaneamente.

Tabella 6 - Contenuti <IR>

CONTENUTO	
Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno	che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?
Governance	in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
Modello di business	qual è il modello di business dell'organizzazione?
Rischi e opportunità	quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?
Strategia e allocazione delle risorse	quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
Performance	in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
Prospettive	quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?
Base di presentazione	in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?

Fonte: IIRC, 2013

Gli indicatori quantitativi, come i KPI e le metriche monetarie, e il contesto in cui vengono forniti possono essere molto importanti per illustrare sia il modo in cui un'organizzazione crea valore sia le modalità in cui impiega capitali e gli effetti generati su di questi. Mentre gli indicatori quantitativi sono sempre inclusi in un report integrato, può essere pertinente combinare dati quantitativi e

qualitativi in modo da comunicare nel modo più opportuno la capacità dell'organizzazione di creare valore.

Inoltre, bisogna considerare la responsabilità che possiede il report integrato. Esso deve contenere una dichiarazione da parte dei componenti della governance, in cui devono essere presenti: una dichiarazione della loro responsabilità che assicuri la rispondenza alla verità, una dichiarazione della loro responsabilità sull'aver adottato un approccio condiviso alla preparazione e presentazione del report ed in aggiunta un'attestazione, o un'affermazione, sul fatto che il report sia redatto conformemente al Framework <IR>. In mancanza di una tale dichiarazione, esso deve illustrare aspetti come: il ruolo svolto dai componenti la governance nella preparazione e presentazione del documento, le misure che si stanno adottando per includere tale dichiarazione nei report successivi ed i tempi previsti per includere la dichiarazione, che non possono superare la presentazione del terzo report integrato dell'organizzazione conforme al Framework.

Il processo di creazione del valore

Il processo di creazione del valore viene illustrato nella Figura 5. È un punto molto importante che contraddistingue <IR> dagli altri strumenti di rendicontazione in cui viene perimetrato l'ambiente esterno, che include le condizioni economiche, i cambiamenti tecnologici, le questioni sociali e le sfide ambientali in cui opera l'organizzazione. La mission e la vision riguardano l'intera organizzazione e definiscono lo scopo ed il fine di quest'ultima in termini chiari e concisi. I componenti la governance hanno il compito di creare una struttura di supervisione appropriata, a supporto della capacità di creazione del valore dell'organizzazione.

Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui vari capitali e input e li converte in output (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti) attraverso le attività aziendali. Le attività e gli output dell'organizzazione producono outcome in termini di impatti sui capitali. La capacità del modello di business di adattarsi ai cambiamenti (ad esempio, nei livelli di disponibilità, qualità e accessibilità degli input) può influire sulla continuità dell'attività aziendale nel lungo termine.

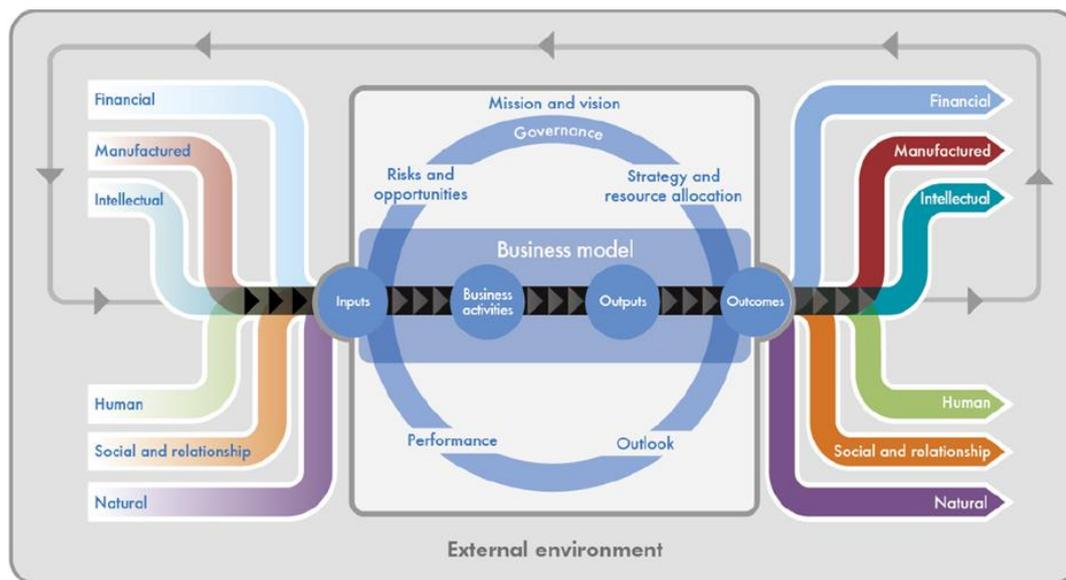
Le attività aziendali possono includere la pianificazione, la progettazione e la produzione di beni, oppure la fornitura di competenze e conoscenze specialistiche durante l'erogazione di servizi. La promozione di una cultura dell'innovazione costituisce spesso un'attività chiave per l'ideazione di nuovi beni e nuovi servizi in grado di anticipare la domanda dei clienti, migliorando l'efficienza e l'uso della tecnologia, sostituendo gli input in modo da minimizzare gli impatti sociali o ambientali avversi e trovando utilizzi alternativi per gli output.

Gli outcome sono le conseguenze (positive e negative) interne ed esterne sui capitali, generate dalle attività aziendali e dagli output di un'organizzazione.

L'analisi e il monitoraggio continuo dell'ambiente esterno nel contesto della mission e della vision dell'organizzazione ne identificano i rischi e le opportunità rilevanti, la sua strategia e il suo modello di business. Inoltre, la strategia dell'organizzazione indica come quest'ultima intende mitigare o gestire i rischi e sfruttare le opportunità. L'organizzazione definisce gli obiettivi e le strategie per raggiungerli; esse sono implementate attraverso piani di allocazione delle risorse. L'organizzazione ha bisogno di informazioni sulle proprie performance, il che implica la definizione di sistemi di misurazione e monitoraggio per fornire le informazioni di supporto al processo decisionale. Il processo di creazione di valore non è statico. Una regolare revisione dei singoli componenti e delle interazioni con gli altri componenti, nonché un focus sulle

prospettive future dell'organizzazione, comportano la revisione e il perfezionamento di tutti i componenti.

Figura 5 - Il processo di creazione del valore¹:



Fonte: IIRC, 2013

Greenhouse Gas Protocol e Carbon Disclosure Project

Nel 2001, il World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute ha pubblicato il Greenhouse Gas Protocol (GGP)² e, parallelamente, il Global Compact delle Nazioni Unite e il Carbon Disclosure Project (CDP)³ sono stati creati attraverso iniziative volontarie per stimolare le imprese a diffondere informazioni sulla sostenibilità.

Il Social Reporting Standard (SRS)

Social Reporting Standard (SRS)⁴ è un progetto realizzato grazie al contributo di: Ashoka Germany, Auridis GmbH, PHINEO gAG, BonVenture

¹ International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). International <IR> Framework. London. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Italian.pdf>

² <http://ghgprotocol.org>

³ <https://www.cdp.net>

⁴ <https://www.social-reporting-standard.de/en>

Management GmbH, Schwab Foundation, Universitat Hamburg, Technische Universitat Munchen, Vodafone Germany Foundation con il supporto di German Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (BMFSFJ).

The Social Reporting Standard (SRS) offre una struttura utile e un modello per un reporting trasparente. È possibile utilizzarlo sia per la redazione del progetto aziendale sia come base per il rapporto annuale. Questo strumento fornisce un modello logico del progetto comprendendo e segnalando gli altri importanti elementi come la struttura organizzativa e le finanze producendo un quadro completo dell'organizzazione. Lo standard di riferimento è composto da tre sezioni in cui si descrive attraverso una panoramica l'azienda e le sue attività, i lavori svolti e i risultati raggiunti.

Nello specifico in merito alla prima sezione è necessario indicare la vision dell'azienda oppure il progetto fornendo una panoramica delle tematiche presenti. Nella seconda il lavoro e i risultati, definendo il problema sociale affrontato spiegando l'approccio per gestirlo; presentando i risultati e le risorse impiegate ed infine una pianificazione con gli obiettivi futuri. Infine, nella terza è necessario fornire informazioni generali sull'azienda, presentando la governance e la sua struttura, l'assetto proprietario, partnership e documentazione dell'impatto ambientale.

Popular Financial Reporting

Il frutto della ricerca ha portato allo sviluppo di strumenti misti e migliorando l'effetto che potranno produrre gli strumenti di reporting per le aziende come Popular Financial Reporting (PFR) (Biancone, Secinaro, 2015; Cohen, Karatzimas, 2015; Yusuf, J.-E., Jordan, M.M., Neill, K.A., Hackbart, M., 2013). Si tratta di uno strumento di rendicontazione dell'attività consolidata

dell'azienda e sue partecipate riassumendo in maniera comprensibile, per addetti al lavoro e non addetti al lavoro i risultati di performance a favore degli stakeholder. Il riconoscimento della differenziazione del livello di conoscenza dei portatori di interesse, non generando confusione o scoraggiamento per i non addetti ai lavori, ha favorito la produzione di linee guida che prevedano che il documento presenti i dati in modo semplice e accessibile, favorendo la trasparenza e creando responsabilità.

Questo strumento ha preso piede prima all'estero, principalmente nei Paesi anglofoni proprio dove è nato e sviluppato il concetto di Csr (Corporate social responsibility) facendo sorgere un meccanismo di comunicazione a disposizione delle aziende pubbliche e non profit.

1.3.1.4. Obiettivi di sviluppo sostenibile

All'inizio del capitolo è stato fatto riferimento alla creazione di linee guida ma anche obiettivi. Proprio in riferimento a quest'ultimo tema è fondamentale fare riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDGs)¹.

L'Organizzazione delle Nazioni Unite² ha dato delle disposizioni in merito al controllo e la revisione, dichiarando che “i nostri governi hanno la responsabilità primaria di monitoraggio e di revisione, a livello globale, regionale e nazionale, in relazione al progresso fatto nel raggiungere gli Obiettivi e i traguardi...” aggiungendo che “adeguati indicatori per facilitare questa attività sono attualmente in fase di elaborazione. Dati disaggregati di qualità, accessibili, puntuali e attendibili saranno necessari per consentire la misurazione dei progressi

¹ <https://sustainabledevelopment.un.org>

² Organizzazione delle Nazioni Unite, Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, 25 settembre 2015, Distr.: Generale 21 ottobre 2015, Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale

e per garantire che nessuno venga lasciato indietro. Questi dati sono la chiave fondamentale per il processo decisionale”.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, adottata da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, fornisce un piano comune per la pace e la prosperità per le persone e il pianeta, nel breve periodo e per il futuro. Al centro del programma ci sono i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), i quali sono un appello urgente per un'azione da parte di tutti i paesi - sviluppati e in via di sviluppo - in un partenariato globale. Essi riconoscono che la fine della povertà e di altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorano la salute e l'istruzione, riducono le disuguaglianze e stimolano la crescita economica - il tutto combattendo i cambiamenti climatici e lavorando per preservare i nostri oceani e le nostre foreste.



Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile

- *Obiettivo 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo*
- *Obiettivo 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile*
- *Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età*
- *Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*
- *Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*
- *Obiettivo 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico sanitarie*
- *Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni*
- *Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*
- *Obiettivo 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile*
- *Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni*
- *Obiettivo 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili*
- *Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo*
- *Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico*
- *Obiettivo 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile*
- *Obiettivo 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre*
- *Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile*
- *Obiettivo 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile*

Parti importanti del settore privato hanno iniziato ad allontanarsi dai modelli di business tradizionali, ad esempio adottando e rendendo conto degli standard di sostenibilità. Nel frattempo, la mobilitazione della società civile e delle organizzazioni non governative a favore dello sviluppo sostenibile è in aumento.

SDGs e reporting

In fase di scelta della migliore strategia di rendicontazione come abbiamo visto precedentemente, è possibile allineare le esigenze proprio agli obiettivi mondiali di cui abbiamo dato un breve accenno. Pertanto, si possono strutturare le informazioni suddivise per 17 obiettivi e fornire le opportune informazioni attraverso lo schema fornito durante la trattazione del tema della trasparenza ovvero mappando l'attività aziendale, gli output, gli outcome e gli obiettivi.

Uno buono strumento di reporting che riesce a creare un buon coinvolgimento degli stakeholder, sicuramente ha tenuto conto che non esistono solo portatori di interessi esperti di temi economici e che quindi hanno bisogno di una chiave di lettura diversa ed una rieducazione su queste tematiche proprio attraverso il report (Biancone, Secinaro, 2015). Pertanto, si può dire che attraverso un buon utilizzo dello strumento di reporting senza considerare l'attività caratteristica dell'azienda si contribuisce al “Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti” in linea con l'SDG 4 – Istruzione di qualità. Per come è stato strutturato e pianificato questo obiettivo va oltre l'istruzione primaria dei bambini, evidenziando in particolare il legame tra istruzione di base e la formazione professionale assicurandosi entro il 2030 che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo



sviluppo sostenibile, attraverso l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e non-violenza, cittadinanza globale e l'apprezzamento della diversità culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.

Poiché la responsabilità nazionale è la chiave per ottenere impatto sociale attraverso lo sviluppo sostenibile, il risultato dei processi a livello nazionale sarà ciò su cui si basano le verifiche a livello globale e regionale.

1.3.2. La misurazione dell'impatto sociale

L'impatto sociale è il cambiamento sociale ed ambientale creato dalle attività e dagli investimenti (Arvidson et al., 2010, 2013; Banke-Thomas et al., 2015; Epstein & Yuthas, 2014, 2017; Millar & Hall, 2013). Gli impatti della società comprendono questioni come l'uguaglianza, i mezzi di sussistenza, la salute, l'alimentazione, la povertà, la sicurezza e la 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 "impatto" è usato per riferirsi sia ai cambiamenti sociali e sia a quelli ambientali - positivi e negativi, intenzionali e non voluti - che derivano dagli investimenti. Questi ultimi si basano su tre criteri: intenzionalità, misurabilità, addizionalità (Calderini et al., 2018a, 2018b; Ebrahim et al., 2014, 2014; Epstein & Yuthas, 2017; Murdock, 2010). 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).

Quando, in questa ricerca, si fa riferimento al sociale il riferimento è alla vita all'interno della comunità, all'ecosistema. Le discipline scientifiche che studiano la materia sono la sociologia, l'economia e l'antropologia (Calderini et al., 2018a; Marradi, 1992; Rousseau, 2015; Zamagni et al., 2015). Come spesso si usa, il concetto di sociale è accompagnato da una tendenza a migliorare le condizioni di

vita dei cittadini meno abbienti, per ottenere una maggiore equiparazione tra le varie componenti di una società.

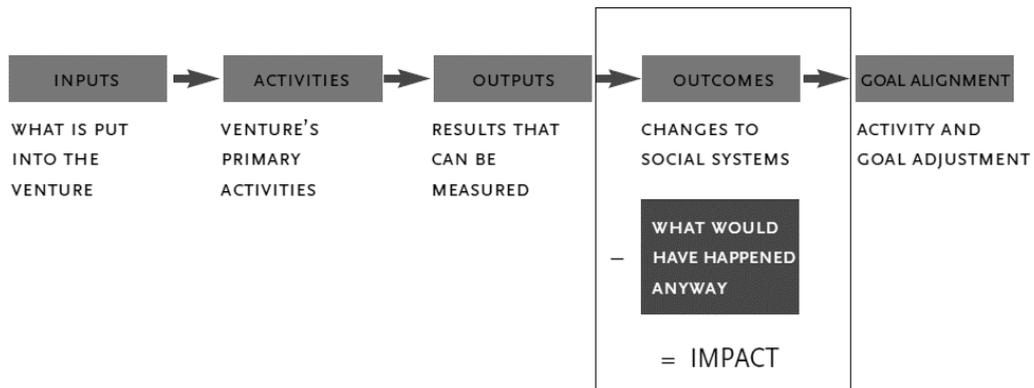
Le organizzazioni ibride sono promotrici di innovazione sociale, generando benessere diffuso e miglioramenti sostenibili delle condizioni di vita della comunità. È proprio la comunità, grazie alle tecnologie di comunicazione sempre più accessibili, che diventa non solo destinataria dell'innovazione sociale, ma anche co-generatore di processi innovativi (Corvo & Pastore, 2018).

Quando le imprese sociali e i fornitori di risorse sono coinvolti in relazioni simmetriche, lo scopo di misurare l'impatto sociale sembra aiutare le imprese sociali a migliorare le loro prestazioni in modo che le parti possano raggiungere il loro obiettivo comune di creare un impatto sociale per coloro che ne hanno bisogno (Zamagni et al., 2015).

Un elemento fondamentale del processo di valutazione è l'attenzione agli effetti generati dall'azione, compresi gli effetti positivi e negativi, diretti e indiretti, attesi e imprevisti (Bezzi, 2001). La valutazione non deve essere confusa con il monitoraggio, per il quale esistono somiglianze e punti di contatto. Nel primo caso si analizza ciò che è stato raggiunto, verificando la validità dei risultati ottenuti; nel secondo caso si vuole verificare la progressione rispetto alla pianificazione dell'intervento, al fine di individuare eventuali scostamenti (Montesi et al., 2017).

Attraverso la spiegazione della catena di creazione del valore, Clark et al. (2004), come si può vedere nella Figura 3, approfondiscono il concetto di risultato "sociale", come il valore purificato di ciò che sarebbe accaduto indipendentemente dall'intervento di impatto sociale.

Figura 3 - Impact Value Chain



Fonte: (Clark & Rosenzweig, 2004)

La valutazione d'impatto si basa su un'analisi controfattuale, ovvero mette in discussione il verificarsi di un cambiamento non solo contrapponendo il "prima rispetto al dopo", ma anche "rispetto al senza" un certo coinvolgimento (Clark & Rosenzweig, 2004).

Ci sono progetti in cui il "prima e dopo" sono sufficienti per determinare l'impatto generato, ad esempio quando nessun altro fattore può aver causato effetti osservabili sul cambiamento generato, si pensi alla riduzione del tempo impiegato per prelevare l'acqua dall'installazione delle pompe idrauliche. In altri casi, invece, il nesso di causa-effetto non è così evidente e lineare, richiedendo quindi un'analisi che metta a confronto il "rispetto al senza" dell'intervento (Clark & Rosenzweig, 2004).

Ci possono essere varie ragioni per misurare l'impatto, ad esempio: (i) dimostrare trasparenza, responsabilità e legittimità agli investitori per accedere alle risorse, perché senza impatto, prove e relazioni, i finanziatori non vedono il valore creato per le comunità; e (ii) conoscere e migliorare le prestazioni organizzative per determinare se devono continuare o cambiare la loro attuale strategia per raggiungere i loro obiettivi (Nguyen et al., 2015).

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

Oggi non esiste un'unità standard di impatto sociale, né alcuna metodologia o regolamento contabile concordati con cui acquisirla e riferirla (Alijani & Karyotis, 2019; Nicholls, 2009; Nicholls et al., 2015; Rawhouser et al., 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 incentrate sull'ambiente. 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 in una missione sociale, all'uso della terra ed al trattamento dei suoi lavoratori e della comunità in cui opera (Nicholls et al., 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 & 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 & 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 i loro effetti sull'ecosistema. 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 & Yuthas, 2017).

La tabella sottostante presenta cinque dei principali approcci alla valutazione ciascuno dei quali racchiude diversi disegni di ricerca, metodologie e metodi specifici per la realizzazione della valutazione. Gli approcci variano in base agli obiettivi e le domande di valutazione e comprendono, da un lato, gli approcci con maggiore rigore scientifico, come nel caso dei metodi sperimentali e statistici, e dall'altro, gli approcci focalizzati sulla comprensione della teoria e del contesto nel quale si svolgono gli interventi, come nel caso delle metodologie Theory-Based e Partecipative (Biancone & Secinaro, 2020).

Tabella 2 - Approcci, Disegni e Metodologie per la Valutazione d'Impatto

Approccio	Descrizione	Utilizzi principali
Sperimentale o Quasi-Sperimentale (Studio Controllato Randomizzato (RCT); Sperimenti naturali)	Disegno di studio che proviene dall'ambito della ricerca clinica. Stima gli effetti di un intervento attraverso l'utilizzo di gruppi di trattamento e di controllo sperimentali o quasi-sperimentali. Gli individui che partecipano a uno studio vengono assegnati in maniera casuale a un gruppo di trattamento e uno di controllo, riducendo i bias durante la sperimentazione di un nuovo intervento. La randomizzazione nel caso delle RCT riduce al minimo l'effetto di selezione dei diversi gruppi di confronto e consente di determinare gli eventuali effetti del trattamento rispetto al gruppo di controllo.	Attribuzione della causalità e spiegazione degli effetti attraverso la stima oggettiva dell'effetto netto di un intervento
Statistico	Disegno valutativo che include modellizzazioni statistiche, studi	Attribuzione della causalità e spiegazione

(Econometria; Modellistica statistica)	longitudinali ed econometrici per analizzare la correlazione tra causa ed effetto o tra le variabili e l'influenza di cause diverse isolabili su un singolo effetto.	degli effetti attraverso la stima oggettiva dell'effetto netto di un intervento.
Theory-Based (Valutazione Realista; Approcci basati sulla Teoria del Cambiamento)	Disegno di ricerca basato sulla comprensione dei meccanismi teorici e causali dietro ad un programma o un intervento che spesso utilizza una 'Teoria del Cambiamento' per trarre conclusioni sul fatto che un intervento abbia contribuito a raggiungere i risultati osservati e, nel caso, come vi abbia contribuito.	Comprensione della logica di un intervento e analisi del "perché" e del "come" un intervento produce dei risultati intenzionali.
Valutazione Economica (Analisi Costi Benefici; Social Return on Investment (SROI), Analisi costi-efficacia)	Approccio che comprende diversi metodi di analisi economica che rispondono a domande circa il valore degli impatti prodotti relativi ai costi per produrli.	Per prendere delle decisioni sull'allocazione delle risorse e paragonare gli interventi in base al costo. Utile per comunicare l'impatto attraverso un'unità di misura comune, ovvero, il costo finanziario.
Partecipativo (Storytelling, Social Mapping, Participatory Impact Assessment (PIA))	Approccio derivante dalle pratiche di valutazione nell'ambito dello sviluppo che mirano a garantire che i beneficiari del progetto abbiano una voce nella pianificazione degli interventi e che le comunità e i contesti locali siano presi in considerazione nel corso di una valutazione. Questo approccio si basa sui concetti di 'trasparenza', 'potenziamento' e 'responsabilità' e include l'integrazione della partecipazione dei soggetti interessati nella valutazione dell'impatto.	Rendere partecipata, esplicita e condivisa la logica e la teoria di un intervento, le scelte valutative. Integrare nell'analisi una prospettiva attenta al contesto nel quale si svolge l'intervento.

Fonte: (Biancone & Secinaro, 2020)

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

La teoria degli stakeholder è stata al centro del dibattito scientifico in management e contabilità (Alijani & Karyotis, 2019; Civera et al., 2019; How et al., 2019; Manetti, 2011) attraverso studi di 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 et al., 2019; Jiang et al., 2019).

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

Tabella 3 - 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 (Clarkson, 1995; Hillman & Keim, 2001)
STAKEHOLDER	Coinvolgere i propri stakeholder nei processi decisionali, renderli

ENGAGEMENT	partecipi della gestione aziendale, condividere informazioni, dialogare e creare un modello di responsabilità reciproca (Manetti, 2011)
------------	---

Fonte: elaborazione dell'autore

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). Questo suggerisce che, le imprese danno importanza alle parti interessate, dato dallo spunto del beneficio percepito in termini di miglioramento delle prestazioni finanziarie. Inoltre propone che le relazioni manageriali con le parti interessate si basano su impegni normativi e morali piuttosto che sul desiderio di utilizzare tali soggetti esclusivamente per massimizzare la definizione dei profitti arrivando a definire una relazione a doppio senso tra l'organizzazione e i suoi stakeholder (Berman et al., 1999; Freeman, 1984).

Partendo dalla teoria degli stakeholder, è stata delineata una struttura concettuale per l'attività sociale aziendale testando la capacità di spiegare l'attività attraverso il social reporting, mettendo in risalto il potere degli stakeholder, la posizione strategica e le performance economiche significativamente correlate con i livelli di diffusione sociale, tale modello è stato testato per accertare una valutazione critica degli sviluppi contemporanei (Berman et al., 1999; Freeman, 1984; Freeman & 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 della governance (Civera et al., 2019; Owen & Swift, 2001; Strand & Freeman, 2015). Questa asserzione può essere

sostenuta dal fatto che, come è stato rivelato in precedenza nella sezione in lettura, 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 sono inserite nel processo decisionale (Freudenreich et al., 2019; How et al., 2019; Jiang et al., 2019).

La teoria delle parti interessate è stata ampiamente utilizzata, sia esplicitamente che implicitamente, nella ricerca non profit (not-for-profit organization - NFPO) esplorando responsabilità e trasparenza (Dhanani & Connolly, 2012; Ebrahim, 2003; Edwards & Hulme, 2014; Najam, 2002). La teoria in esame 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).

1.3.3. L'accountability delle organizzazioni ibride

L'accountability è strettamente legata alla responsabilità: chi svolge una funzione di programmazione, di gestione o di controllo, è un soggetto responsabile verso coloro che subiscono/accettano gli effetti dell'esercizio di tali funzioni (Puddu, 2008; Ricci & Civitillo, 2015). Se si rendiconta è perché esistono dei soggetti a cui occorre "dare conto" e, contemporaneamente, esistono dei soggetti che avvertono la necessità e la responsabilità di "rendere conto" delle azioni poste in essere. La responsabilità sociale è un approccio allo sviluppo

che si sta imponendo nella ricerca di modelli sostenibili su scala globale. Il “sociale” è al centro nella sua accezione più ampia e completa, includendo e superando le categorie economiche e le esigenze del profitto. Conseguentemente, le aziende sono un soggetto fondamentale della responsabilità sociale (Fox et al., 2002), ma non l’unico. Al centro c’è la comunità come soggetto promotore e al tempo stesso beneficiario della mentalità, della strategia e dei comportamenti socialmente responsabili di ciascuno dei suoi componenti.

L’ambiente socio-economico è, quindi, caratterizzato dalla presenza di aziende ibride¹, pubbliche e private e la relazione tra queste è molto importante. Tutte e due le tipologie sono necessarie per il soddisfacimento dei bisogni dell’individuo. L’analisi delle relazioni tra pubblico e privato e tra gli interlocutori di questi due settori, rappresentati dalle persone, introduce l’importante principio di sussidiarietà.

Il principio di sussidiarietà vede i suoi fondamenti nel Trattato di Maastricht del 1992² e ne individua due fattispecie: la sussidiarietà orizzontale e quella verticale. Al centro vi sono i portatori di interesse, persone, che si interfacciano in primo luogo con la propria sfera personale/familiare con cui interagiscono in prima linea nel soddisfacimento dei propri bisogni, in secondo luogo vi sono le aziende a cui le persone si rivolgono se non riescono a soddisfare i propri bisogni con l’aiuto della sfera personale. L’ultimo stadio è rappresentato dalle aziende ibride e pubbliche che agiscono ed intervengono solo nel caso in cui la sfera personale e il settore privato non siano riusciti ad adempiere alle esigenze del cittadino. Il settore pubblico interverrà anch’esso, secondo il principio di

¹ Profit e non profit, pubblico e privato, lavoro e volontariato: i confini tra queste dimensioni appaiono sempre più sfumati di fronte alla comparsa di sfere «ibride» in cui si affermano nuove e molteplici modalità di produrre valore da parte di imprese di capitali, organizzazioni non profit e amministrazioni pubbliche.

² L’articolo 5 del Trattato di Maastricht: “La comunità agisce entro i limiti dei poteri conferiti da questo Trattato. Nelle aree che non ricadono nella sua competenza esclusiva, la Comunità svolgerà la propria azione secondo il principio di sussidiarietà, solo se e nella misura in cui gli obiettivi che si prefigge con la propria azione non possono essere conseguiti in misura sufficiente dagli Stati membri e possono dunque in ragione della loro dimensione e degli effetti dell’azione proposta essere meglio conseguiti dalla Comunità”

sussidiarietà ovvero, interverrà per prima la forza comunale, poi quella regionale ed in ultimo lo Stato (Puddu, 2013). Le scelte devono essere il risultato di un ragionamento basato su un'informazione adeguata e corretta. Nessuna scelta può essere considerata corretta se non vi è alla base uno studio delle informazioni necessarie. Le informazioni le deve offrire il sistema informativo aziendale per produrre conoscenze utili al processo decisionale (Gori & Pozzoli, 2013).

Amministrare razionalmente significa anche selezionare i fenomeni più rilevanti, l'importanza che bisogna dare ad ogni singola operazione. Non bisogna mai considerare i fenomeni nella stessa ottica, come se fossero tutti uguali poiché alcuni avranno più importanza e rilevanza di altri.

L'approccio economico-aziendale dell'amministrazione razionale delle aziende pubbliche fondata sul bilancio ben si coniuga con la rendicontazione sociale, che mira a fornire maggiori informazioni contabili ed extra contabili di interesse degli stakeholder attraverso modelli alternativi e integrativi di bilancio (bilancio sociale, bilancio di mandato). Non solo, Joshua D. Margolis, Hillary Anger Elfenbein e James P. Walsh hanno condotto una meta-analisi esaminando la relazione tra performance sociale aziendale (CSP) e performance finanziaria aziendale (CFP) e hanno concluso che "la maggior parte delle prove indica una relazione lievemente positiva, e la CSP non sembra penalizzare le imprese dal punto di vista finanziario, né danneggiare le loro funzioni economiche". Hanno anche scoperto che "se si agisce male, e si è scoperti, ciò ha un effetto più marcato sulla performance finanziaria rispetto all'agire bene". Con l'andare del tempo la letteratura sulla CSP si è notevolmente ampliata e sono stati coniatati numerosi termini per indicare gli stessi concetti o concetti simili. Tutti questi tentativi cercano di ampliare gli obblighi del management aziendale portandole a includere nei loro bilanci anche considerazioni non finanziarie attraverso una

rendicontazione integrata. Praticare la rendicontazione integrata apporta quattro benefici principali alle aziende:

- 1) Fornisce maggiore chiarezza sulle relazioni e sugli impegni;
- 2) Aiuta a prendere decisioni migliori.
- 3) Aumenta il livello di coinvolgimento di tutti gli stakeholder e facilita un dialogo interstakeholder su nuovi temi e interessi comuni: in questo modo l'impresa è in grado di cogliere sin dall'inizio il seme del cambiamento riguardante quelle aspettative che, nel corso del tempo, tenderanno ad affermarsi con più vigore.
- 4) Riduce il rischio reputazionale, per aziende pubbliche e private.

L'obiettivo del presente lavoro è esplorare nuove forme di rendicontazione integrata attente alle esigenze degli stakeholder e alle emergenti norme legislative in tema di impatto sociale, mutuando da best practice internazionali: in particolare, lo studio si sofferma sull'introduzione e l'applicabilità del Integrated Popolar financial reporting (IPFR). Si tratta di uno strumento di rendicontazione dell'attività adottabile dalle organizzazioni ibride e pubbliche, che riassume in maniera comprensibile e trasparente i risultati di performance a favore degli stakeholder e il relativo impatto (Biancone et al., 2018c, 2019b).

1. Accountability e misurazioni non monetarie

L'informazione è utile ai responsabili della gestione al fine di produrre la conoscenza necessaria al processo decisionale. In questo ambito si possono individuare due sistemi interrelati di conoscenze: quelle che riguardano l'amministrazione razionale fondata sul bilancio e quelli che sono misurati da indicatori di risultato non monetari (es: qualità dei processi, apprendimento organizzativo, ecc.).

In particolare, l'amministrazione razionale fondata sul bilancio considera, in termini congiunti, un'analisi tempo-spazio dei fatti amministrativi finalizzata a fornire informazioni quantitativo-monetarie, raccolte in un modello logico ed obiettivo che fa da supporto e guida al processo decisionale (Puddu, 2013).

Sotto il profilo temporale, l'amministrazione razionale si articola nelle classiche fasi cronologiche, fra di loro sempre interdipendenti, della programmazione, dell'esecuzione e del controllo.

In ognuna delle indicate fasi si producono flussi informativi utili per il processo decisionale e denominati obiettivi, nella programmazione, risultati, nell'esecuzione e scostamenti nel controllo.

Ogni azione affinché sia razionale, prima viene creata nel pensiero, poi messa in pratica e infine giudicata con riferimento a quanto si sia effettivamente realizzato rispetto a ciò che era dato come obiettivo. L'amministrazione razionale fondata sul bilancio considera, in termini congiunti, un'analisi tempo-spazio dei fatti amministrativi finalizzata a fornire informazioni quantitativo-monetarie, raccolte in un modello logico ed obiettivo, che fa da supporto e guida al processo decisionale. La Tabella 7 raffigura sinteticamente le fasi ed aspetti della gestione aziendale sopra introdotta.

Tabella 7 – fasi ed aspetti della gestione aziendale

Fasi della gestione		Programmazione	Esecuzione	Controllo
Aspetti della gestione				
FINANZIARIO		Preventivo finanziario	Rilevazioni di contabilità	Rendiconto finanziario
IMPIEGHI	FONTI			
PATRIMONIALE		Stato patrimoniale preventivo		Stato Patrimoniale consuntivo
ATTIVO	PASSIVO			
ECONOMICO		Conto Economico preventivo		Conto Economico consuntivo
COSTI	RICAVI			
		Bilancio preventivo		Bilancio consuntivo

Fonte: Puddu, 2014

Sotto il profilo temporale, l'amministrazione razionale si articola nelle classiche fasi cronologiche, fra di loro sempre interdipendenti, della programmazione, dell'esecuzione e del controllo.

In ognuna delle indicate fasi si producono flussi informativi utili per il processo decisionale e denominati obiettivi, nella programmazione, risultati, nell'esecuzione e scostamenti nel controllo.

Ogni azione affinché sia razionale, prima viene creata nel pensiero, poi messa in pratica e infine giudicata con riferimento a quanto si sia effettivamente realizzato rispetto a ciò che era dato come obiettivo. Nell'ambito delle aziende, l'indicato approccio temporale si accompagna ad un'analisi nello spazio degli elementi che configurano l'attività amministrativa osservata e misurata in termini 'quantitativi-monetari' nel processo di acquisizione-impiego della ricchezza aziendale (vita della ricchezza).

I profili, sempre congiunti, in cui tradizionalmente si osserva l'indicato processo sono quelli finanziario, collegamento tra flussi di fonti e di impieghi di capitale, economico, aspetto riferito ai flussi di costi e di ricavi, e patrimoniale come relazioni di stato tra attività e passività.

Lo strumento che consente di raccogliere le indicate informazioni quantitativo/monetarie è quello del bilancio e della contabilità per cui si può parlare più in generale di amministrazione razionale fondata sul bilancio che, nei suoi vari aspetti di analisi congiunta tempo-spazio.

Seguire la sola impostazione razionale non può portare ad escludere tutti gli altri valori etici e di qualità che, invece, devono sempre essere presenti per dirigere e orientare i processi decisionali di una "sana e corretta" amministrazione d'azienda.

In primo luogo occorre, dare alle aziende «un senso» nella soddisfazione dei bisogni, senza il quale verrebbe meno la condizione fondante per l'esistenza

dell'attività economica. Il problema dell'accountability può essere, almeno concettualmente, scisso in due percorsi paralleli ma distinti:

1) il problema di come misurare il valore “globale” dell'output (cioè il “valore” della propria attività);

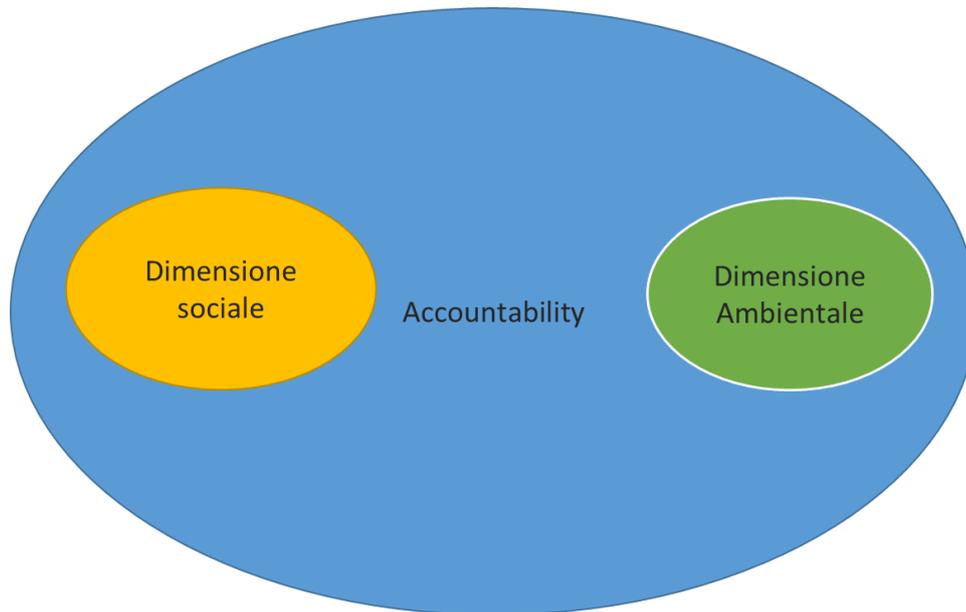
2) il problema di come comunicare (cioè come rendicontare) i risultati agli stakeholder.

Il percorso di cui al punto 1) si rifà alla natura stessa del concetto di azienda, quale sistema che utilizza degli input per svolgere un processo produttivo al fine di realizzare una serie di output. Di conseguenza, è assolutamente necessario cercare di identificare, quantificare e misurare il valore tanto degli input utilizzati (siano essi materie prime, forza lavoro, risorse naturali, conoscenza, tecnologia, valori del sistema sociale, ecc.), quanto degli output (prodotti finiti, servizi, conoscenze, impatto ambientale, sociale, culturale, ecc.), indipendentemente dalla loro presenza o meno su un mercato che ne misuri un “prezzo” di scambio. Nel settore ibrido, le difficoltà sono numerose, non solo perché tale processo e la consapevolezza “rendicontativa” sono sorti in un periodo relativamente recente, ma anche per alcune peculiarità intrinseche del settore stesso. Una di queste peculiarità riguarda il fatto che l'azienda ibrida, pur producendo servizi con un indiscutibile valore sociale, non vende i suoi prodotti sul mercato a fronte di un prezzo che, seppure con tutte le cautele possibili, rappresenta una certa misura del “valore” dell'output (Figura 6).

Di conseguenza, sono i portatori di interesse che, attraverso i loro giudizi, si “sostituiscono” al mercato, esercitando così una sorta di “controllo sociale”. Sono proprio i cittadini, abitanti di un certo territorio, infatti, i veri “giudici” e “misuratori” dell'utilità creata dall'azienda ibrida con le sue azioni, politiche, comportamenti e servizi prodotti. Di conseguenza, i cittadini sono i primi

stakeholder a dover essere adeguatamente informati con correttezza, veridicità, completezza e trasparenza.

Figura 6 - Le declinazioni dell'accountability



Fonte: (Biancone & Secinaro, 2020)

Il secondo percorso, di cui al punto sub 2), è quello delle modalità di rendicontazione dell'impatto sociale. Gli "strumenti" che vengono utilizzati (dal bilancio sociale a quello di mandato, dal bilancio ambientale al bilancio partecipativo, all'integrated popular financial reporting) costituiscono modalità differenti e tentativi di cogliere da prospettive multiple i risultati e gli effetti di una comune ed unitaria gestione ed attività dell'azienda locale.

Emerge, dunque, la necessità di avere informazioni continue ed aggiornate su almeno altri tre punti di vista della gestione:

- a) La prospettiva "cliente";

- b) La prospettiva dei processi, anche innovativi;
- c) La prospettiva dell'organizzazione e dell'apprendimento organizzativo.

Tali prospettive rappresentano la matrice di definizione del sistema bilancio di obiettivi, denominato “balance scorecard”.

La prospettiva cliente/utente (o customer satisfaction) osserva la capacità di appagamento delle esigenze degli utilizzatori finali in termini di beni e servizi prodotti a cui si affiancano le relative modalità di erogazione (tempestività, assistenza, comportamento del personale, ecc.).

La prospettiva dei processi che consente di analizzare ogni singola attività nell'ambito di un processo più ampio di appartenenza. Questa analisi consente di razionalizzare le varie attività riducendo le possibili repliche e verificando l'opportunità di ogni atto amministrativo.

La prospettiva dell'organizzazione prende in esame la valutazione delle risorse umane che operano nell'azienda ai diversi livelli di gerarchia. Valutazione che include un'analisi sulla struttura organizzativa, sui vari meccanismi operativi e sulla capacità di miglioramento continuo attraverso l'apprendimento di esperienza lavorativa sia per i processi già a regime che per quelli di innovazione e sviluppo.

Tutte le indicate prospettive, quando opportunamente integrate in funzione delle attese dei vari “portatori di interessi” (o “stakeholder”) rispetto all'azienda, trovano il loro inquadramento sistemico nel “bilancio sociale” e in quello di “mandato” che per le aziende pubbliche va presentato al termine di ogni durata istituzionale di governante.

Non solo, in presenza di servizi esternalizzati, il bilancio delle aziende pubbliche, da solo, non consente l'apprezzamento delle suddette analisi, in particolare degli impatti finanziari, patrimoniali ed economici nella loro interezza,

uniti a impatti socio-territoriali. Si inserisce in questo contesto, la prospettiva di informazione attraverso il bilancio consolidato del gruppo pubblico.

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile in cui vengono delineate a livello globale le linee guida delle attività per i successivi 15 anni. I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile inclusi nell'Agenda 2030 rappresentano il piano d'azione globale delle Nazioni Unite per sradicare la povertà, proteggere il pianeta e assicurare prosperità a tutti.

Nelle strutture ibride, per migliorare la sostenibilità, è necessario coinvolgere il consiglio di amministrazione nelle scelte e sensibilizzare l'organizzazione a tutti i livelli. La verifica della corretta organizzazione è possibile attraverso sistemi di pianificazione e controllo di gestione. Pianificare e controllare significa tenere sotto controllo l'efficienza alla ricerca dell'efficacia del servizio, per tenere conto del fatto che il budget non deve essere solo una questione economica e che il controllo generale non vede le specifiche delle aree per la rendicontazione e la gestione delle aziende. Attualmente è molto difficile avere una visione d'insieme a causa di fattori spesso non omogenei. È molto importante conoscere le modalità di rendicontazione dell'azienda, o cosa riferire sulla situazione economica e finanziaria e in termini di qualità del servizio e dei vari livelli del sistema. Molto spesso l'efficienza è ricercata nel breve termine, ma mai nel lungo periodo. Nella strategia di pianificazione è necessario valutare la questione economica come mezzo e non come fine. Il bilancio contabile presenta una stratificazione di dati aggregati di difficile lettura, spesso non abbastanza comprensibili per avere un quadro chiaro della situazione. La pianificazione e il controllo è un processo che deve essere in grado di misurare il sistema, conoscendo le attività svolte e responsabilizzando i vari soggetti coinvolti, e inoltre deve potersi suddividere in sotto-sistemi dove è possibile individuare le

leve di intervento e di responsabilità. È necessario conoscere i prodotti specifici, o meglio i servizi messi a disposizione del cliente. È necessario, inoltre, conoscere i processi operativi come insieme di attività svolte dai singoli enti raggruppati per output o per servizio strumentale in uscita o per servizio strumentale verso l'interno e conoscere anche le diverse risorse messe in gioco per la realizzazione del servizio. Se si ignora l'aspetto economico si trascura l'efficienza, mentre l'efficacia delle azioni svolte spesso non è identificata dagli aspetti economici e finanziari. L'efficacia può riguardare risultati di impatto diretto o indiretto e presentare diversi aspetti qualitativi e quantitativi del servizio. I modelli organizzativi coinvolti nel sistema sono la struttura organizzativa, il sistema di gestione, il modello di leadership e la cultura aziendale (Marasca, 2018). In un sistema di pianificazione e controllo è necessario effettuare una rendicontazione finale per verificare il raggiungimento dei criteri economici e patrimoniali e dei centri di costo attraverso la contabilità analitica e le misurazioni extra-contabili. Il budget è uno strumento necessario per verificare il raggiungimento di tutti gli indicatori contabili e non identificati relativi al sistema (Bleyen et al. 2017). Prima di tutto, è necessario definire nella pianificazione strategica quali sono le attività aziendali, quali i campi di attività e la strategia aziendale, identificando i programmi a breve termine e un sistema di monitoraggio continuo e finale. È necessario, in questo processo di controllo e gestione, definire diversi indicatori in grado di sintetizzare la performance complessiva di ciascun gestore di sottosistemi con lo scopo di guidare e valutare l'azione gestionale sia durante lo sviluppo che il controllo finale. Gli indicatori di performance sono definiti anno per anno e si riferiscono a ciascuna unità operativa del sistema con un ruolo di responsabilità. È necessario valutare l'efficienza, l'efficacia, la convenienza economica, la definizione di tariffe e budget per le varie attività del sistema al fine di valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati.

2. CAPITOLO II - METODOLOGIA

2.1.PRIMA FASE – ANALISI DELLA LETTERATURA

La prima fase dello studio è stata condotta attraverso due metodologie fatte in due momenti diversi di analisi della letteratura. Sono il punto di partenza che ha permesso di studiare a fondo la materia e ad individuare le imprese sociali come le più rappresentative organizzazioni ibride in Italia, e pertanto poi procedere con il caso sartoriale per il caso studiato.

La prima metodologia, literature review, è stata necessaria per conoscere a fondo l'argomento, comprenderne le origini e le prospettive delle organizzazioni ibride.

La seconda è stata affrontata attraverso il metodo della ricerca bibliometrica la quale mostra una panoramica degli ultimi 10 di studi in merito all'impresa sociale volta all'innovazione. Gli spunti sono molto interessanti in quanto due degli articoli più importanti sono proprio incentrati sulle organizzazione ibride.

2.1.1.1. *Revisione sistematica della letteratura attuale delle organizzazioni ibride*

Il documento si basa su un approccio di revisione sistematica di Little et al. (2009), che mira a rendere trasparente e replicabile la selezione della letteratura e il processo di revisione.

Per rispondere alla domanda se sia possibile analizzare e mappare l'evoluzione delle organizzazioni ibride, l'approccio di revisione sistematica è il più efficace. Solo dopo l'esito della ricerca sarà possibile identificare i fattori coinvolti nello sviluppo delle organizzazioni ibride.

Per rendere il metodo di ricerca forte e replicabile, è stato applicato il processo attraverso queste fasi: esplorativo, pianificazione, identificazione, screening, idoneità.

Come già individuato in precedenza, è stata individuata la domanda di ricerca ed è stata poi svolta l'intera fase di pianificazione come Lipsey & Wilson (2001) hanno definito separando la domanda e chiedendosi quali siano i criteri di esclusione e di inclusione che ne derivano.

Per aumentare il grado di precisione, le parole chiave da utilizzare sono state designate con un asterisco (*) per mostrare la gamma di studi possibili, dato che molti lavori esistenti utilizzano parole chiave leggermente diverse per lo stesso concetto, ad esempio " hybrid" invece di " hybridity". Sono state utilizzate parole in lingua inglese per non limitare i risultati ed avere il più ampio panorama scientifico a disposizione. Sono state selezionate due classi di parole chiave:

- Le parole relative al concetto di ibridità a livello teorico e accademico, indicate come “hybrid*” and “theor*”, i.e. “T” keywords; e
- Le parole relative alle organizzazioni ibride a livello più concreto o pratico sul territorio, esse sono “corporat*”, “organization*”, “public” and “private”, i.e. cioè parole chiave "P".

La nostra ricerca comprende una serie di combinazioni di questi due tipi di parole chiave.

Nell'analisi è stato utilizzato un motore di meta-ricerca (TUTTO), che ha avuto accesso ai più noti database accademici, come Academic Law Reviews (LexisNexis), AGRIS (United Nations, Food and Agriculture Organization), American Chemical Society (CrossRef), arXiv, Cambridge Journals (Cambridge University Press), Informa - Taylor & Francis (CrossRef), INFORMS Journals

(168), JSTOR Archival Journals, JSTOR Current Journals, Lippincott Williams & Wilkins Journals (Wolters Kluwer Health), MEDLINE/PubMed (NLM), Oxford Journals (Oxford University Press), Archivio Periodici Online, Indice Periodici Online, RSC Journals (Royal Society of Chemistry), Sage Journals (Sage Publications), Science Citation Index Expanded (Web of Science), ScienceDirect Journals (Elsevier), Scopus (Elsevier), Social Sciences Citation Index (Web of Science), Sociological Abstracts, SpringerLink, Taylor & Francis Online - Journals, Thieme e-Journals (Thieme Publishing Group), University of Chicago Press Journals, Wiley (CrossRef) e Wiley Online Library.

Nella fase di identificazione, come dimostrato da Rosenthal (1979) e Cooper (2003) il problema del pregiudizio è stato eliminato per garantire l'obiettività della ricerca e la credibilità dei risultati.

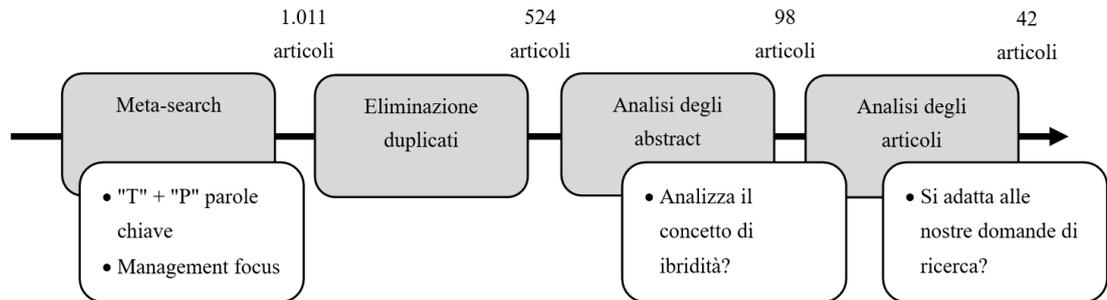
Questi sono stati poi aggregati in un unico elenco a fini comparativi. In questa ricerca sono stati considerati solo gli articoli con un focus sul "management". Gli articoli che si occupano specificamente di tecnologia non sono stati inclusi nella lista. Ai fini di una migliore ricerca, sono state selezionate solo riviste di peer review. Per ottenere una visione d'insieme più generale dell'argomento, non è stato fissato un periodo di riferimento; gli articoli consultati sono stati invece quelli prontamente disponibili, anche se ritenuti irrilevanti per la ricerca, come nel caso degli articoli del 1978. Gli stessi criteri di selezione sono stati utilizzati per selezionare la prima lingua degli articoli studiati, quindi sono state incluse in questa analisi della ricerca le lingue europee (olandese, inglese, francese, tedesco, italiano, lituano, norvegese, portoghese, rumeno, russo e spagnolo), asiatiche (cinese, malese, giapponese e coreano) e mediorientali (arabo). Dopo l'analisi, solo l'inglese, il francese, il cinese, lo spagnolo e il portoghese sono rimasti in tema.

Successivamente è stata effettuata la fase di Screening, in cui i dati sono stati estrapolati e raccolti senza alcun conflitto di interesse da parte degli autori, e infine, come definito da Greenland & O'Rourke (2001), è stata gestita la fase di Eligibility, in cui sono stati discussi i temi della qualità dello studio in meta-analisi e così, la selezione iniziale ha incluso oltre 1.000 lavori. Dopo aver cancellato i risultati duplicati, il numero totale di articoli è stato ridotto a 524. Successivamente sono stati letti tutti gli abstract selezionati focalizzando l'attenzione solo sugli articoli che rispondessero alle domande: questo documento analizza il concetto di ibrido? Dato che l'ibridazione è un termine relativamente moderno, quale dei vecchi lavori ha un contenuto rilevante se dovesse essere definito oggi? I documenti dovevano soddisfare criteri rigorosi per essere presi in considerazione.

Con questa procedura, il numero di documenti selezionati per lo studio è stato ridotto a 98. Poiché le decisioni relative all'inclusione e all'esclusione rimangono relativamente soggettive, per ridurre al minimo questo fattore tale fase della revisione sistematica è stata condotta da un team di ricerca. La migliore prassi raccomanda che la selezione sia effettuata da più di un revisore (Mele & Belardinelli, 2018; Tranfield et al., 2003; Tummers et al., 2015).

In questa fase, ogni articolo è stato letto per intero per vedere se soddisfaceva ancora i criteri delineati. Gli articoli rimasti nell'ultimo step sono 42. Le sezioni seguenti analizzano questi articoli in dettaglio. Al fine di generare un'analisi dettagliata, è stato studiato e rimodulato il contenuto di ogni articolo per poter restituire una chiave di lettura su questo fenomeno. Questa tecnica si è rivelata utile per combinare e contrastare il contenuto degli articoli (Denyer & Tranfield, 2009; Mele & Belardinelli, 2018).

Figura 6 - Screening della metodologia



Fonte: rielaborazione dell'autore (Secinaro et al., 2019)

2.1.1.2. *Analisi bibliometrica dal 2010 al 2020 delle imprese sociali*

Lo studio è stato condotto sotto forma di analisi bibliometrica. Secondo Verbeek, Debackere, Luwel, & Zimmermann (2002), l'analisi bibliometrica può essere definita come segue: "La bibliometria è l'analisi statistica della comunicazione scientifica attraverso le pubblicazioni". Tutte le fonti sono utilizzate per eseguire una rigorosa analisi bibliometrica e di rete (ad esempio, citazione e analisi citazionale) con la funzione di tracciare la struttura della conoscenza di questo argomento.

L'analisi della rete attraverso strumenti bibliometrici si è rivelata utile per individuare aree di attualità consolidate ed emergenti (Aria & Cuccurullo, 2017). Le analisi statistiche sono state effettuate con il software statistico R-Studio.

2.2 Identificazione degli articoli

Sulla base delle ipotesi formulate sono stati individuati mille, cinquecentottanta articoli.

Questo studio bibliometrico si concentra, per essere precisi, su alcuni confini della ricerca. Le parole chiave utilizzate sono state contrassegnate con un asterisco (*) per mostrare la gamma di studi possibili, poiché molte opere esistenti utilizzano parole chiave leggermente diverse per lo stesso concetto, ad esempio "Social Enterprise" invece di "Social Enterprises", inoltre, anche per questa ricerca della letteratura, è stato scelto di utilizzare la lingua inglese per restituire il più ampio panorama nel mondo scientifico. Sono state selezionate due classi di parole chiave:

- a. Le parole chiave relative al concetto di impresa sociale, e quindi "Social Enterprise*", per raccogliere più pubblicazioni esistenti sull'argomento; e
- b. La parola chiave che è ora uno dei principali obiettivi necessari per raggiungere i traguardi fissati dall'Agenda 2030, "innovation". Essa rappresenta l'unica restrizione messa in quanto, come è stato dimostrato la direzione di questo settore sta vertendo verso l'innovazione sociale.

Nella ricerca è stato utilizzato un motore di meta-ricerca (Web of Science-WOS), che ha avuto accesso ai più noti database accademici. Questo database multidisciplinare permette di identificare gli articoli chiave per l'analisi scientifica (Okoli e Schabram 2010; Webster e Watson 2002).

Questi risultati sono stati poi aggregati in un unico elenco ai fini comparativi. Sono stati inclusi nell'elenco articoli che trattano le aree business, finanza aziendale, economia, management, pubblica amministrazione, lavoro sociale e questioni sociali. Per una migliore ricerca, sono state selezionate solo riviste di peer review. Per rispondere alla domanda di ricerca sono stati selezionati gli articoli pubblicati dal 2010 al 2020 (febbraio 2020). Le riviste peer-reviewed svolgono un ruolo fondamentale nella diffusione delle conoscenze scientifiche,

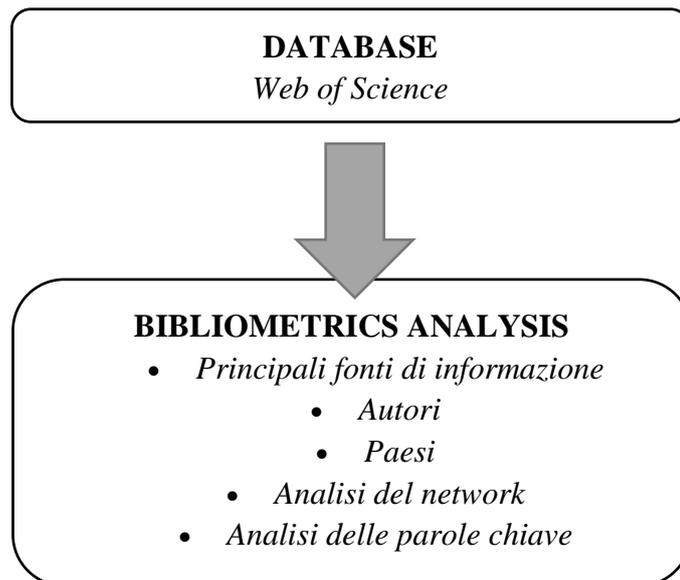
nell'esercizio del controllo della reputazione, nel riconoscimento della proprietà intellettuale e nella costruzione dell'appartenenza e dell'identità del gruppo (Whitley, 2000).

La lingua di pubblicazione scelta è l'inglese per avere una visione d'insieme più ampia e omogenea.

L'aggregazione degli articoli in un periodo di questi anni produce dati che possono essere elaborati con metodi bibliometrici standard (Heradio et al., 2016; Li & Zhao, 2015; Ma et al., 2016; Rey-Martí et al., 2016).

Il processo sopra descritto può essere riassunto e rappresentato nella figura 8 qui sotto.

Figure 8 - framework della metodologia



Fonte: rielaborazione dell'autore (Faraudello et al., 2020)

2.2. SECONDA FASE - PFR tra teoria ed evidenze

Fino a qualche anno fa la letteratura sul tema del Popular Financial Reporting non era forte, nonostante il riconoscimento da parte di organismi sovranazionali e principi contabili nazionali e internazionali. Numerosi sono stati i confronti con altri strumenti come il Bilancio Sociale e il Bilancio Integrato, ed indicano che il PFR è l'unico con caratteristiche in grado di garantire la diffusione, incorporando alcuni elementi delle altre tipologie di bilancio (Biondi & Bracci, 2018; Brescia, 2019). Questa tipologia di report è presente dal 1990 nei Paesi anglosassoni e in particolare in Canada e in America, tanto da portare alla creazione di un premio per la sua diffusione. Data la mancanza di capacità ed un frequente allontanamento da parte della popolazione dalla politica, viene espressa con una bassa affluenza sia in America che in Europa, pertanto ci si chiede se il documento sia ben strutturato e se forse alla base vi sia una scarsa attenzione da parte di coloro che scelgono i criteri di informazione per dare agli stakeholder una reale trasparenza e responsabilizzazione, oppure vi sia una scarsa capacità di lettura delle caratteristiche socio-demografiche da parte del lettore (Johnston et al., 2019).

In questa seconda fase per poter rispondere alla domanda di ricerca è stato studiato lo strumento di rendicontazione. Il Popular Financial Reporting è nato e diffuso in USA e Canada come strumento per le aziende pubbliche. Pertanto per poter trasferire queste best practice in un territorio scientifico nuovo, come le organizzazioni ibride, è stato necessario studiarli proprio nella loro forma originale.

La creazione di documenti finanziari accessibili e trasparenti è il punto di partenza per il coinvolgimento dei cittadini, per le aziende pubbliche, mentre pensiamo a tutti gli stakeholder diretti ed indiretti delle organizzazioni ibride più

in generale. Il PFR ha guadagnato una crescente attenzione da parte di studiosi, manager e politici. Diverse associazioni di professionisti della finanza, tra cui la Government Finance Officers Association (GFOA), per l'appunto un'associazione del settore menzionato, hanno promosso il Popular Financial Reporting proprio come strumento di reporting.

Lo scopo del Popular Financial Reporting è quello di facilitare la comprensione da parte degli stakeholder delle attività finanziarie del loro governo e più in generale del management (Clay & Olson, 2008). Anche la GFOA offre un approccio diverso al bilancio nei principi contabili generalmente accettati (GAAP).

Quest'ultima associazione ha istituito il Popular Annual Financial Reporting Awards Program (PAFR Program) nel 1991 per incoraggiare e assistere i governi statali e locali ad estrarre informazioni dal loro rapporto finanziario annuale completo per produrre PAFR di alta qualità, specificamente progettati per essere facilmente accessibili e facilmente comprensibili al pubblico in generale e ad altre parti interessate senza un background sui temi trattati. I report presentati al programma PAFR sono esaminati da membri selezionati del personale professionale del GFOA e da revisori esterni con esperienza nella contabilità e nel reporting finanziario governativo (GFOA, 2018).

Sono i 400 Popular Financial Reporting presentati al Popular Annual Financial Reporting Awards Program organizzato dal GFOA (<http://www.gfoa.org/2017-results-popular-annual-financial-reporting-award-program>) presi in considerazione nella fase iniziale della ricerca. I report presentati arrivano da paesi, distretti scolastici, comuni e sistemi di benefit per i dipendenti pubblici. Lo studio analizza 193 report su 200, in quanto i mancanti non erano reperibili e per dare omogeneità allo studio si considerano solo i comuni perché più vicine al cittadino e quindi con una maggiore relazione tra i due

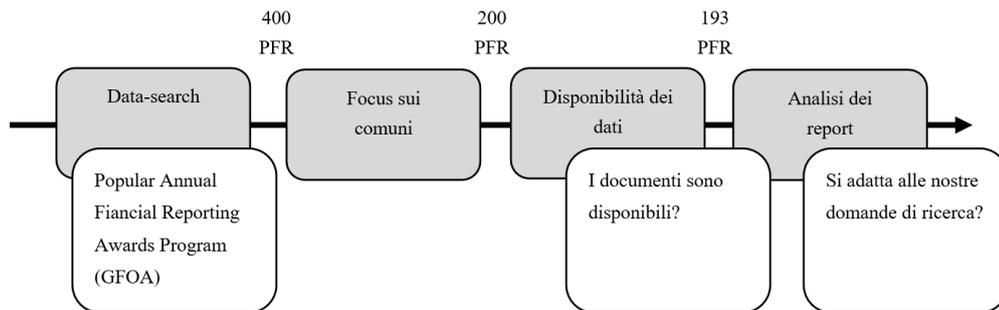
soggetti con una maggiore capacità di influenzare la responsabilità (Gaventa & Valderrama, 1999; Hanberger, 2009; Olsson, 2003). La figura 9 riassume le fasi della metodologia. Le città americane e canadesi sono un eccellente caso studio dal punto di vista teorico perché la pratica degli anni ha portato le città ad abbracciare questo strumento.

L'analisi è stata condotta partendo dalla definizione delle variabili e delle caratteristiche presenti nella letteratura pubblicata, dall'identificazione delle variabili all'interno dei report selezionati, dalla loro contabilizzazione e categorizzazione secondo la teoria ed infine dalla relazione tra le variabili di categoria più rilevanti e le caratteristiche demografiche per confermare, aggiungere o negare quanto finora identificato nella presente letteratura.

L'analisi del Popular Annual Financial Reporting Awards Program è stata condotta con un approccio di codifica bottom up dal software ATLAS, elaborando le basi e le relazioni tra le variabili (Bell et al., 2018). Esso permette di individuare gli elementi che meglio rispondono alle esigenze degli stakeholder e che devono essere presenti nel report (Brescia, 2019). Le variabili analizzate sono giustificate dalla letteratura del Popular Financial Reporting volta a garantire la trasparenza, la responsabilità e la corretta allocazione delle risorse. Il conteggio delle variabili è stato effettuato direttamente dal gruppo di studio sui report. La presenza di ciascuna caratteristica è stata identificata e conteggiata, contandola una sola volta quando presente. Attraverso la regressione lineare semplice o multivariata condotta è stato possibile identificare la presenza di relazione tra le variabili evidenziate in letteratura e quelle osservabili, messe in risalto nel capitolo. Tutte le analisi statistiche sono state effettuate utilizzando STATA V.13 (Stata Corp, College Station, Texas, USA, 2013) e il valore $p < 0,05$ è stato considerato significativo per tutte le analisi. Per tutte le analisi è stato eseguito un test di robustezza. Poiché la semplice correlazione lineare non è sufficiente, sono

state effettuate anche prove di significatività della linea retta, per verificare che il coefficiente angolare b si discosti significativamente da zero. I test utilizzati sono il t-test, chiamato anche Student's t-test, che si basa sul confronto tra le medie, e il Fisher's F che si basa sul confronto tra le varianze, per il quale si parla di analisi della varianza (Jørgensen, 1983).

Figura 9 - Screening della metodologia



Fonte: rilaborazione dell'autore (Biancone et al., 2019a)

Evidenze dalla letteratura, variabili e caratteristiche

Groff e Pittman (2004) sono stati i primi ad analizzare nel 2004 la diffusione del PFR come strumento di diffusione e trasparenza, sempre con il focus, delle pubbliche amministrazioni (in quanto prima di questo progetto di tesi di ricerca il Popular Financial Reporting veniva utilizzato per questa categoria di aziende), in accordo con le raccomandazioni del GFOA in merito all'utilizzo di siti web per l'accesso ai bilanci e ai rendiconti finanziari del governo. Emerge che tale tipologia di documento rappresenta un report completo e dettagliato di tutti gli

elementi esplicativi relativi alle entrate e alla spesa pubblica per servizio di ogni città, compresi gli elementi quantitativi e qualitativi. La sua lunghezza varia da 17 a 32 pagine. Tra il 2012 e il 2013 Yusuf et al. hanno analizzato le caratteristiche essenziali e gli elementi importanti che devono essere presenti nel Popular Financial Reporting nel contesto degli Stati Uniti e del Canada. Il Popular Financial Reporting si è diffuso su tutto il territorio, e anche il 75% degli enti pubblici analizzati negli U.S.A. ha utilizzato questo strumento. In Europa, e più precisamente in Italia, sarà necessario attendere l'esercizio 2014/2015 per avere un primo caso di realizzazione del documento (Biancone et al., 2016). Sia il campione americano analizzato che quello italiano prevede una percentuale significativa della popolazione over 65, la maggior parte della popolazione è bianca, la maggior parte della popolazione ha un livello di scolarizzazione elevato. La densità della popolazione, la percentuale di persone che possiedono una casa e il livello al di sotto della soglia di povertà variano. Dalle due analisi effettuate è possibile individuare due caratteristiche interessanti. Tra la percentuale di popolazione bianca e il numero di Popular Financial Reporting in America vi è una significativa correlazione positiva ($p = 0,052$) (Yusuf et al., 2013). L'analisi americana non rivela aspetti significativi tra fattori socio-economici e risultati analizzati. Yusuf et al. (2012) individua e conferma la necessità di supporti visivi quali tabelle, figure e altri riferimenti al testo, spazi leggibili e dimensioni del testo. Il prototipo voluto dagli stakeholder diretti richiede maggiori informazioni sulla riscossione e l'utilizzo di tasse, spese, prospettive economiche, compreso il piano prospettico della città, informazioni sulla governance, sintesi dei progetti chiave in termini di impegno e utilizzo del capitale, discussione e descrizione del debito, costo del debito e interessi, confronto con l'anno precedente e prospettiva futura e, ove possibile, un confronto con altre città. Gli studiosi confermano gli elementi evidenziati aggiungendo che il documento non dovrebbe essere più

lungo di 7 pagine. Viene data una definizione specifica dei criteri di efficacia delle PFR. Queste informazioni positive e negative forniscono al portatore di interesse elementi utili per aumentare la credibilità e la fiducia nell'azienda (Anderson & Edwards, 2015; Clay & Olson, 2008; Piotrowski & Van Ryzin, 2007). Il PFR nel contesto statunitense e canadese è utilizzato per riassumere ciò che è stato discusso in modo discorsivo nei PAFR con un riferimento al documento meno conciso (Groff & Pitman, 2004). Pertanto, se nel contesto anglosassone non dovrebbe superare le 7 pagine, nel contesto italiano è necessaria una forma più discorsiva del documento. Cohen et al., (2015) propone l'adozione del Reporting Integrato come strumento per rappresentare il quadro a sei capitali definito dalle linee guida IIRC (2013; 2014). Propone la costruzione di un Popular Financial Reporting basato su criteri informativi essenziali e su informazioni facili e comprensibili per il cittadino. Questo approccio mirato alla soddisfazione del cittadino, include già gli elementi necessari per l'implementazione del Report integrato. La realizzazione di un altro rapporto, diverso dal PFR, è quindi inutile, soprattutto in un periodo di scarsità di risorse pubbliche disponibili. In una situazione di decremento di risorse, la percezione degli stakeholder è di inefficienza dell'azienda (ANES, 2019; Yusuf et al., 2013) e la diminuzione delle persone coinvolte nelle attività (Cavallaro et al., 2018) spostano l'attenzione sulla necessità di individuare come le risorse vengono effettivamente utilizzate. Ciò ha portato ad una maggiore attenzione alla gestione aziendale e all'utilizzo delle risorse secondo i programmi politici (Ibrahim & Perez, 2014), ai costi per l'erogazione dei servizi (Daniels & Daniels, 1991), agli aspetti fiscali futuri (Brusca & Montesinos, 2006), nonché alla condizione finanziaria (Brusca & Montesinos, 2006). L'utilizzo delle risorse rappresenta quindi un punto focale per la trasparenza delle PFR (Yusuf et al., 2013). Se la trasparenza viene raggiunta attraverso una discussione con informazioni tempestive, comprensibili e complete

(Craig, 2004), allora il PFR può essere un utile strumento di analisi. Jordan et al. (2017) hanno individuato 23 criteri utili a creare report trasparenti dal punto di vista fiscale la divulgazione, a partire da quanto stabilito per il CAFR negli Stati Uniti e in Canada, sulla base dei criteri già definiti da Yusuf et al. (2013) per la realizzazione dei PFR.

Il campione

Il campione analizzato comprende 193 comuni, di cui 11 canadesi e i rimanenti americani. I dati si riferiscono al luglio 2017. Le caratteristiche socio-demografiche del campione possono essere visualizzate nella tabella 8.

Tabella 8 – Caratteristiche del campione

Variabile	Significato	Std. Deviazione	Min	Max
Popolazione	167,02	698.339,6	1.270	8.622.698
Percentuale di popolazione oltre il 65	14,84	6,71	2,8	58,8
Bianco da solo, percentuale	77,49	16,91	7,6	96,8
Diplomato o superiore, percentuale di persone di età superiore ai 25 anni, 2012-2016	84,97	21,16	7,01	99,8
Laurea o superiore, percentuale di persone di età superiore ai 25 anni, 2012-2016	38,7	16,08	9,3	78,7
Persone in povertà, percentuale	12,35	8,10	0	46,1
Lingua diversa dall'inglese parlata a casa, percentuale di persone di età superiore ai 5 anni, 2012-2016	20,74	19,55	1,6	96

Fonte: rilaborazione dell'autore (Biancone et al., 2019a)

Il comune con la popolazione più bassa è Westlake (TX), mentre il comune con la popolazione più alta è New York (NY). La città con quasi tutta la popolazione bianca è Powell (OH). Il comune con più studenti delle scuole

superiori è Topeka (OH), mentre quello con un livello più basso è Westlake (TX). Il comune con la più alta percentuale di popolazione con diploma di laurea o superiore è Topeka (KS) e con meno è Seagoville (TX). La città con la più alta percentuale di persone in condizioni di povertà è Oxford (OH) mentre quella con un livello di 0 è Gilberts (IL). La percentuale più alta di persone che parlano una lingua diversa dall'inglese a casa è Frisco (CO) e quella in cui quasi tutta la popolazione parla inglese come prima lingua a casa è King (NC). Le variabili socio-economiche considerate sono quelle considerate per le precedenti analisi individuate nella letteratura sul Popular Financial Reporting (Biancone et al., 2016; Yusuf et al., 2013). Le analisi statistiche condotte tra le variabili socio-economiche e le caratteristiche legate al documento considerano sempre le variabili descritte.

2.3.TERZA FASE – PFR per le organizzazioni ibride, misurazione dell'impatto e le esigenze degli stakeholder. Il caso cooperative sociali

Coem ultima fase è stata scelta una metodologia che permettesse di studiare dall'interno quanto era stato delineato dalla domanda di ricerca; pertanto dopo aver studiato il Popular Financial Reporting applicato alle aziende pubbliche in questo step viene studiato l'effetto sulle cooperative sociali. Il modello muta con la categoria per questo l'autore prende la libertà letteraria di definirlo BILANCIO POP.

Questa ricerca utilizza un approccio basato su casi studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). L'approccio del caso studio è adatto per indagare il perché o il come si sono verificati i fenomeni e le relazioni tra questi (Yin, 2014). Attraverso lo studio dei casi, si può comprendere meglio un fenomeno e un concetto nuovo

(Eisenhardt, 1989). In linea con lo scopo di questo articolo, la metodologia è stata adottata preparando un caso studio longitudinale ed esplicativo (Yin, 1981, 2017).

Il caso studio evidenzia alcuni aspetti rilevanti e possibili approcci degli elementi del modello. Le modalità di raccolta delle informazioni utilizzano tecniche qualitative e prevedono interviste a dirigenti e dipendenti, analisi della documentazione interna, osservazione della realtà e della veridicità dei dati dichiarati con una rielaborazione di alcuni dati che garantiscono la validità e l'attendibilità delle informazioni.

I dati primari sono stati raccolti direttamente da uno degli autori che da anni svolge ricerche all'interno dell'azienda, i dati secondari sono stati forniti attraverso un'intervista semi-strutturata a dirigenti e dipendenti. La validità è garantita dalla triangolazione delle diverse risorse con evidenza delle informazioni chiave raccolte. Le evidenze sono garantite da una doppia verifica delle informazioni attraverso fonti differenziate. La ricerca permette di registrare un fenomeno in un ambiente reale, dove i confini tra il contesto e il fenomeno tendono ad essere sfumati (Stake, 1995).

La letteratura permette di confermare e combinare i dati raccolti (Yin, 2017) ed invece la trasparenza, l'approccio e la ripetibilità dell'analisi e del metodo permettono l'affidabilità (Leonard-Barton, 1990).

Pertanto i ricercatori ritengono che il case study definito da Yin (2017) sia il modo migliore per rispondere alla domanda della ricerca "definire i fattori chiave che un'organizzazione ibrida, nel caso studio identificata giuridicamente in impresa sociale, dovrebbe avere per utilizzare uno strumento di reporting orientato alla comunicazione dei dati finanziari e dell'impatto sociale e determinare quali fattori gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere ascoltati inclusi".

La ricerca ha rispecchiato il quadro teorico emerso dalla letteratura, che si compone di otto elementi: contabilità, buona governance, affidabilità ed

esperienza, leadership di mercato, sicurezza e conformità, tecnologia e innovazione, performance e coinvolgimento degli stakeholder; nelle interviste condotte e nelle domande semi-strutturate, garantendo anche una validità esterna (Campbell, 1986). I nomi delle aziende e degli intervistati e la posizione sono mantenuti anonimi per motivi di privacy, poi sono stati trascritti e poi codificati in modo indipendente (Curtis et al., 2010). Tuttavia, il ricercatore ha portato a menzionare che tra i membri intervistati c'erano anche i: CEO, CFO e i soci.

Interviews outline

Con l'obiettivo di rispondere alla domanda di ricerca, lo studio è stato organizzato in modo da coprire gli argomenti necessari per avere gli elementi per procedere. Sono state prese in considerazione ulteriori domande esplorative per approfondire la comprensione della risposta, piuttosto che chiudere una discussione e passare alla domanda successiva.

Si è ritenuto importante organizzare le domande affrontando le questioni necessarie da tutti i punti di vista, dal più specifico al più generale.

L'argomento della relazione è stato affrontato cercando di capire quali informazioni erano considerate comprensibili e quali no; inoltre, comprendere se le questioni sociali erano valorizzate, se è stato incluso un maggior grado di trasparenza e pertanto, individuare se questo avrebbe inciso nell'aumento della partecipazione.

Era necessario avere informazioni sulla reazione dei membri che cercavano di capire se il gruppo credeva nell'impresa sociale e se capivano pienamente l'identità in cui lavoravano se questo avesse aumentato il senso di appartenenza. Poiché lo strumento sarebbe stato consultato anche dagli utenti dei servizi, era importante comprendere se una migliore forma di comunicazione aveva cambiato i comportamenti. Attraverso un approccio più discorsivo, un altro

focus sul quale è emerso particolare interesse ad approfondire era quello di capire se ci fosse condivisione sul raggiungimento dell'obiettivo valutando come questo influenzava la governance aziendale.

Case Study – Contesto

La cooperativa sociale in questione mette al primo posto la creazione di posti di lavoro per i suoi soci, che sono tra le tipologie di persone definite nel contesto sociale come "fragili" attraverso la raccolta dei rifiuti. L'azienda si è storicamente concentrata su attività con caratteristiche volte a semplificare il lavoro per promuovere la manodopera qualificata, per consentire ai lavoratori di stare al passo con il mercato, monitorando i risultati, solidi presupposti per garantire l'indipendenza economica delle persone, ponendo sempre al centro delle proprie scelte l'occupazione e le ricadute sociali del territorio di intervento. I servizi relativi ai rifiuti vanno dalla raccolta della carta ai rifiuti ingombranti, alla rimozione dell'amianto, alla raccolta e allo smaltimento della RAEE e al servizio di ricezione di plastica e vetro e di edilizia sociale.

Le informazioni sono state raccolte attraverso interviste ai soci, al personale, attraverso il sito web dell'azienda e ai cittadini che usufruiscono del servizio. Inoltre, il rapporto finanziario degli ultimi cinque anni è stato analizzato a sostegno della responsabilità. Per quanto riguarda la responsabilità supportata dai dati di bilancio, è stato possibile comprendere che l'azienda è solida e stabile dal punto di vista economico. I ricavi derivanti dalle attività di servizio possono essere mantenuti costanti registrando sempre importanti utili reinvestiti in nuove attività. La società ha registrato un significativo miglioramento degli indici di EBITDA, ROS, ROA, ROA, ROA e ROE e ha confermato la solidità della società, come si evince dalle interviste che verranno analizzate nella sezione.

3. CAPITOLO III - RISULTATI

3.1.PRIMA FASE – analisi della letteratura

3.1.1. RISULTATI analisi organizzazioni ibride

Ai fini di approfondire il tema oggetto della ricerca e definire i confini delle organizzazioni ibride sono stati esaminati i 42 articoli rimasti dalla selezione per identificare i punti in comune nel processo di ibridazione, come descritto dall'intera letteratura. La tabella 9 classifica i documenti in base all'argomento trattato:

- Focus della ricerca (New Public Management, paradox, joint-venture or Hybrid impact);
- Tipo di approccio utilizzato (teorico o pratico);
- Momento della pubblicazione.

La distribuzione della conoscenza dell'Hybrid impact è omogenea ed evidenzia un crescente interesse per l'argomento e una crescente rilevanza per il New Public Management (d'ora in poi, NPM), la metà degli articoli sono stati focalizzati su questo tema.

Le pratiche orientate al paradosso (paradox) e le joint-venture pubblico-private sono raramente studiate, e quando vengono discusse, la maggior parte utilizza un approccio pratico ed un case study di supporto.

Tabella 9 - Metodologie e focus degli articoli inclusi nella literature review

FOCUS	1998-2003		2006-2008		2009-2011		2012-2014		2015-2018		TOTAL E
	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	
Hybrid impact	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	16
NPM	0	2	1	1	0	5	2	5	0	5	21
Paradox	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4
Public-private partnerships	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
TOTALE	1	4	3	3	1	6	4	7	2	11	42

Fonte: rielaborazione dell'autore (Secinaro et al., 2019)

Tabella 10 - Documenti che analizzano l'ibridità (per la spiegazione delle abbreviazioni si veda la nota in calce alla Tabella 10)

N	PAPER	FOCUS	METODO	PRACTICE	CONTENUTO
1	(Deem, 1998)	NPM	CS	Management	Applicabilità delle recenti teorie sull'esistenza di nuovi approcci alla gestione delle istituzioni del settore pubblico, alle attuali forme organizzative e strategie di gestione nelle università del Regno Unito.
2	(Goldoff, 2000)	HI	E	Decision-Making	Interconnessione e potenziale "nuovo paradigma" tra le tre aree del processo decisionale: valutazione del rischio, teoria del caos e gestione strategica e il settore non profit, pubblico o privato.
3	(Greve & Andersen, 2001)	HI	CS	Privatization	Esaminare quando Tele Danmark è stato completamente privatizzato e si introduce l'effetto di due prospettive teoriche: razionale-tecnica e culturale.
4	(Klijn & Teisman, 2003)	HI	CS	PPPs	Dall'analisi di tre PPP nei Paesi Bassi è emerso che i partner tendono a tornare alle forme tradizionali, al subappalto e alla separazione delle responsabilità in quanto hanno difficoltà a prendere decisioni.
5	(Kickert, 2003)	NPM	CS	Public Management	La ricerca mostra l'impatto delle leggi NPM poiché le aziende sono andate oltre la legislazione obbligatoria per migliorare la pratica.
6	(Meyer & Hammerschmid, 2006)	HI	CS	Identity Work	L'effetto di una nuova logica manageriale nel settore pubblico austriaco al posto di un "vecchio" orientamento amministrativo
7	(Barry, Berg & Chandler, 2006b)	HI	LR	Management	Re-concettualizzare il cambiamento manageriale del settore pubblico sulla base della teoria del movimento sociale, un approccio che si adatta alla sociologia politica.
8	(Barry, Berg & Chandler, 2006a)	NPM	LR	Identity Work	A seguito di un cambiamento nell'istruzione superiore con l'avvento della NPM, viene analizzato l'effetto del genere e dell'identità manageriale nella vita organizzativa nel contesto svedese e inglese.
9	(Chan & Chow, 2007)	NPM	CS	Management	Attraverso la ricerca è dimostrato l'effetto della cultura cinese e il lavoro d'ufficio hanno trasformato vari approcci occidentali, tra cui la NPM e il controllo di gestione sui modelli di comportamento manageriale e organizzativo.
10	(Collings, Gunnigle & Morley, 2008)	HI	CS	Change	L'emergere del sistema di gestione ibrido IR e la creazione di nuove tradizioni più riflessive del sistema imprenditoriale statunitense.
11	(Rehn, 2008)	HI	E	Management	Concetti di mappatura nella gestione ibrida e successiva evoluzione concettuale della necessità di studiare la cultura popolare negli studi organizzativi.
12	(Melián-González & Bulchand-Gidumal,	NPM	CS	Governance	L'impatto della NPM si basa su principi quali la specializzazione e la desegregazione delle organizzazioni pubbliche e su pratiche quali l'outsourcing e lo

N	PAPER	FOCUS	METODO	PRACTICE	CONTENUTO
	2009)				sviluppo del mercato interno.
13	(Green, 2009)	NPM	CS	Governance	I principi della NPM hanno dato origine al governo del New Labour nel Regno Unito ed è stato dimostrato che uno schermo illusorio di reti di distribuzione plurale, autonome e potenziate per lo sport ha oscurato la regolamentazione del centro.
14	(Lockwood & Davidson, 2010)	HI	CS	Governance	Ibrido nella gestione delle risorse naturali sia all'interno che all'esterno del neoliberalismo australiano.
15	(Harhoff & Mayrhofer, 2010)	HI	E	Management	Questo documento ha delineato il concetto di gestione delle comunità di utenti e dell'innovazione ibrida e ha dato come esempio la reputazione di un gruppo influenzato dagli stakeholder e la percezione del servizio reso.
16	(Foljanty-Jost, 2011)	NPM	CS	Public Management	L'impatto legislativo della NPM in Germania e in Giappone. In primo luogo, precondizioni più favorevoli per l'impatto positivo sulla democrazia locale, mentre in Giappone, con una tradizione relativamente debole di autogoverno locale e di risorse, l'attenzione si concentra sulla co-produzione di servizi con i governi locali, offrendo allo stesso tempo maggiori opportunità.
17	(Flinders, 2011, pp. 1998–2009)	NPM	CS	Governance	Teorie derivate in relazione alla governance multilivello per inquadrare la governance delegata. Rivelazione di un modello complesso di dipendenza dalle risorse, motivazione e incentivi.
18	(Bezes et al., 2011)	NPM	CS	Identity Work	Analisi empirica tra NPM e alcuni gruppi professionali da monitorare quando i primi possono influenzare il declino dei secondi.
19	(Abdul-Aziz, 2012)	HI	CS	PPPs	I meccanismi di controllo utilizzati dagli enti pubblici malesi sono associati ad archetipi di burocrazia e di governance ibrida con proposte finali di cambiamento organizzativo.
20	(Saz-Carranza & Longo, 2012)	PPPs	S	Governance	Le partnership, le alleanze e le reti intersettoriali inter-organizzative sono diventate estremamente popolari, rendendo la loro gestione centrale per il successo dell'alleanza.
21	(Kinder, 2012)	NPM	CS	Public Management	Evidenziare un quadro teorico per l'innovazione nei servizi pubblici locali, utilizzando l'ascolto e l'apprendimento, illustrandone l'utilità in un caso di studio.
22	(Rayner, Lawton & Williams, 2012)	NPM	CS	Organization	È stato dimostrato e testato l'impatto negativo delle riforme imposte dall'esterno utilizzando strumenti quali incentivi finanziari e obiettivi di performance sull'etica del servizio pubblico.

N	PAPER	FOCUS	METODO	PRACTICE	CONTENUTO
23	(MacCarthaigh, 2012)	NPM	CS	Organization	Suggerimento di percorsi per indagini future a seguito dell'individuazione di caratteristiche istituzionali distintive e tendenze dominanti nella governance politico-amministrativa irlandese, con particolare attenzione al NPM.
24	(Ratner, 2012)	P	E	Identity Work	La percezione dell'incertezza e i relativi conflitti di gruppo influenzano l'interazione tra il cambiamento del settore pubblico e l'identità dei dipendenti.
25	(Garrone, Grilli & Rousseau, 2013)	HI	E	Public Management	La discrezionalità del management è una fonte significativa di inefficienza nelle imprese municipali dimostrata attraverso la concentrazione sulle misure di ristrutturazione del governo locale: privatizzazione parziale, joint venture intercomunale e la presenza di amministratori esterni.
26	(Nieto Morales et al., 2013)	NPM	CS	Organization	Le organizzazioni pubbliche sono più simili a quelle private, ma con evidenti differenze è la dimostrazione di una ricerca su 61 organizzazioni pubbliche e 61 organizzazioni private nei Paesi Bassi.
27	(Casini, 2014)	NPM	E	Hybrid Laws	La distinzione tra diritto internazionale e diritto nazionale, diritto pubblico e diritto privato con l'obiettivo delle modalità con cui le istituzioni ibride globali esercitano i loro poteri ha portato alla nascita di un diritto amministrativo multipolare.
28	(Norman, 2014)	NPM	CS	Governance	Una trasformazione interna come una nuova riforma della gestione pubblica cambogiana e il conseguente studio dell'evoluzione del nuovo quadro di governance e delle organizzazioni della società civile.
29	(Durant, 2014)	NPM	CS	Hybrid Laws	L'ordine amministrativo dominato dal settore pubblico per la sua attenzione all'amministrazione burocratica piuttosto che democratica è l'eredità della riforma amministrativa federale.
30	(Bird, 2015)	NPM	CS	Public Management	La privatizzazione delle aziende e a cambiamenti modernizzati nella governance e nelle condizioni organizzative sono stati frutto dell'impatto della NPM.
31	(Simonet, 2015)	NPM	CS	Management	La ri-centralizzazione degli enti pubblici è l'obiettivo del NPM verificato in ambiti quali la partecipazione dei cittadini e la soddisfazione professionale dei medici. In aggiunta, però, le successive riforme sanitarie indicano una convergenza verso un sistema ibrido.
32	(Kleynjans & Hudon, 2016)	HI	CS	MFIS	Si tratta di uno studio comparativo dei codici di una rete messicana di organizzazioni ibride che comprende sette MFI. L'accento è posto sui principi "socialmente orientati" e su termini come "persone" e "bene comune".
33	(Aagaard, 2016)	HI	CS	Public Management	I leader post-trasformativi sono invitati a passare da strategie collaborative a strategie di manipolazione, ipocrisia e deviazione della logica istituzionale

N	PAPER	FOCUS	METODO	PRACTICE	CONTENUTO
					dimostrando che i manager pubblici possono influenzare il mix di logica istituzionale in un processo di cambiamento organizzativo.
34	(Kirkpatrick, Kuhlmann, Hartley, Dent & Lega, 2016)	HI	CS	Management	Forte impatto sulla struttura di leadership della gestione del tempo (ibrida) o dei ruoli, attraverso una spinta alla collaborazione di professionisti a tempo pieno o part-time nella gestione dei servizi.
35	(Lindlbauer et al., 2016)	NPM	CS	Corporatizing	La privatizzazione delle aziende può essere un'alternativa efficace, una scoperta che ha portato ad una serie di implicazioni per la pratica e la ricerca.
36	(Skelcher & Smith, 2017)	HI	CS	Performance	Attraverso un processo di ibridazione, le organizzazioni pubbliche e non profit possono contenere logiche istituzionali apparentemente inconciliabili, come il servizio pubblico e la sopravvivenza sul mercato.
37	(Bode et al., 2017)	NPM	CS	Impact of Hybrid Laws	La missione sociale che potenzialmente potrebbe diventare più simile a quella delle aziende con l'obiettivo di migliorare la gestione pubblica.
38	(Kirkpatrick et al., 2017)	NPM	CS	Corporatizing	La corporativizzazione si accompagna al cambiamento e aumenta la possibilità che la corporativizzazione porti a organizzazioni più gestite e non controllate contemporaneamente.
39	(Torchia & Calabrò, 2018)	HI	CS	PPPs	Attraverso il caso studio è stato dimostrato che, nonostante il suo grande successo, il PPP analizzato ha alcuni problemi di governance che devono essere affrontati.
40	(Carollo & Guerci, 2018)	P	S	Identity Work	Analisi del rapporto tra paradossi e lavoro sull'identità, individuando tre tensioni principali che influenzano il loro processo di costruzione.
41	(Hahn et al., 2018)	P	E	Corporate Sustainability	Definizione degli aspetti descrittivi, strumentali e normativi che portano ad una definizione della prospettiva paradossale sulla sostenibilità aziendale.
42	(Kannothra et al., 2018)	P	LR	Organization	L'attenzione all'impact sourcing dimostra il crescente interesse per il modo in cui le organizzazioni ibride gestiscono le paradossali tensioni sociali e di business.
Note: Le abbreviazioni sono le seguenti: NPM: New Public Management; HI: Hybrid Impact; PPPs: Public-Private Partnerships; P: Paradox; CS: Case Study; E: Exploration; LR: Literature Review; S: Survey; MFIS: Microfinance Institutions; CSOs: Civil Society Organisations					

Fonte: rielaborazione dell'autore (Secinaro et al., 2019)

Tabella 11- Mappatura degli autori e della loro practice

PRACTICE	HI	P	NPM	PPPs
Change	(Collings et al., 2008)			
Corporate Sustainability		(Hahn et al., 2018)		
Corporatizing			(Lindlbauer et al., 2016) (Kirkpatrick et al., 2017)	
Decision-Making	(Goldoff, 2000)			
Governance	(Lockwood & Davidson, 2010)		(Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009) (Green, 2009) (Flinders, 2011) (Norman, 2014)	(Saz-Carranza & Longo, 2012)
Hybrid Laws			(Casini, 2014) (Durant, 2014)	
Identity Work	(Meyer & Hammerschmid, 2006)	(Ratner, 2012) (Carollo & Guerci, 2018)	(Barry et al., 2006b) (Bezes et al., 2011)	
Impact Of Hybrid Laws			(Bode et al., 2017)	
Management	(Barry et al., 2006a) (Rehn, 2008) (Harhoff & Mayrhofer, 2010) (Kirkpatrick et al., 2016)		(Deem, 1998) (Chan & Chow, 2007) (Simonet, 2015)	
Microfinance Institutions (Mfis)	(Kleynjans & Hudon, 2016)			
Organization		(Kannothra et al., 2018)	(Rayner et al., 2012) (Maccarthaigh, 2012) (Nieto Morales et al., 2013)	
Performance	(Skelcher & Smith, 2017)			
Privatization	(Greve & Andersen, 2001)			
Public Management	(Garrone et al., 2013) (Aagaard, 2016)		(Kickert, 2003) (Foljanty-Jost, 2011) (Kinder, 2012) (Bird, 2015)	

Public-Private Partnerships	(Klijn & Teisman, 2003) (Abdul-Aziz, 2012) (Torchia & Calabrò, 2018)			
------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: rielaborazione dell'autore (Secinaro et al., 2019)

La tabella 10 fornisce una sintesi della letteratura. I documenti sono stati classificati in tre categorie con i seguenti focus:

- Il fenomeno analizzato;
- La metodologia adottata; e
- Il settore in cui si verifica il fenomeno.

Per semplificare i risultati all'interno della tabella 11 è possibile visualizzare il focus su cui i ricercatori hanno indagato.

Nella categoria 1, 21 lavori hanno preso in considerazione solo le pratiche relative al NPM da diversi punti di vista, analizzandone le cause, gli effetti e lo stato di sviluppo. Questi articoli sono (Barry et al., 2006b; Bezes et al., 2011; Bird, 2015; Bode et al., 2017; Casini, 2014; Chan & Chow, 2007; Deem, 1998; Durant, 2014; Flinders, 2011; Foljanty-Jost, 2011; Green, 2009; Kickert, 2003; Kinder, 2012; Kirkpatrick et al., 2017; Lindlbauer et al., 2016; Maccarthaigh, 2012; Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2009; Nieto Morales et al., 2013; Norman, 2014; Rayner et al., 2012; Simonet, 2015).

Nella categoria 2, quattro lavori hanno preso in considerazione il concetto di Paradosso (d'ora in poi, P) riconoscendo il fenomeno dei conflitti multipli che caratterizzano la sostenibilità nelle organizzazioni imprenditoriali. Questi lavori sono (Carollo & Guerci, 2018; Hahn et al., 2018; Kannothra et al., 2018; Ratner, 2012).

Nella categoria 3, un paper (Saz-Carranza & Longo, 2012), ha considerato il partenariato pubblico-privato (d'ora in poi PPP). Si tratta di un'area di ricerca che richiede un maggior numero di studi, ma che fornisce una visione importante della sinergia tra pubblico e privato con un impatto potenzialmente significativo.

Nella categoria 4, 16 lavori sono stati considerati Hybrid Impact (d'ora in poi HI). Avevano uno scopo limitato e consideravano solo la valutazione e

l'impatto dell'ibridazione sulle prestazioni sociali e ambientali. Questi documenti sono (Aagaard, 2016; Abdul-Aziz, 2012; Barry et al., 2006b; Collings et al., 2008; Garrone et al., 2013; Goldoff, 2000; Greve & Andersen, 2001; Harhoff & Mayrhofer, 2010; Kirkpatrick et al., 2016; Kleynjans & Hudon, 2016; Klijn & Teisman, 2003; Lockwood & Davidson, 2010; Meyer & Hammerschmid, 2006; Rehn, 2008; Skelcher & Smith, 2017; Torchia & Calabrò, 2018). Si noti che non ci sono documenti che includano un focus misto.

La tabella 11 mostra, inoltre, in quali aree funzionali si è verificata l'ibridazione e quali autori hanno posto una domanda di ricerca deliberatamente progettata per dare il proprio contributo al corpo di ricerca originale esistente. Le pratiche esaminate sono: Change, Corporate Sustainability, Corporatization, Decision-Making, Governance, Hybrid Laws, Identity Work, Impact of Hybrid Laws, Management, Microfinance Institutions (d'ora in poi MFI), Organization, Performance, Privatization, Public Management and PPPs.

NPM

Deem (1998) afferma che il 'New managerialism' rappresenta un modo di comprendere e categorizzare i tentativi di imporre tecniche manageriali.

Questa identità è solitamente associata alle medie e grandi imprese a scopo di lucro, al settore pubblico e alle organizzazioni di volontariato (Clarke & Newman, 1997; Itzin & Newman, 1995; McLaughlin, 1994; Reed & Anthony, 1993).

Clarke and Newman (1997) dimostrano che il concetto di "New managerialism" può essere rilevato all'interno dei modelli organizzativi, delle culture e delle tecnologie di gestione delle organizzazioni.

Il cambiamento che questo nuovo concetto ha portato è stato l'innesto di quello che viene definito Corporatizing come evidenziato da Lindlbauer et al. (2016), Kirkpatrick et al. (2017).

L'operazione si svolge nel concetto di governance Melián-González and Bulchand-Gidumal (2009), Green (2009), Flinders (2011), Norman (2014) e di conseguenza nell'Identity Work, perché cambia la figura del manager, cambia la

gestione dei dipendenti con l'obiettivo di massimizzare i risultati e le performance come dimostrato da Barry et al. (2006a) and Bezes et al. (2011).

La ricerca mostra, come Rayner et al. (2012), MacCarthy (2012), Nieto Morales et al. (2013) hanno dimostrato, che il NPM ha avuto un impatto sul concetto di Organizzazione cambiando anche l'approccio del Management, ciò che emerge dagli studi di Deem (1998), Chan and Chow (2007) and Simonet (2015), enfatizza che i sistemi amministrativi possono migliorare le prestazioni importando innovazioni nella gestione pubblica.

Quando si verifica un cambiamento di questo tipo, i soggetti coinvolti non reagiscono tutti allo stesso modo, per questo motivo si distinguono le migliori pratiche e quindi dovrebbero essere trasferibili, ma non sempre è possibile a causa delle caratteristiche del paese o del tipo di sistema amministrativo (Kliksberg, 2005; König, 2003; Manning, 2001).

In questo processo di cambiamento che il NPM ha portato, il Management Pubblico ha subito un'importante innovazione in quanto ha dovuto adattarsi ed agire attraverso le riforme, come studiato da Kickert (2003) and Foljanty-Jost (2011). La propensione alla performance, analizzata da Kinder (2012), è una visione diversa per la pubblica amministrazione ed il settore non profit che però la fa entrare nel processo di ibridazione di cui l'ecosistema ha bisogno per progredire.

Il NPM ha avuto un impatto anche sul settore legislativo. Casini (2014) and Durant (2014) fanno un'ottima analisi giudiziaria sul fenomeno dell'ibridazione. La loro ricerca fa riferimento all'esistenza di due grandi dualismi all'interno dei sistemi giuridici contemporanei che portano a una distinzione tra diritto internazionale e diritto nazionale e il secondo tra diritto pubblico e diritto privato. Ad esempio, il divario pubblico/privato può essere ricondotto alle origini del diritto amministrativo, che si è materializzato come un tipo di diritto "speciale", distinto dal più antico diritto privato (Casini, 2014; Cassese, 2012; Sand, 2013)

Anche Bode et al. (2017) hanno evidenziato l'impatto delle Leggi Ibride e la gestione organizzativa che comporta questo fenomeno. Questi studiosi hanno chiarito che pensare a semplici distinzioni può portare a una mancanza di

comprensione della reale complessità che hanno ora, in quanto profondamente trasformate (Aman, 2008; Mac Amhlaigh et al., 2013; Schmitt, 2014).

Paradox

Marquis and Battilana (2009) definiscono quello che è il paradosso centrale delle organizzazioni ibride: il perseguimento simultaneo di missioni sociali e obiettivi finanziari. Rendere chiaro che le tensioni si intensificano quando gli ibridi operano a livello globale e contemporaneamente si rivolgono a clienti internazionali e comunità locali.

Carollo and Guerci (2018) sottolineano che la teoria del paradosso si basa sul pensiero della complessità e non si presta ad approcci di ricerca positivista. Inoltre, l'unità di base di un paradosso è la sua tensione di fondo, che consiste in elementi che sembrano logici individualmente ma incoerenti e persino assurdi se giustapposti.

Lewis (2000) ha spiegato che una prospettiva paradossale interviene sulla tensione quando, nonostante la sua incoerenza, è concepita come elementi contraddittori ma interconnessi che esistono contemporaneamente e persistono nel tempo. Dal punto di vista della teoria dei paradossi, le buone strategie incoraggiano gli attori a convivere con i paradossi e li accettano come enigmi persistenti e irrisolvibili (Clegg et al., 2002; Lewis, 2000; Poole & Van de Ven, 1989; W. K. Smith & Lewis, 2011; Van der Byl & Slawinski, 2015).

È collegato al concetto di identità analizzato da Meyer e Hammerschmid (2006), Ratner (2012) e Carollo and Guerci (2018) quella del paradosso. Si riferisce a persone che sono impegnate a formare, riparare, mantenere, rafforzare o rivedere costruzioni che sono produttive di un senso di coerenza e distinzione del sé. Brown (2015) definisce il lavoro sull'identità la metafora più significativa per l'analisi della costruzione dell'identità stessa all'interno e intorno alle organizzazioni (Schultz et al., 2013). Molti ricercatori tendono a mettere in evidenza le tensioni e le lotte che caratterizzano i processi individuali di creazione dell'identità, anche se il lavoro su di essa è volto a produrre un senso di sé positivo e distinto (Alvesson, 2010; Beech et al., 2016; Brown, 2015; Gotsi et al., 2010;

Lähdesmäki, 2012; Phillips, 2013; Sveningsson & Alvesson, 2003; Watson, 2008).

Nel concetto di paradosso dell'identità dei lavoratori, e dei manager, che passano dalle aziende private a quelle pubbliche, essi incarnano l'impresa attraverso il loro "marchio personale" nel mercato del lavoro ed un orientamento anti-burocratico e favorevole al cambiamento. Tuttavia Street and Gallupe (2009), spiegano che queste caratteristiche, e la deperibilità del loro status, limitano la capacità di questi attori di incorporare l'impresa. Inoltre Ratner (2012), è attraverso la perdita dell'aspetto associato alla nascita che il cambiamento rafforza. Così, paradossalmente, la loro natura intraprendente è in contrasto con l'adozione di tecniche di impresa.

Questi studi hanno implicazioni nel comprendere l'idea di impresa come cambiamento organizzativo, proprio come la promozione delle idee di gestione più in generale. Nonostante il fatto che l'ibridazione comporti un mix di visioni tra profit, non profit e quindi innovazione sociale, una prospettiva paradossale non enfatizza le considerazioni aziendali sulle preoccupazioni per la protezione dell'ambiente e il benessere a livello sociale (D. J. Cooper & Robson, 2006; Hahn et al., 2018; Street & Gallupe, 2009; Sturdy & Wright, 2008).

Public–Private Partnerships (PPP)

Senza essere esplicito, il concetto di ibrido viene analizzato dai ricercatori che studiano le joint venture tra pubblico e privato. Utilizzando il metodo di ricerca applicata precedentemente individuato, è possibile allargare il concetto di ibridità ad una risonanza più profonda.

Le partnership, le alleanze e le reti interorganizzative intersettoriali sono diventate estremamente popolari. Le logiche istituzionali a livello sociale hanno un ruolo importante nelle alleanze intersettoriali, rendendo la loro gestione centrale per il successo dell'alleanza (Agranoff, 2007; Dyer et al., 2007; Rittel & Webber, 1973). In quanto tali, sono vitali nella gestione di un problema in un gruppo. Di conseguenza, la cooperazione interorganizzativa e intersettoriale è necessaria per raggiungere il meta-obiettivo dello sviluppo economico, che porta

ad una maggiore importanza nella performance (Huuskonen & Kourula, 2012; Huxham & Beech, 2003; Klijn & Teisman, 2003; Saz-Carranza & Longo, 2012).

In generale, questo concetto è definito come PPP. Ciò è dovuto al fatto che il termine PPP è comunemente inteso per indicare la partecipazione privata - che di solito fornisce la progettazione, il finanziamento e il funzionamento - allo sviluppo di infrastrutture pubbliche. In un PPP, il settore pubblico ha un'idea specifica di quale servizio o prodotto vuole, o quanto meno di cosa ha bisogno il pubblico nella ricerca di una soluzione (Herranz Jr, 2007; Wall & Connolly, 2009).

I PPP, definiti vagamente come accordi istituzionali di cooperazione tra attori del settore pubblico e privato, hanno riscosso un ampio interesse in tutto il mondo. Tuttavia, c'è poco accordo sull'idea di un PPP. Alcuni lo vedono come un nuovo strumento di governance che sostituirà il tradizionale metodo di contrattazione per i servizi pubblici attraverso gare d'appalto. Altri vedono i PPP come una nuova espressione nel linguaggio della gestione pubblica, intesa a includere le vecchie e consolidate procedure di coinvolgimento delle organizzazioni private nella fornitura di servizi pubblici ed altri ancora come un nuovo modo di gestire i progetti infrastrutturali (Hart, 2003; Hodge & Greve, 2007; Linder, 1999; Savas, 2000).

Hodge and Greve (2007) spiegano che i PPP sono legati a progetti infrastrutturali e quindi sono accordi di cooperazione istituzionale che creano nuove unità organizzative. Nel contesto dei progetti infrastrutturali, sono visti anche come modelli finanziari che permettono al settore pubblico di utilizzare il capitale finanziario privato in modo da aumentare le possibilità sia dell'amministrazione eletta che dell'impresa privata. La maggior parte delle partnership sottolinea la necessità di creare PPP, in quanto possono essere di beneficio sia per il settore pubblico che per quello privato. Il ragionamento è semplice - sia il settore pubblico che quello privato hanno qualità specifiche, e se queste qualità vengono combinate, il risultato sarà migliore per tutti (Klijn & Teisman, 2003; Teisman & Klijn, 2002; Williamson, 1985).

I nuovi prodotti o servizi sono il risultato che la cooperazione può comportare perché non sarebbero nati se le organizzazioni pubbliche e private

(profit e non profit) non li avessero condivisi (Klijn & Teisman, 2003; Roehrich et al., 2014; Williamson, 1985; Wong et al., 2015).

Linder (1999) attraverso il suo studio spiega che esiste una visione alternativa più ampia delle PPP come gioco progettato per "offuscare" altre strategie e obiettivi. Uno di questi obiettivi è la privatizzazione e l'incoraggiamento dei fornitori privati a fornire servizi pubblici a spese delle stesse organizzazioni pubbliche.

La constatazione è importante tra i punti ciechi ideologici che compaiono tra molti difensori del PPP, come i dipartimenti centrali del Tesoro, che sembrano più intenti a difendere la politica che non le questioni amministrative. Certamente, una migliore definizione del concetto e il conseguente allineamento dell'organizzazione può portare a un buon governo, che sia efficace e responsabile. (Hodge, 2004; Hodge et al., 2010; Hodge & Greve, 2007).

Hybrid Impact

Il quarto concetto che emerge dall'analisi è che il fenomeno ibrido viene analizzato dal punto di vista dell'impatto generato nei processi decisionali, nelle privatizzazioni, nelle partnership pubblico-privato, nel lavoro sull'identità, nella gestione, nella governance e nella performance.

Il cambiamento, come evidenziato da Collings et al. (2008) è il fattore influente nella transizione al concetto di ibrido. Il cambiamento avviene nel concetto di Decision-Making come ha studiato Goldoff (2000), di governance (Lockwood & Davidson, 2010) e di conseguenza nell'Identity Work, poiché si cambia la figura del manager, si cambia la gestione dei dipendenti con l'obiettivo di massimizzare i risultati e le prestazioni, come hanno dimostrato Skelcher e Smith (2017).

La ricerca dimostra, come affermano Greve e Andersen (2001) che il passaggio alla privatizzazione è uno degli innesti che ha portato al cambiamento e alla definizione di organizzazioni ibride che hanno cambiato anche l'approccio del Management, che è quanto emerge dagli studi di Barry et al. (2006a), Rehn (2008), Harhoff and Mayrhofer (2010), Kirkpatrick et al. (2016). Le attività che ne derivano sono la commercializzazione dei servizi del settore pubblico e la

necessità di monitorare l'efficienza e l'efficacia attraverso la misurazione dei risultati e delle prestazioni (Hodge & Greve, 2007; Skelcher & Smith, 2017). In questa panoramica dei cambiamenti ibridi ha certamente cambiato il Public Management, infatti Garrone et al. (2013) and Aagaard (2016) studiano il fenomeno del cambiamento della cultura organizzativa del settore pubblico per assomigliare di più al settore privato "for profit".

L'organizzazione è cruciale quanto la tecnologia nella comprensione della rivoluzione dell'informazione; questa rivoluzione dà origine a forme di organizzazione in rete. L'ascesa delle reti continuerà ad accrescere il potere degli attori non statali, più che degli stati, finché gli stati non si adatteranno imparando a plasmare le gerarchie in ibridi che incorporano elementi di progettazione della rete (Arquilla & Ronfeldt, 1997).

In un regime ibrido di pratiche, le mentalità multiple di regola e le logiche multiple sono contemporaneamente evidenti. L'ibridazione può potenzialmente verificarsi tra una o più di esse:

- Nella forma dominante, come il neoliberismo;
- Nella mentalità un tempo dominante ora superata, come l'assistenzialismo;
- Nuove modalità emergenti che nascono come risposta a problemi nuovi o appena riconosciuti.

Le strutture ibride possono essere evidenti all'interno di un regime di pratiche quando gli autori di un programma di governance includono attivamente componenti di logiche multiple, in modo che il programma stesso sia un ibrido di 'meta-governance' (Lockwood & Davidson, 2010).

Ogni studio di management e gestione aziendale mettono enfasi sull'aspetto dell'interazione con la cultura popolare, e che il concetto di "studi culturali dell'organizzazione" potrebbe essere una sorta di tautologia. Per superare eventuali separazioni semplificate sull'approccio, potrebbe essere produttivo porre una particolare enfasi sullo studio dei fenomeni, citati, della cultura popolare proprio come forme ibride, cioè forme in cui le distinzioni tra management e partecipazione pro-attiva degli stakeholder sono messe in discussione o scompaiono completamente assimilandolo nella stessa definizione (Curran et al.,

2012; Evers, 2005; Ferlie et al., 1996; Gans, 2008; K. Hall et al., 2016; Hancock & Tyler, 2008; M. Parker, 2006; Pollitt & Bouckaert, 2004).

Il concetto di ibridazione ha già avuto un impatto significativo sul discorso generale in merito al business e al management e ha formato questioni spesso discusse sul posto di lavoro. Il fenomeno continuerà ad avere un'influenza sulle estensioni del business (Goldoff, 2000; Rehn, 2008).

Ci si aspetta sempre più spesso che le organizzazioni pubbliche e non profit dimostrino risultati positivi. Le organizzazioni con obblighi contrattuali e impatto sociale richiedono l'adozione di strumenti ibridi. Molte organizzazioni non profit e imprese sociali ricevono ora finanziamenti pubblici per offrire servizi che combinano il reddito del mercato con le priorità pubbliche (Garrow & Hasenfeld, 2012; Kleynjans & Hudon, 2016; S. R. Smith & Phillips, 2016).

Queste imprese sociali, come le cooperative sociali, sono spesso valutate in base alle loro prestazioni attraverso indicatori come il collocamento di adulti svantaggiati nel mondo del lavoro. Tuttavia, viene data poca considerazione al capitale sociale e ai contributi della comunità da parte delle organizzazioni non profit. Occorre prestare maggiore attenzione ai modi in cui le strategie di performance management possono misurare l'impatto non profit in senso più ampio. Ciò aiuterebbe di conseguenza i dirigenti e i membri del consiglio di amministrazione non profit a gestire in modo più efficace le molteplici logiche istituzionali all'interno dell'organizzazione (Goldoff, 2000; Skelcher & Smith, 2017). La ricerca è necessaria per individuare gli strumenti migliori da utilizzare per le aziende che soddisfino la trasparenza, la responsabilità e le conseguenze della fusione delle conoscenze nel settore pubblico, privato e non profit (Biancone et al., 2017, 2018a, 2018b; Biancone & Secinaro, 2015; Brescia, 2019).

L'ibridità può essere considerata una causa di innovazione: le molteplici logiche all'interno di un'organizzazione costringono l'agenzia a ristrutturare e sviluppare nuove affiliazioni e filiali per far fronte adeguatamente agli imperativi di governance e di gestione dell'ibridità (Collings et al., 2008; Coule & Patmore, 2013; Harhoff & Mayrhofer, 2010; S. R. Smith, 2014; Torchia & Calabrò, 2018).

3.1.2. RISULTATI analisi bibliometrica su imprese sociali

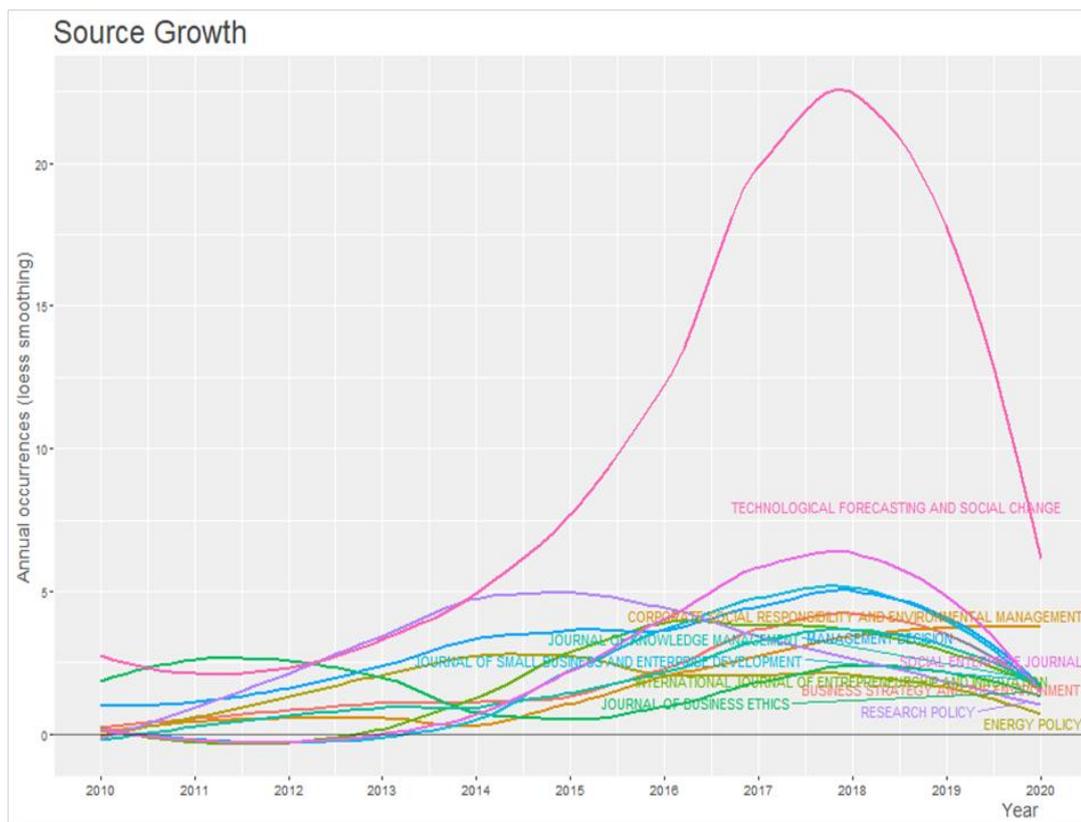
3.1 Publication pattern

La ricerca bibliometrica ha prodotto quanto segue. Nel periodo in esame (2010-2020), il numero di pubblicazioni su riviste di imprese sociali hanno visto un aumento della produzione tra il 2015 e il 2019 (il 2020 è appena iniziato). La produzione scientifica, iniziata nel 2010, ha raggiunto la vetta nel 2018 (Figura 10).

Ricordando che la ricerca è stata condotta dal 2010 in quanto la stessa analisi prodotta senza filtri di tempo a mostrato quanto la produzione scientifica precedentemente fosse scarsa ai fini di questa analisi. Per una migliore presentazione dei dati risulta necessario evidenziare che è proprio nel 2015 che entrano in gioco gli SDGs influenzando notevolmente il mondo della ricerca e dei practitioners, questo aspetto verrà ampiamente sviluppato nella sezione di discussione successiva.

Questo campo di ricerca è in continua evoluzione e gli orizzonti sono sempre più ampi.

Figure 10 - Articoli per anno



Fonte: elaborazione dell'autore con lo strumento Biblioshiny (Faraudello et al., 2020)

Considerando le prime 20 riviste che hanno pubblicato gli articoli considerati, le prime quattro mostrano un numero più significativo di pubblicazioni, che insieme sono pari a più della metà dell'intero campione. Si può notare (dalla tabella sottostante) che le riviste in questione sono Technological Forecasting and Social Change, Management Decision, Research Policy, Social Enterprise Journal.

Tuttavia, è percepibile che le riviste che vengono analizzate sono strettamente correlate a SDG 17 – PARTNERSHIP FOR THE GOALS e SDG 13 – CLIMATE CHANGE, SDG 9 - INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE e SDG 8 – DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH.

Tabella 12 - Pubblicazioni su riviste scientifiche

Rivista	Articoli
Technological forecasting and social change	105
Management decision	33
Research policy	29
Social enterprise journal	26
Business strategy and the environment	24
Journal of small business and enterprise development	22
International journal of entrepreneurship and innovation	21
Journal of business ethics	21
Corporate social responsibility and environmental management	20
Journal of social entrepreneurship	20
Chinese management studies	19
Energy policy	18
Journal of knowledge management	18
Entrepreneurship and regional development	17
Journal of business research	17
Journal of enterprise information management	14
Technology analysis & strategic management	14
Baltic journal of economic studies	13
International business review	13
International small business journal-researching entrepreneurship	13

Fonte: rielaborazione dell'autore (Faraudello et al., 2020)

Il campione è composto da 3.712 autori. Gli autori più produttivi finora sono stati: GARCIA-SANCHEZ IM (18), MARTINEZ-FERRERO J (18), ROPER S (14), ZHANG M (10), LOVE JH (9), DEL GIUDICE M (8), SCUOTTO V (8), SHAPIRA P (8), YOUTIE J (7), RONG K (6), VAHTER P (6), WANG Y (6), WRIGHT M (6), ANDERSON AR (5), DANSON M (5), EDGEMAN R (5), KHAN Z (5), LIU G (5), SONG ML (5), SOTO-ACOSTA P (5).

Dalla verifica dell'affiliazione degli autori al momento della pubblicazione è emerso che le università più rappresentate sono University of Warwick (32), University of Salamanca (25), University of Manchester (24), Tsinghua University and University of Oxford (23) University of Cambridge and University of Leeds (20).

La maggior parte degli studi sono il risultato del lavoro di un unico autore.

Tabella 13 - top 20 Università per produzione scientifica

Affiliazioni	Articoli
University Of Warwick	32
University Of Salamanca	25
University Of Manchester	24
Tsinghua University	23
University Of Oxford	23
University Of Cambridge	20
University Of Leeds	20
Aston University	19
Zhejiang University	18
Open University	16
University Of Birmingham	16
University Politecnico Of Valencia	16
Renmin University Of China	15
Newcastle University	14
University Of Granada	14
Aarhus University	13
Arizona State University	13
Copenhagen Business School	13
Kaunas University Of Technology	13
University Of International Business And Economics	13

Fonte: rielaborazione dell'autore (Faraudello et al., 2020)

I paesi più citati sono United Kingdom (3592), USA (2951), China (1542), Spain (927), Canada (774) e Italy (603). I primi dieci articoli, in termini di citazioni totali, sono stati pubblicati su 3 riviste, Health Services Research (4 articoli), Journal of Public Administration Research and Theory (2 articoli) e Public Administration Review (4 articoli). Pertanto, le riviste con il maggior numero di articoli nel settore hanno pubblicato, in questo caso, il maggior numero di articoli citati ad eccezione di Journal of Public Administration Research and Theory, che presenta 2 articoli nella top ten, ma presenta meno articoli rispetto alle altre riviste.

Tabella 14- paper più citati

Ran k	Autori	Titolo	Journal	Total Citazio ni	TC per anno
1	BATTILANA J.	Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises	The Academy of Management Annals, Volume 8, 2014 Issue 1	377	53,857
2	HALL J.K.	Sustainable development and entrepreneurship: Past contribution and future decisions	Journal of Business Venturing, 2010	319	29
3	MELVILLE N.P.	Information Systems Innovation for Environmental Sustainability	MIS Quarterly, 2010	313	28,455
4	MARTIN C.J.	The Sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism?	Ecological Economics, 2016	270	54
5	AHLERS G.K.C, CUMMINGS D., GUNTHER C., SCHWEIZER D.	Signaling in equity crowdfunding	Entrepreneurship Theory and Practice, 2015	269	44,833
6	PARIDA V., WESTERBERG M., FRISHAMMAR J.	Inbound open innovation activities in high-tech SMEs: The impact on innovation performance	Journal of Small Business Management, 2012	225	25

7	BATTILANA J., SENGUL M., PACHE A., MODEL J.	Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises	Academy of Management Journal, 2015	152	25,333
8	CLARYSSE B., TARTARI V., SALTER A.	Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems	Research Policy, 2014	151	21,571
9	NGA J.K.H., SHAMUGANATHA N G.	The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurshi p start up intentions	Journal of Business Ethics, 2010	151	13,727
10	LEONARDI P.M.	Social media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility	Information System RES, 2014	150	21,429
11	WEI GW, 2016, J BUS ECON MANAG	Picture fuzzy cross-entropy for multiple attribute decision making problems	Journal of Business Economics, 2016	146	29,2
12	BRAMMER S., HOEJMOSE S., MARCHANT K.	Environmental management in SMEs in the UK: Practices,	Business Strategy Environment, 2012	117	13

		pressures and perceived benefits			
13	LOVE J.H.	Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services	Res Policy, 2011	116	11,6
14	TORUGSA N.A., O'DONOHUE W., HECKER R.	Proactive CSR: An empirical analysis of the role of its economic, social and environmental dimensions on the association between capabilities and performance	Journal of Business Ethics, 2012	111	12,333
15	PERKMANN M., NEELY A., WALSH K.	How should firms evaluate success in university-industry alliances? A performance measurement system	R&D Management, 2011	107	10,7
16	Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F. and Wright M.	The ability and willingness paradox in family firm innovation	Journal of Product Innovation Management	103	17,167
17	LUO Y.D., SUN J., WANG S.L.	Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy	The Academy of Management Perspectives, 2011	103	10,3
18	PHILLIPS W.	Social innovation and social entrepreneurship	Group & Organization Management, 2015	96	16

		p			
19	NIGHTINGALE P.	Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research	Industrial and Corporate Change, 2014	96	13,714
20	UPWARD A., JONES P.	An ontology for strongly sustainable business models: defining an enterprise framework compatible with natural and social science	Organizational Environment, 2016	94	18,8

Fonte: rielaborazione dell'autore (Faraudello et al., 2020)

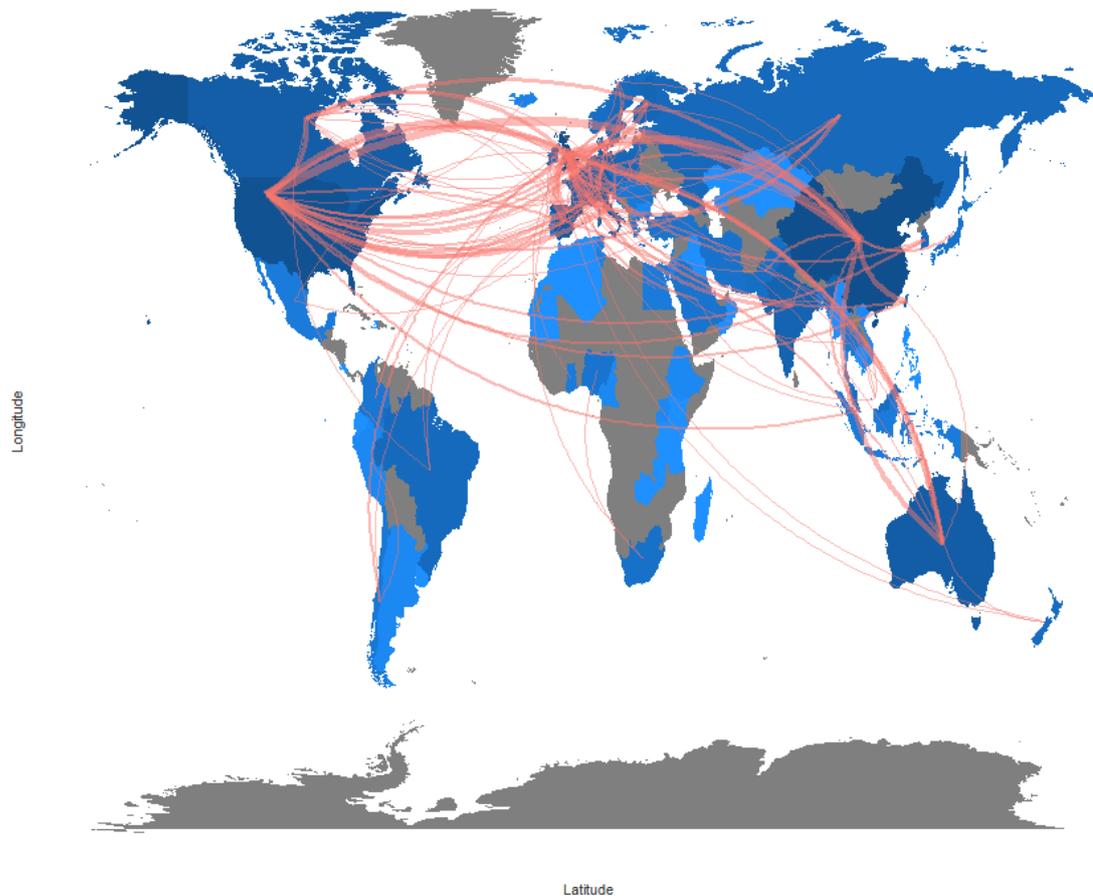
Negli articoli più citati, i contributi scientifici più rilevanti sono i seguenti:

- (Battilana & Lee, 2014), enfatizza il concetto in merito alle imprese sociali, mettendo in evidenza quanto segue: "le imprese sociali che combinano le forme organizzative sia del business che della beneficenza sono un tipo ideale di organizzazione ibrida, rendendo l'impresa sociale un ambiente attraente per studiare l'organizzazione ibrida" e che "lo studio dell'organizzazione ibrida nelle imprese sociali può contribuire alla teoria dell'organizzazione", inoltre occorre sottolineare che l'autrice Battilana (posizione n. 7 degli articoli più citati) è presente con un altro lavoro sul tema in merito allo sfruttamento delle tensioni produttive nelle organizzazioni ibride attraverso il caso proprio delle imprese sociali di integrazione lavorativa, come sono le cooperative sociali;
- (J. Hall et al., 2010), esamina una panoramica del ruolo dell'imprenditorialità nello sviluppo sostenibile;

- (Melville, 2010), esamina il ruolo del Sistema Informativo nei processi e nelle pratiche sostenibili nelle organizzazioni e nel miglioramento delle prestazioni ambientali ed economiche;
- (Martin, 2016), esamina l'impatto dell'economia della condivisione sulla sostenibilità e sullo sconvolgimento delle strutture socio-tecniche ed economiche consolidate.

Attraverso la figura 11 invece viene rappresentata la collaborazione internazionale, conferma quanto si evince dalle università più attive sull'argomento. Il fulcro è rappresentato da Stati Uniti ed Europa con maggior spicco nel Regno Unito, proprio dove è esploso maggiormente il fenomeno di organizzazione ibrida come vedremo nel prossimo capitolo.

Figura 11 - Country Collaboration Map



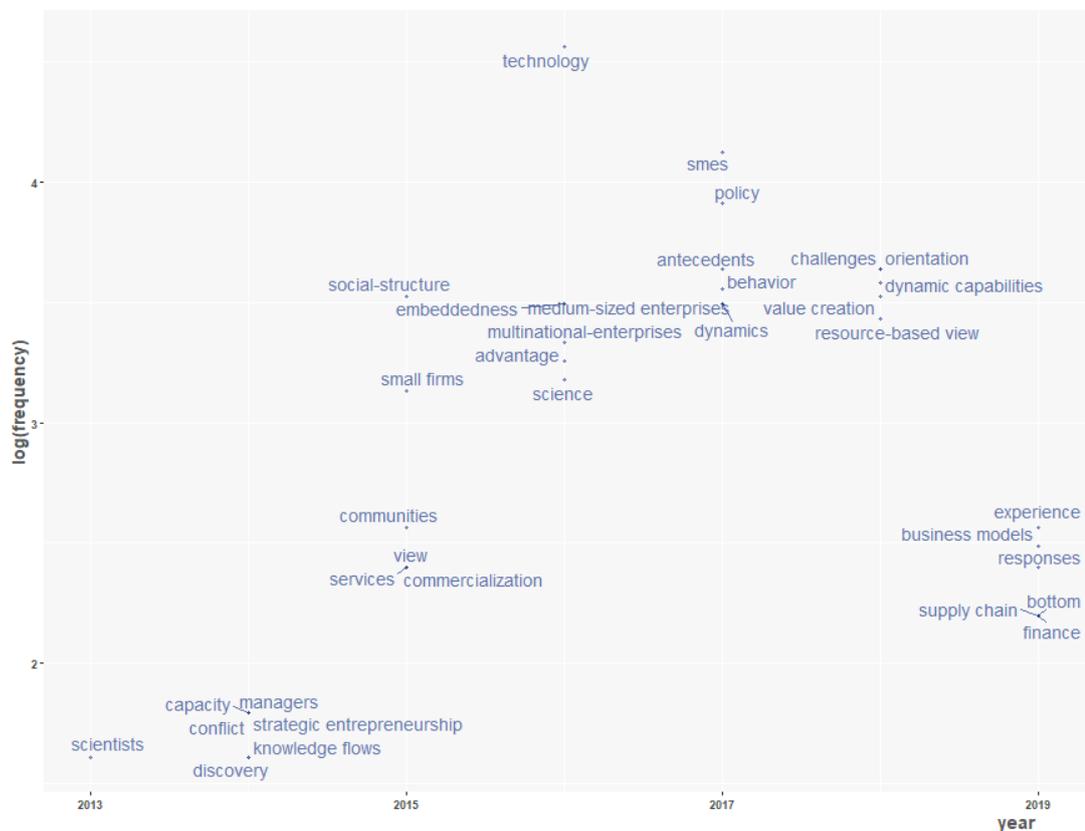
Fonte: elaborazione dell'autore con lo strumento Biblioshiny (Faraudello et al., 2020)

Trend Topic

La Figura 12 rappresenta che attraverso l'analisi dei trend topic negli ultimi anni c'è stato un'evoluzione su tre livelli:

1. Esplorativa, che va dal 2013 al 2014, nella quale abbiamo la ricerca dell'impresa sociale e della figura dell'imprenditore nel tentativo di identificarli;
2. Definizione, dal 2015 al 2018, in cui vi è una ricerca sul tema attraverso specificità sulle forme giuridiche e sulla dimensione con il focus sulla creazione di valore;
3. Innovation, dal 2019 ad oggi, nella quale proprio verso la ricerca della creazione di valore e di innovazione si identificano business model in grado di dare uno schema per raggiungere il risultato introducendo specificità di finance e supply chain.

Figura 12 - Trend Topic



Fonte: elaborazione dell'autore con lo strumento Biblioshiny (Faraudello et

al., 2020)

Keyword co-occurrences network

In aggiunta ai risultati appena presentati è necessario dare spazio ad un'altra prospettiva, quella in cui le parole chiave utilizzate creano una mappa di correlazione dei temi studiati.

Partendo dall'assunto che ogni articolo pubblicato deve contenere delle parole chiave e che tendenzialmente queste sono i campi di ricerca che sono stati coinvolti nei rispettivi articoli, essa stabilisce le co-occurrences delle parole chiave della rete. Lo scopo dell'analisi è quello di progettare la struttura concettuale di un quadro di riferimento utilizzando una rete di parole chiave per mappare e raggruppare i termini estratti in una raccolta bibliografica. La seguente figura 13 fornisce informazioni per scoprire quali campi sono stati collegati alla ricerca sulle imprese sociali. La figura mostra che i ricercatori combinano la loro produzione scientifica con un numero più significativo di parole chiave. Essa mostra, quindi, che dall'attuale elaborazione emerge una chiara percezione di quanto sia centrale il ruolo svolto dalla GOVERNANCE delle imprese e dall'INNOVATION.

Inoltre, le parole chiave più coinvolte sono PERFORMANCE, MANAGEMENT, IMPACT, KNOWLEDGE, RESEARCH-AND-DEVELOPMENT, ENTREPRENEURSHIP. Questa selezione di parole chiave ci permette di comprendere che, oltre alla governance e all'innovazione, un altro argomento particolarmente rilevante è quello trattato in SDG 9. Infatti, guardando a questa selezione di parole chiave, il riferimento all'obiettivo di SDG 9 "industria, innovazione e infrastrutture", che mira a garantire la costruzione di infrastrutture resilienti promozione di un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promozione dell'innovazione, appare più pronunciato che mai, oltre alle parole chiave "TECHNOLOGY", "VALUE CREATION" and "CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY".

Un altro riferimento è all'obiettivo 17 di SDG "partnership for the goals", che si pone l'obiettivo di rafforzare i mezzi di attuazione e rivitalizzare la

comprensione, comunità focalizzata, sei quadri di capitale, finanze, aspetto, accesso. La letteratura identifica 48 caratteristiche, ma non è stato possibile raggrupparle tutte secondo la struttura già identificata da Jordan et al. (2017). Nella tabella 15 è possibile identificare il conteggio di ciascuna delle caratteristiche e la possibile attribuzione.

Tabella 15- Caratteristiche e raggruppamenti dell'informativa finanziaria popolare

Codice	Riscontro	Codice gruppo	% sul campione totale	Std. Dev
between 51 and 100 pages	0	Pages	0	0
Explain acronyms	0	COMPREHENSION	0	0
Comics	1		1	0.072
Environmental impact on performance	1	COMMUNITY FOCUSED	1	0.072
Active voice	2	COMPREHENSION	1	0.101
Cost of programs or services	2	FINANCIALS	1	0.101
over the 100 pages	2	Pages	1	0.101
Intellectual Capital	3	Six Capital Framework	2	0.124
Television	5		3	0.159
Annual distribution	6	ACCESS	3	0.174
between 33 and 50 pages	6	Pages	3	0.174
Platform	7		4	0.187
Negative financial outcomes	11	FINANCIALS	6	0.232
Human capital	12	Six Capital Framework	6	0.242
Infographic	16		8	0.276
Consolidated statements	17		9	0.284
quality of life	20		10	0.030
Natural Capital	23	Six Capital Framework	12	0.325

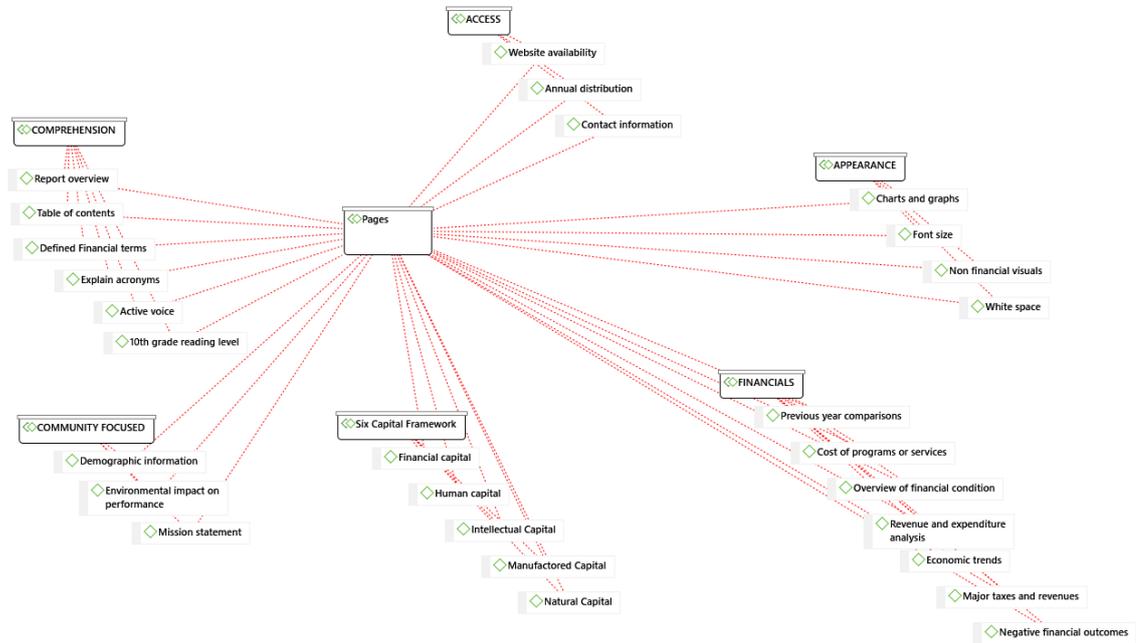
non-financial comparison with previous year	26		13	0.342
Budget	40		21	0.406
Description of Special or spot project	41		21	0.410
benchmark context	43		22	0.417
Manufactured Capital	45	Six Capital Framework	23	0.424
Social media	45		23	0.424
Non-financial visuals	56	APPEARANCE	29	0.455
Overview of financial condition	61	FINANCIALS	32	0.466
between zero and 12 pages	69	Pages	36	0.480
Economic trends	76	FINANCIALS	39	0.490
Mission statement	83	COMMUNITY FOCUSED	43	0.496
representation of organization and responsibility	96		50	0.501
Grants and certifications	101		52	0.501
between 13 pages and 32 pages	116	Pages	60	0.496
Defined Financial terms	116	COMPREHENSION	60	0.491
Contact information	124	ACCESS	64	0.480
Report overview	129	COMPREHENSION	67	0.472
Social Capital	142	Six Capital Framework	74	0.442
Website availability	142	ACCESS	74	0.442
Demographic information	145	COMMUNITY FOCUSED	75	0.433
financial comparison with previous year	155		80	0.399
Table of contents	159	COMPREHENSION	82	0.382
10th grade reading level	163	COMPREHENSION	84	0.363

Font size	164	APPEARANCE	85	0.358
Previous year comparisons	165	FINANCIALS	85	0.353
White space	167	APPEARANCE	87	0.342
Financial capital	169	Six Capital Framework	88	0.330
Charts and graphs	170	APPEARANCE	88	0.325
Major taxes and revenues	173	FINANCIALS	90	0.306
Revenue and expenditure analysis	177	FINANCIALS	92	0.276

Fonte: elaborazione dell'autore

Due caratteristiche non sono attribuibili al campione analizzato. La prima si riferisce alla spiegazione di ogni acronimo che non è presente nei report esaminati. Le altre caratteristiche si riferiscono alla lunghezza delle relazioni. Le relazioni di lunghezza compresa tra 50 e 100 pagine non sono presenti. Le relazioni analizzate permettono di evidenziare immediatamente che più della metà delle caratteristiche suggerite dalla letteratura non sono rispettate e implementate. In letteratura è stata data molta evidenza alla lunghezza delle PFR. Nel campione sono prevalenti i report di lunghezza compresa tra 12 e 32 pagine (60% del campione) e da zero a 12 pagine (36% del campione). La grande importanza data alla lunghezza del documento deve comunque essere valutata sulla base della prevalenza percentuale delle caratteristiche presenti nel documento. La figura 13 mostra l'analisi effettuata, i gruppi e le caratteristiche presenti.

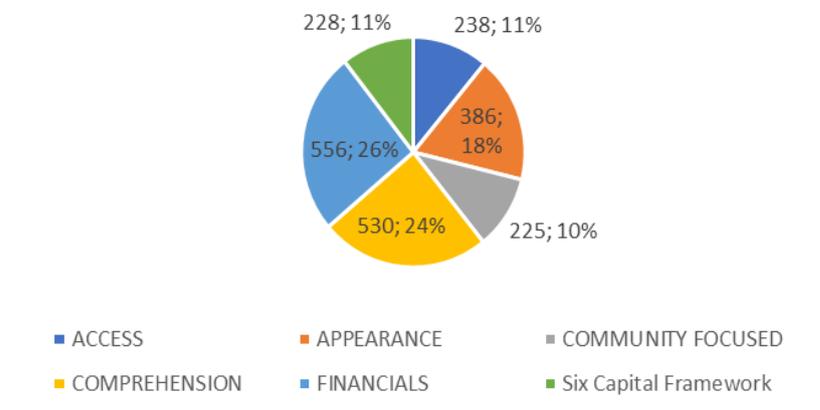
Figure 14- Relazione tra il numero di pagine e le altre caratteristiche individuate in letteratura



Fonte: rilaborazione dell'autore (Biancone et al., 2019a)

La media delle caratteristiche osservabili tra 0 e 12 pagine è pari a 15,32, tra 13 e 32 pagine è pari a 12,99, tra 33 e 50 pagine è pari a 18,66 e oltre 100 pagine è pari a 16. L'equilibrio tra la lunghezza del documento e la presenza di altre caratteristiche deve essere considerato, se il contesto americano e canadese privilegia documenti di lunghezza non superiore a 32 pagine e in molti casi da 0 a 12 pagine, è evidente che la presenza di caratteristiche subisce una diminuzione rispetto a quelle presenti nei report più consistenti. In generale, se si analizzano i raggruppamenti di caratteristiche relative al PFR, è possibile evidenziare una prevalenza del gruppo relativo alle caratteristiche sulla comprensione finanziaria e sulla comprensione del documento come mostrato nel grafico 1.

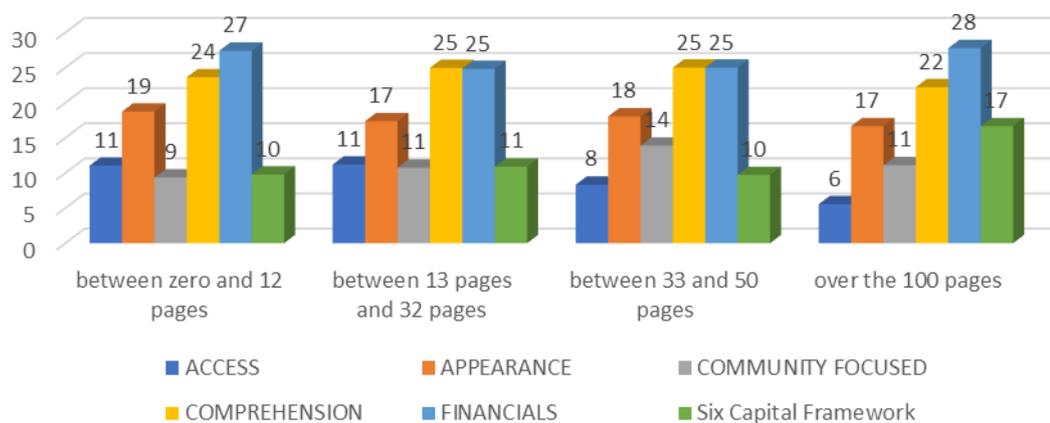
Grafico 1 - Le caratteristiche del PFR



Fonte: rilaborazione dell'autore (Biancone et al., 2019a)

Se i report vengono analizzati raggruppandoli per lunghezza, è possibile identificare le diverse rappresentazioni. Ogni rappresentazione può presentare la configurazione proporzionalmente configurata di ogni cluster per lunghezza del report Grafico 2.

Grafico 2 - Configurazione percentuale delle caratteristiche presenti nel PFR per raggruppamento



Fonte: rilaborazione dell'autore (Biancone et al., 2019a)

Statistical analysis

In letteratura si dà molta evidenza alla lunghezza delle pagine di report ma si trovano risultati diversi come best practice; l'analisi aiuterà a capire quale sia la realtà ponendo anche altre importanti analisi mirate ad un approfondimento dell'approccio teorico trovato.

Confrontando i report basati sulla lunghezza per raggruppamento delle caratteristiche attraverso ANOVA, va notato che non vi è alcuna differenza tra i diversi raggruppamenti se non per i criteri relativi alla rappresentazione dei sei schemi di capitale $p=0,0284$ e la somma dei criteri totali presenti nel documento $p=0,0061$.

Attraverso una regressione lineare, valutando la relazione tra la lunghezza del PFR e le caratteristiche del raggruppamento del PFR, si ottiene una correlazione tra il numero di pagine e due gruppi di caratteristiche (community focused e sei capital frameworks). Nel primo caso, $p = 0,033$ errore standard $0,610673$ (F test = $0,0007$; t test = $3,46$) nel secondo caso $p = 0,014$ con errore standard = $0,0646694$ (F test = $0,0029$, t test = $3,02$) in entrambi i casi $R^2 = 0,1008$. Esiste anche una correlazione tra la lunghezza del documento e il numero totale di caratteristiche osservabili, all'aumentare del numero di pagine, aumenta il numero di caratteristiche osservabili $p = 0,01$ e $R^2 = 0,0629$ con errore standard = $0,0167833$ (F test = $0,0004$; t test = $3,58$). La multivariata tra la lunghezza delle relazioni e le variabili socio-economiche mostra che la lunghezza delle pagine è indirettamente proporzionale al livello di istruzione superiore considerando la popolazione residente. Il numero di pagine aumenta quando diminuisce la percentuale di residenti che hanno completato la scuola superiore ($p = 0,001$ $R^2 = 0,0900$ coef. $-0,00725$; F test = $0,0002$ t test = $-3,75$). La relazione tra raggruppamenti di caratteristiche e indicatori socio-economici non fornisce un significato per il raggruppamento di caratteristiche che rappresentano l'accesso, l'attenzione alla comunità, la comprensione e le finanze. Il numero di caratteristiche legate alla rappresentazione del quadro a sei capitali è inversamente proporzionale alla percentuale di abitanti che hanno ottenuto la licenza superiore. Maggiori informazioni sulle sei capitali sono rappresentate come la percentuale di abitanti con la licenza superiore $p = 0,019$ coef. diminuisce. $-0,0079873$ $R^2 =$

0,0612 (F test = 0,0151; t test = -2,45). Maggiori informazioni relative al capitale impiegato e disponibile potrebbero essere utilizzate per comprendere meglio l'allocazione delle risorse e i risultati del comune. Invece, il raggruppamento relativo ai criteri di apparenza del documento aumenta con la percentuale di residenti che non parlano inglese come prima lingua $p = 0,012$ coef. 0,0067785 $R^2 = 0,0632$ (F test = 0,0066; t test = 2,75). La chiarezza dell'allungamento diventa essenziale per la comprensione del documento in senso grafico e della distribuzione dei contenuti (tabelle e grafici, uso dello spazio bianco, font, grafica non finanziaria).

Non vi sono correlazioni tra il numero di riconoscimenti attribuiti ai PFR presentati e le caratteristiche che si possono osservare in letteratura per la costruzione e il contenuto del documento e nemmeno per la lunghezza del documento.

3.3.TERZA FASE – Risultati caso studio

Attraverso la ricerca in letteratura sul tema della valutazione di impatto sociale, come Clark et al. (2004) hanno già evidenziato in precedenza con una definizione della catena del valore dell'impatto, è emerso che tale applicazione all'interno dei contesti di reporting, organizzazioni ibride (imprese sociali e cooperative sociali), strumenti di valutazione di impatto sociale e stakeholder theory se deve essere volta alla creazione di partecipazione degli stakeholder è importante che a monte ci sia un'azienda con una buona governance, una leadership, finalizzata alla sopravvivenza sul mercato attraverso la performance e l'orientamento all'impatto sociale.

Questa informazione non è importante se non viene trasmessa in modo corretto attraverso il corretto strumento di reporting per aumentare la percezione e di conseguenza il coinvolgimento (Al-Khasawneh & Futa, 2012; Biancone et al., 2018b; Fernández-Fernández, 1999; Freeman, 2010; Strand & Freeman, 2015).

Un buon strumento di reporting deve mettere al primo posto l'esigenza degli stakeholder e attraverso i principi di trasparenza e responsabilità comunicare la propria storia aziendale per avere i risultati attesi di cui l'ecosistema ha bisogno

e cercare di promuovere l'etica (Adams, 2000; Alshammari et al., 2015; Biancone et al., 2018a; Carroll, 1996; Ebrahim, 2003; Pestoff, 2014; Vining & Weimer, 2016).

La scoperta rivela che con le migliori pratiche di reporting per le organizzazioni ibride, nello specifico cooperative sociali, si può plasmare il livello di informazione sui vari tipi di stakeholder, sia professionali che non professionali, in modo che l'offerta e la domanda di informazioni si incontrino (Biancone et al., 2019b; Biancone & Secinaro, 2015).

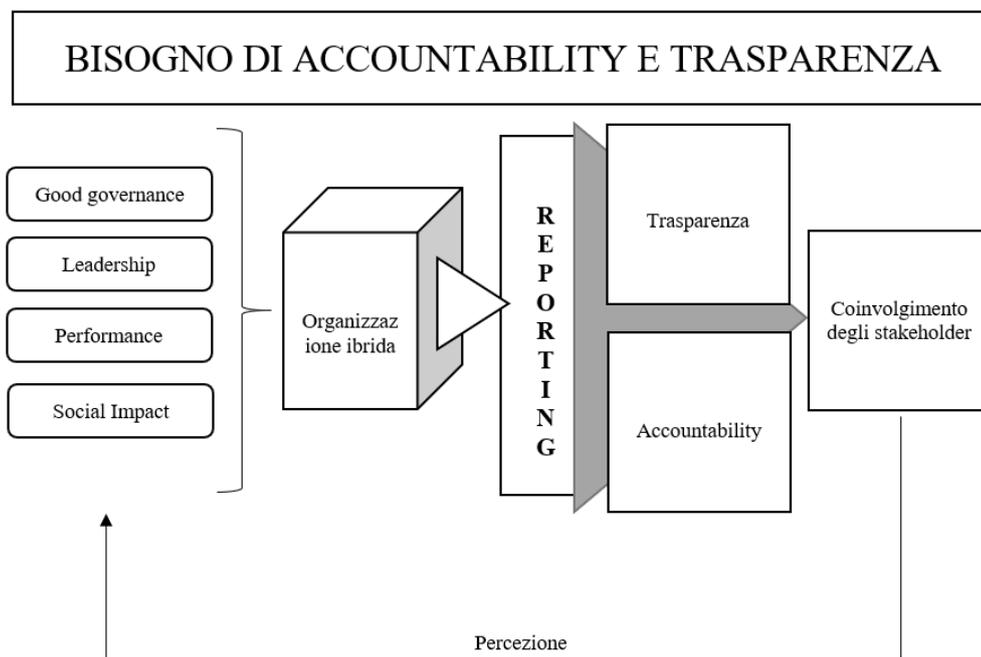
L'obiettivo è definire i fattori chiave che un'organizzazione ibrida, dovrebbe avere per utilizzare uno strumento di reporting orientato alla comunicazione di dati finanziari e di impatto sociale e determinare quali topic gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere coinvolti.

Il ricercatore ritiene che un buono strumento di reporting che sia rappresentativo e che soprattutto sia comprensibile anche agli utenti non professionali funziona solo se può dare una efficace rappresentazione di gruppo se mette al primo posto: il bisogno.

Dopo un'analisi approfondita della revisione della letteratura, lo studio propone che mettere al primo posto la necessità di uno strumento di reporting rappresentativo aumenterebbe la responsabilità, la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder. Gli stakeholder sarebbero in grado di comprendere meglio i forti valori di buona governance, leadership, performance e impatto sociale che l'azienda possiede.

La Figura 15 costruisce il modello di riferimento proposto dall'autore. Per adottare uno strumento di rendicontazione e soddisfare le esigenze degli stakeholder, un'impresa sociale deve avere i quattro fattori chiave sopra elencati. Attraverso questa garanzia e lo strumento di reporting più rappresentativo possono avere il coinvolgimento degli stakeholder e aumentare la percezione oggettiva di essi per creare collaborazione in nuove attività volte a migliorare l'ecosistema.

Figura 15 - Modello per soddisfare le esigenze degli stakeholder



Fonte: rielaborazione dell'autore (Iannaci, 2020b)

Questa sezione riassume i risultati del caso, mostrando i risultati degli intervistati e le connessioni emerse tra i punti di forza dell'impresa sociale.

Le interviste realizzate e i commenti ricevuti hanno confermato la teoria che la letteratura ha portato ad approfondire (Curtis et al., 2010).

Gli intervistati hanno confermato che i punti di forza dell'azienda che ha dimostrato in più occasioni di avere ha portato all'accrescimento da parte loro della fiducia. Trent'anni di esperienza e di leadership aziendale hanno dimostrato che la governance è solida e, soprattutto, flessibile a qualsiasi imprevisto del mercato, poiché grazie alle loro competenze sono in grado di adattarsi e modellare il business con il mercato, confermando i concetti di Al-Khasawneh and Futa (2012) and Alshammari et al. (2015).

Il concetto di buona governance trattato da Fernández-Fernández (1999) and Norman (2014) viene confermato dicendo che la struttura è solida e ha una buona gestione interna delle responsabilità. I membri dell'azienda ne sono

consapevoli perché, oltre a vederlo dai numeri, ne percepiscono la forza organizzativa interna ed esterna.

È stato quindi possibile collegare alla letteratura che la ricerca dell'innovazione quotidiana è un fattore chiave all'interno dell'organizzazione studiata. Questo fattore è percepito e soprattutto dimostrato. È stato interessante comprendere le differenze di percezione della cooperativa sociale perché dall'interno vi erano opinioni di forte fiducia. Gli esterni erano divisi tra chi conosceva l'impresa e quindi apprezzava il lavoro di inclusione e chi utilizzava solo il servizio della città che spesso sono legati da un pregiudizio della categoria come studiato da Andrews and van de Walle (2013).

Quando è stato spiegato che la missione sociale è quella di mettere il lavoratore al primo posto e che il grande lavoro è rivolto al benessere dei soci, si è dimostrato il divario nella mancanza di questo tipo di informazione, come dichiarato da Freeman (2010).

Questo tipo di percezione ha prevalso sui dati finanziari, non finanziari e soprattutto sull'impatto sociale. Chi conosceva il soggetto aveva una percezione migliore, i non esperti non avevano il quadro completo a volte offuscato da pregiudizi, come detto prima, che non portavano nemmeno ad approfondire confermando quanto detto da Adams (2000) e Biancone et al. (2018b) sulla partecipazione grazie a un buon rapporto.

Per coloro che non avevano chiari concetti di impatto sociale e quindi ciò che è stato fatto per l'ecosistema dalla cooperativa sociale ha subito un cambiamento di atteggiamento e una propensione a cooperare per partecipare al miglioramento attraverso il loro contributo informandosi sulle modalità di approccio ai concetti di Adams (2000) and Alshammari et al., (2015) sui capisaldi della finanza etica.

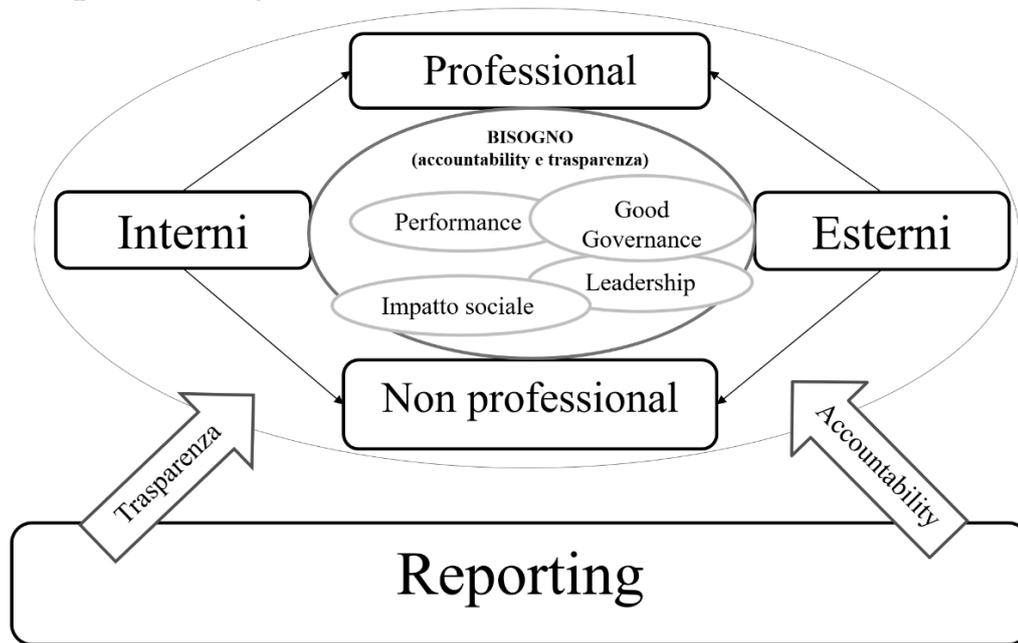
Come negli studi di Biancone et al. (2017, 2018b, 2019b) l'idea di un gruppo è forte e definisce un punto a favore della definizione di una buona politica contabile per dare la percezione di essere responsabile e trasparente. La governance è consapevole che tutti hanno il diritto e il desiderio di conoscere meglio l'azienda, sia internamente che esternamente, come confermano gli studi di Freeman (2010), Carroll (1996) and Biancone et al. (2016).

Come evidenziato in letteratura, la mappatura degli stakeholder aumenta il raggio d'azione delle informazioni e diventa quindi un efficace strumento di reporting, infatti, sono emerse informazioni preziose che gli utenti professionali ritengono sufficienti agli strumenti contabili esistenti in quanto sono in grado di leggere e approfondire attraverso altre analisi di informazioni non in evidenza. Gli utenti non professionali, invece, hanno considerato gli strumenti esistenti difficili da comprendere e non rappresentativi. Chiaramente dettata dal canale di informazione non corretto. Si preferisce un linguaggio user-friendly che può essere valorizzato da strumenti innovativi dei social media. Di conseguenza, è emerso che l'uso dei social media è sempre stato presente, confermando la teoria di Biancone et al. (2018a) in cui la partecipazione degli stakeholder diretti aumenta con l'uso di strumenti informatici. Nei loro studi dimostrano che il fattore che determina la partecipazione delle famiglie è la semplice connessione a Internet perché è stato dimostrato che questo elemento è sufficiente a creare negli utenti una partecipazione attiva al mondo digitale. Un interessante punto di partenza è stata quindi la richiesta di adattare le "informazioni in pillole" che sono consuetudine nell'utilizzo dei social media.

Il territorio ha una propensione all'orientamento sociale e all'impatto sociale e quindi un buono strumento di rendicontazione può contribuire ad aumentare la propensione all'innovazione sociale dell'ecosistema.

Riassumendo i fattori chiave emersi dalla letteratura e confermati dalle interviste, l'azienda oggetto del caso studio ha confermato il quadro teorico. Buona governance, leadership, performance e impatto sociale sono le informazioni che gli stakeholder percepiscono come una traduzione della responsabilità e della trasparenza dell'impresa sociale, creando in loro un aumento della percezione positiva e di conseguenza della partecipazione attiva. La Figura 16 riassume i concetti di questa sezione.

Figura 16 - semplificazione dei risultati



Fonte: rielaborazione dell'autore (Iannaci, 2020b)

4. CAPITOLO IV - IMPLICAZIONI E DISCUSSIONE

4.1.PRIMA FASE - implicazioni e discussione

La prima metà dell'analisi della letteratura in merito allo studio delle organizzazioni ibride ha portato ad elaborare la seguente discussione.

L'aumento dell'influenza sociale sulla tecnologia e della ristrutturazione industriale è stato influenzato negativamente dalla globalizzazione. Oggi, poiché ci sono ancora molte opportunità per la ricerca multidisciplinare all'interno della scienza, tali sviluppi ibridi continueranno a verificarsi (Geana, 1997; Kraidy, 2017; Pieterse, 1994; Stanton, 2004; Stockhammer, 2012).

Essi fanno parte delle dinamiche interne del sistema delle scienze sociali. Ci sono prove che mentre l'ibridazione è stata multidisciplinare in passato, e le attività correlate spesso si sono svolte in diverse discipline, questo non è più il caso. Le discipline si sovrappongono sempre più (Georghiou, 1998). In una certa misura questa più ampia ibridazione tra le discipline sembra sollecitare il trasferimento di strumentazione tecnicamente sofisticata da un campo di ricerca all'altro.

L'integrazione opera su molti livelli diversi, dalla misurazione e monitoraggio del degrado ambientale a livello locale, nazionale e internazionale, all'inclusione della rappresentanza pubblica nelle conferenze di consenso sperimentale e nell'inclusione dei laici nei consigli di amministrazione degli istituti di ricerca ambientale.

Non sorprende quindi che sistemi tecnologici più recenti, come i sistemi di gestione e i sistemi telematici tecnicamente ibridi dell'era dell'informatica, siano giunti a sposare ed esprimere uno spirito completamente diverso, definendo questi progetti ibridi non basati sulla rete degli anni Settanta e Ottanta tecnologie "post-moderne" (Hughes et al., 2017). Di norma, non riguardano solo problemi tecnici o ingegneristici, ma anche sostanziali questioni politiche, sociali e ambientali. Ciò che li rende diversi dai loro predecessori premoderni o moderni è il modo in cui gli ingegneri professionisti affrontano i problemi che incontrano.

C'è un altro effetto dell'ibridazione, questo è l'ascesa dei forum ibridi. Questi forum ibridi sono spazi pubblici in cui si discute dei rischi associati ad

alcuni sviluppi tecnologici. È in questi forum che si generano nuove conoscenze. Altri spazi possono anche essere identificati dove sono resi possibili incontri tra varie agenzie politiche e sociali con diversi interessi e prospettive. Ognuno di questi comporta delle implicazioni per il processo di produzione della conoscenza. È ormai riconosciuto che nuovi concetti scientifici possono essere prodotti al di fuori delle strutture disciplinari, dando luogo a cambiamenti nei programmi di studio e nella trasmissione del sapere scientifico.

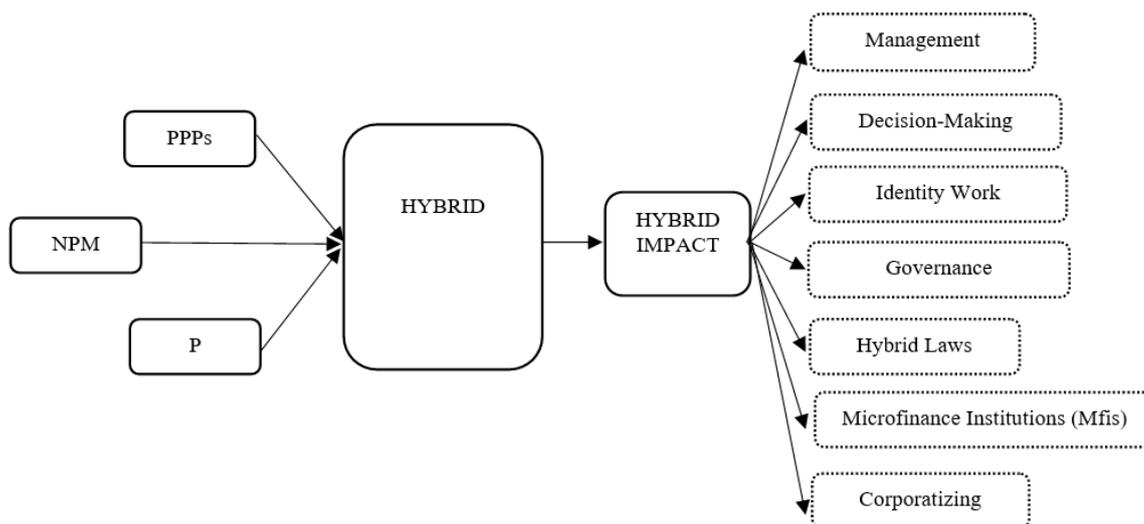
In alcune aree della ricerca, ad esempio, nel campo biomedico, questo è diventato un'importante fonte complementare per la produzione e l'arricchimento della conoscenza. Essa è vista con pari importanza rispetto alle fonti locali, alternative e ibride di produzione. La contestualizzazione diventa quindi un processo multistrato, che non necessariamente cerca di spogliare tutto in modo riduzionista fino ad un livello di spiegazione "fondamentale".

Questo documento sostiene anche una maggiore varietà di tradizioni di conoscenza accanto alla tradizione "mainstream" dell'Illuminismo occidentale, che è locale, alternativa o ibrida. È locale nel senso che si colloca al di fuori dell'apprendimento tradizionale. È alternativo nel senso di essere, a volte, attivamente opposto all'apprendimento tradizionale. È ibrido nel senso di combinare elementi scientifici e altri elementi di conoscenza, e quindi corre il rischio di essere etichettato come "impuro" da alcuni scienziati definiti tradizionali (Koppel, 1999; Nowotny et al., 2001).

Ciò che emerge dalla letteratura delle organizzazioni ibride viste dal punto di vista della NPM, del concetto di Paradox, PPP e Hybrid Impact è molto interessante perché riordinando i concetti che vari studiosi hanno trovato (Figura 17); è possibile definire quali sono stati i fattori che hanno influenzato l'evoluzione delle organizzazioni ibride dando una definizione storica e aiutando a comprendere le radici del concetto e in particolare dove queste nuove entità genereranno l'impatto. Diversi documenti hanno analizzato il contributo di questi approcci al miglioramento del Management, del Decision-Making, dell'Identity Work, della Governance, delle Leggi Ibride, delle MFI e della Corporatizzazione.

Lo stato attuale del fenomeno dell'ibridazione è stato testato con un processo metodologico logico per minimizzare gli sprechi assumendosi la responsabilità nella scelta degli articoli finali.

Figure 17- Evoluzione del fenomeno ibrido



Fonte: rielaborazione dell'autore (Secinaro et al., 2019)

Casini (2014) si concentra sulla multipolarità del diritto amministrativo e questo aiuta molto la comprensione delle organizzazioni ibride perché, nonostante l'approccio al tema dal punto di vista legislativo, questo metodo di ragionamento applicato in tutti gli altri contesti può evolvere verso l'innovazione del concetto di ibrido. Il moltiplicarsi delle relazioni tra i diversi attori - agenzie, imprese, organizzazioni non governative (ONG) e singoli individui, che attualmente dominano il panorama, accentua la necessità di ricerca sull'ibrido, in particolare all'interno del diritto globale e la crisi della legalità, generata dalla crescita delle attività di standardizzazione al di fuori dello Stato (Bozeman & Moulton, 2011; Cassese, 2012). L'ibridazione è uno dei fattori che molti articoli citano come causa della globalizzazione e dei suoi effetti conseguenti (Carney, 2005; Deem, 2001; Gillespie et al., 2010).

Anche se la selezione degli articoli per la ricerca in questo lavoro non ha utilizzato un filtro cronologico, non ci sono stati risultati prima del 1998. Molti

studiosi sostengono che l'era industriale e la crescita del dopoguerra hanno portato alla nascita dell'ibridismo attraverso la crescente globalizzazione.

I sostenitori della NPM si aspettano che le organizzazioni pubbliche diventino più flessibili e adattabili dopo le riforme amministrative, in effetti, mostrando una convergenza con i modelli di cambiamento organizzativo nel settore privato.

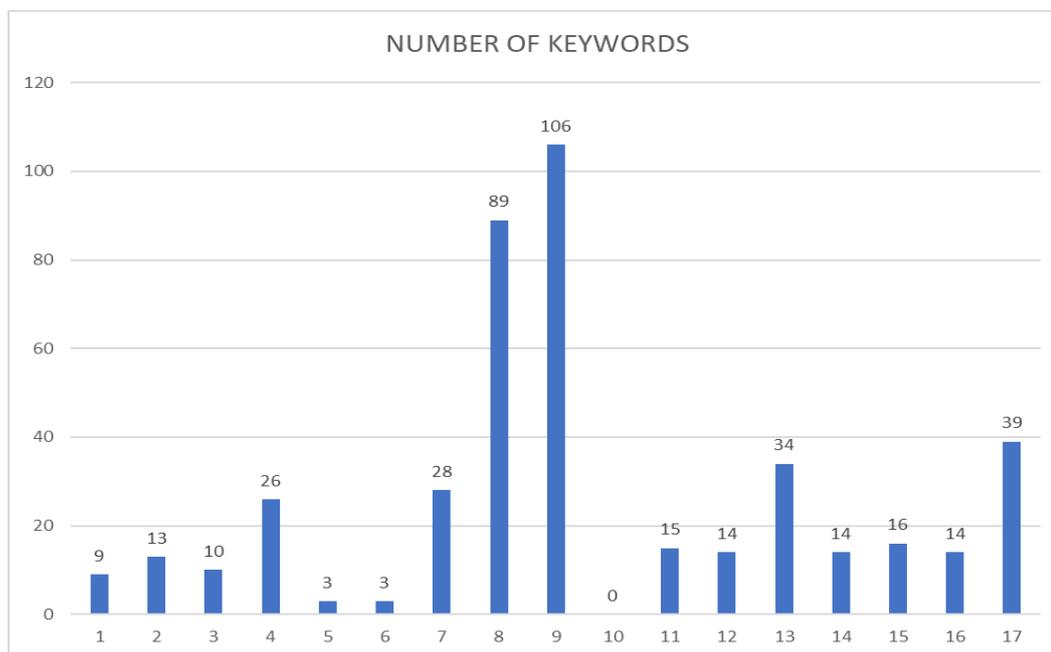
L'analisi statistica mostra che la concorrenza aumenta l'impatto del cambiamento sia nelle organizzazioni pubbliche che in quelle private. Gli elevati livelli di autonomia gestionale e l'esposizione alle pressioni normative derivano da un maggiore impatto del cambiamento nelle organizzazioni pubbliche, ma non in quelle private. Piuttosto, i risultati sostengono l'idea che la riforma del NPM ha reso le organizzazioni pubbliche più simili alle organizzazioni private (Cuervo et al., 2007; Nieto Morales et al., 2013; Schmidhuber & Wiener, 2018).

Il crescente coinvolgimento del settore privato nella progettazione e gestione dello spazio pubblico urbano ha spinto alcuni studiosi critici a prevedere la "fine dello spazio pubblico" (Langstraat & Van Melik, 2013). Sembra essersi attivato un potente movimento di mobilitazione, che sostiene la crescita degli imprenditori sociali come agenti di cambiamento (Hervieux & Voltan, 2018).

Le richieste di attività di organizzazioni non profit stanno diventando sempre più "commerciali", e sempre più collegano le prestazioni di terzi alla missione delle aziende (Cheverton, 2007). L'ibridazione ha fornito una prospettiva alternativa alla ricerca del posizionamento della beneficenza nella letteratura del marketing e della strategia contemporanea (Chew & Osborne, 2009).

La seconda metà dell'analisi della letteratura in merito allo studio delle imprese sociali ha portato ad elaborare ad avere ulteriori risultati non presenti nella domanda di ricerca in quanto lo studio presenta i risultati di 10 anni di ricerca nel campo delle imprese sociali. I temi trattati sono distribuibili su tutto l'asse degli SDGs come dimostra la figura 18, tranne che per SDG 10 - RIDUZIONE LE DISUGUAGLIANZE (considerato il limite imposto dalla selezione mirata della ricerca bibliometrica). Come dimostrato in precedenza però proprio dal 2015, anno di condivisione degli obiettivi dell'Agenda 2030, il tema dell'impresa sociale è stato maggiormente trattato rispetto agli anni precedenti.

Figure 18 - Coding keyword summary



Fonte: rielaborazione dell'autore (Faraudello et al., 2020)

L'analisi di questo lavoro presenta una comprensione più approfondita della struttura intellettuale del settore delle imprese sociali, interpretando le caratteristiche bibliometriche emergenti dello studio, al fine di mappare e comprendere l'attuale maturità dei campi. Tuttavia, il risultato principale è che le parole chiave utilizzate negli articoli relativi alle imprese sociali e all'innovazione si riferiscono a quelle tipiche di numerosi SDG. Nel campione, sebbene gli SDG non siano esplicitamente menzionati, gli argomenti trattati sono tipici di questa area tematica. Per quanto riguarda gli SDG, abbiamo notato che gli argomenti sono tipici delle pubblicazioni in riviste collegate alle imprese sociali. L'unica eccezione è stata l'SDG 10 - REDUCED INEQUALITIES, che non viene affatto menzionata.

Anche le seguenti aree SDG non sono molto ben trattate: SDG 1 - NO POVERTY, SDG 5 - EGUALITÀ DI GENERE e SDG 6 - ACQUA PULITA E SANITÀ.

Nello studio di cui sopra, è percepibile la multidisciplinarietà dell'argomento e il modo in cui la letteratura lo ha trattato in modo più o meno coerente. Trattandosi di un campo interdisciplinare, esso beneficia di una serie di

crescenti contaminazioni incrociate con approcci emergenti che portano anche ad un riscontro pratico (Ferlie & Ongaro, 2015).

Poiché è opinione comune che l'innovazione sia il tema dell'impresa sociale per eccellenza e perché genera crescita, troviamo che questo aspetto sia stato particolarmente evidente. Tuttavia, allo stato attuale, nell'oggetto di analisi della pubblicazione, le questioni relative al partenariato e all'ambiente sono ancora importanti.

Questi risultati suggeriscono che in generale gli SDG sono la catalogazione e l'organizzazione di argomenti già presenti e quindi si possono trovare negli articoli degli attori delle imprese sociali pubblicati negli ultimi 10 anni.

Questo studio è un'opportunità per indirizzare la ricerca futura a colmare le lacune della letteratura. Poiché gli SDG sono obiettivi da raggiungere entro il 2030 (2030 AGENDA), l'evidenza di queste lacune può aumentare la consapevolezza della produzione scientifica e quindi promuovere il raggiungimento degli obiettivi.

In un momento in cui la crisi ha creato grandi difficoltà al sistema, è molto importante capire quale sia il modello per creare impatto attraverso le aziende. A loro volta, esse possono creare un ciclo di investimenti etici attraverso una reazione a catena che genera attività in grado di creare impatto sociale aiutando tutti gli stakeholder in difficoltà.

Questi risultati costituiscono la base per fornire supporto al settore della ricerca scientifica, agli agenti del terzo settore, agli investitori e a tutti gli stakeholder che lavorano con gli imprenditori sociali al fine di comprendere meglio l'attenzione su cui la ricerca e le imprese sociali dovranno concentrarsi per generare impatto sociale.

4.2.SECONDA FASE - implicazioni e discussione

Lo studio evidenzia alcuni aspetti significativi e utili per meglio definire le caratteristiche necessarie a garantire la trasparenza e la responsabilità nei confronti degli stakeholder. Secondo la teoria e la revisione della letteratura, sono

state individuate 48 caratteristiche, alcune di esse sono state applicate alla maggior parte dei report, altre sono assenti. Nello specifico la seconda analisi, mostra che la lunghezza rimane una caratteristica importante da valutare nella costruzione del Popular Financial Reporting in quanto rappresenta una diversa configurazione dei raggruppamenti di caratteristiche mediamente contenute. A livello teorico il gap relativo alla sistematizzazione e alla verifica della letteratura è stato riempito dando conferma delle relazioni statistiche già rilevate tra caratteristiche socio-demografiche e caratteristiche del documento, ma sono stati individuati ulteriori elementi relativi a quei raggruppamenti di caratteristiche del PFR che sono correlati alla presenza di caratteristiche socio-demografiche. Tuttavia, le diverse caratteristiche relative alla trasparenza dei report non sempre sono verificate. Inoltre, la lunghezza è correlata al numero di informazioni fornite su sei capitali oltre all'attenzione ed all'approfondimento della comunità. A differenza degli studi precedenti, la necessità di aumentare il numero di pagine del PFR si conferma quando il livello delle persone che hanno finito la scuola superiore diminuisce. Non c'è quindi un numero fisso di pagine che deve essere rispettato per essere chiaro. Il raggruppamento delle caratteristiche legate all'aspetto diventa essenziale quando la popolazione ha difficoltà a capire la lingua o non ha una buona padronanza della lingua utilizzata nel comune. Il quadro a sei capitali è importante per la trasparenza, tanto che il livello di raggruppamento delle variabili di sei capitali è strettamente legato alla comprensione quando la popolazione con una bassa percentuale di residenti possiede un diploma di scuola superiore. Lo studio effettuato aumenta e approfondisce le conoscenze teoriche sulle caratteristiche del PFR e rifiuta alcune ipotesi già presenti in letteratura. Inoltre, dall'analisi emergono alcuni elementi non classificati che diventano utili per una futura analisi dell'efficacia del documento e delle sue possibili caratteristiche di implementazione. Ad esempio, in un caso possiamo trovare l'uso del fumetto per rappresentare l'informazione in quanto l'uso di elementi attivi potrebbe aumentare la trasparenza e l'accessibilità dei contenuti. L'importanza del piano di diffusione è riportata in entrambe le indagini (Biancone et al., 2016; Yusuf et al., 2013).

I media pubblici, i giornali locali, le newsletter e le e-mail diventano il mezzo di comunicazione comune. I canali ufficiali rimangono quelli da considerare come i più adatti per la condivisione dei risultati da parte dei cittadini, ma non vanno dimenticati altri strumenti utili alla trasparenza. Solo nel 3 per cento dei report analizzati si riscontra una diffusione attraverso la televisione, nel 4 per cento dei casi la presenza e l'utilizzo di piattaforme dedicate all'accessibilità ed all'analisi dei dati fornisce un altro strumento utile la cui efficacia potrebbe essere analizzata in studi futuri. Ricordando che lo strumento in analisi è nato per rispondere alle esigenze degli enti pubblici, è stato possibile analizzare l'unico campione composto dalle aziende del settore, riconoscendo che vi sono elementi di avanguardia, come l'utilizzo e l'inserimento di primi indicatori di qualità, il livello di benessere sociale e l'analisi del gruppo municipale consolidato che comprende le società partecipate e controllate (Brescia, 2019). La differenza tra la realtà e l'elenco delle caratteristiche che lo strumento deve rispettare secondo la letteratura è evidente. Sono numerose le caratteristiche non applicate. Lo studio ha quindi un impatto anche sulla prassi, la mancanza di rispetto di tutte le caratteristiche evidenzia una possibile e conseguente mancanza di trasparenza e di responsabilità. Inoltre, grazie all'evidenza scientifica, è possibile aumentare i contenuti e le modalità di diffusione del documento, rendendolo effettivamente accessibile a tutti. Come già più volte sottolineato dagli studiosi italiani, il documento, senza essere integrato nel processo di e-government, rischia di essere statico e lontano dalla vera esigenza legata alla piena trasparenza in grado di rilevare immediatamente il bisogno di informazioni (Biancone et al., 2018a; Biondi & Bracci, 2018). Lo studio non affronta diversi aspetti che possono essere approfonditi sul tema del PFR. Non è stato ancora verificato, in realtà, che questo gruppo di caratteristiche abbia un impatto più significativo sulla capacità di lettura della popolazione confermandola, quale mezzo di comunicazione sia più appropriato per la diffusione e la trasposizione pratica delle informazioni. Nessuno ha mai verificato la reale ricaduta e il cambiamento di comportamento degli stakeholder. Non esistono studi sui costi legati alla realizzazione e al rispetto di ogni caratteristica nella realizzazione del documento. Non sono presenti studi

che verifichino come l'implementazione del PFR cambi anche l'approccio e non è prevista alcuna ricaduta della percezione interna del documento.

4.3. TERZA FASE - implicazioni e discussione

In questa sezione viene messo in evidenza il contributo alla letteratura in quanto per sviluppare un approccio sostenibile alla crescita internazionale, le cooperative sociali devono continuare a imparare dall'esperienza, ad adattarsi durante la loro internazionalizzazione ed a collegare tutti gli stakeholder con strumenti di reporting innovativi. Come presentato in precedenza, questo processo è l'oggetto di questo studio.

In questo lavoro, vengono definiti i fattori chiave che un'impresa sociale dovrebbe avere per ottenere uno strumento di reporting orientato a comunicare i dati finanziari e l'impatto sociale e determinare quali fattori gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere coinvolti.

In questo modo, risponde all'esigenza di trasparenza e di responsabilità utilizzata per le autorità pubbliche (Hartmann, 2019; Presenza et al., 2014) e il modo in cui informano le successive pratiche di internazionalizzazione (Biancone et al., 2019a; Owen et al., 2000).

I risultati contestualizzano ed estendono il lavoro concettuale suggerendo che le imprese sociali si affidano alla loro capacità dinamica di imparare dalle loro esperienze e di adattare le loro pratiche nel processo di solidificazione del buon governo e della leadership per generare performance e impatto sociale e rendere il modello replicabile e scalabile.

Si scopre che questo tipo di struttura è in grado di percepire e gestire il "bisogno" degli stakeholder e gli sforzi sarebbero vani se non potessero essere collegati all'azienda. Un buon strumento di reporting così come presentato in letteratura può guidare la giusta teoria del cambiamento (Castello & Lévêque, 2016; Kail & Lumley, 2012). Rispondendo ai bisogni e comunicando nel modo giusto, l'azienda genera trasparenza e responsabilità nei suoi stakeholder, innescando una forma proattiva di questi che, attraverso la loro partecipazione, sono in grado di migliorare la struttura dell'impresa sociale che a sua volta gestisce l'intero processo descritto. Pertanto, avere tali fattori chiave, per quanto

difficili da raggiungere, fornisce una base iniziale per un successivo adattamento al processo. In questo senso, i risultati aggiungono una sfumatura alla visione che la rendicontazione strutturata porta con sé effetti strategici positivi per l'azienda che la utilizza e per tutti gli stakeholder generando un'evoluzione di tutti (Calò et al., 2018; Owen et al., 2000; Zamagni et al., 2015).

In sostanza, il passaggio da una fase di sviluppo dei fattori chiave alla successiva non avviene di default. Lo studio deve invece assumere un ruolo attivo nel monitoraggio del processo di gestione finalizzato alla selezione del capitale umano appropriato, impegnandosi in una continua riflessione, nella valutazione critica, nell'adattamento dei criteri per i suoi requisiti, nell'adattamento delle buone pratiche. Questa selezione è fondamentale anche nella scelta dello strumento di reporting che crea un meccanismo di fiducia in tutti i lettori (professionali e non) (Biancone et al., 2019a, 2019b).

Per quanto riguarda le implicazioni per i manager questi risultati dimostrano che i benefici di una buona struttura aziendale legata ad un eccellente strumento di reporting non sono necessariamente automatici e possono richiedere uno sforzo e procedure dedicate. Sulla base delle prove preliminari dello studio e se supportate da ulteriori ricerche, i decisori delle cooperative sociali possono migliorare gli effetti delle loro azioni all'interno ed all'esterno, anche quando la riflessione sulle buone pratiche non è percepita come urgente. I risultati suggeriscono che questi micro-processi possono essere supportati da un atteggiamento imprenditoriale che permette ai manager aziendali di fare regolarmente il punto della situazione e di essere pronti ad agire rapidamente, essendo consapevoli dei dati finanziari e non finanziari della loro azienda, soprattutto in un linguaggio certamente accessibile. Troppo spesso le aziende più piccole che si lanciano sul mercato non hanno il tempo e le risorse per fare queste valutazioni e tale situazione può portare ad inefficienze che durano più del necessario, con conseguente spreco di risorse e scarso rendimento, oltre a ridurre le opportunità di apprendimento e di adattamento delle pratiche.

Nel contesto specifico, le buone pratiche di reporting consistono nell'utilizzare il capitale umano con combinazioni sempre più specifiche di competenze e know-how. Il manager deve selezionare il capitale umano per la

realizzazione di queste attività, altrimenti dovrà mettere a disposizione professionisti esterni per la realizzazione.

Inoltre, con uno sguardo alle limitazioni ed alle future ricerca lo scenario dimostrato ha un forte potenziale illustrativo ed esplorativo e le fasi che lo studio individua possono essere adattate ad altri contesti (Welch, 2012). Lo stesso vale per il trasferimento delle nozioni specifiche del contesto di buona governance, leadership, performance, impatto sociale e soprattutto per i requisiti di reporting. Ci possono essere anche altre aziende che hanno caratteristiche simili al nostro contesto, ma che hanno modelli di business e normative di settore differenti, quindi questi risultati dovrebbero essere trasferiti in tali scenari con cautela.

Lo scopo dello studio esplorativo è quello di fornire spunti da cui altri studiosi possono attingere ed indagare ulteriormente nel processo di sviluppo della teoria. Pertanto, questo studio invita ad approfondire sulla trasferibilità delle nostre intuizioni e a fornire diverse strade promettenti per la ricerca futura. In primo luogo, il ricercatore si chiede se il punto di partenza che va dalle esigenze degli stakeholder passando attraverso un buon strumento di rendicontazione possa generare in essi trasparenza e responsabilità, e se questo può essere applicato a tutti i contesti non profit ma anche di profitto, dal momento che la letteratura attuale ci fornisce ulteriori distinzioni in questa categoria: di impatto e senza impatto (Calderini et al., 2018a; Clark et al., 2004; Meneguzzo, 2005).

In secondo luogo, i risultati suggeriscono fortemente che l'efficacia della rendicontazione aumenta la velocità di coinvolgimento degli stakeholder con l'azienda.

In terzo luogo, per arrivare a conclusioni più generali, gli obiettivi 2030 verso i quali il mondo sta correndo sembrano essere fissati per le grandi istituzioni e per gli enti pubblici. Le organizzazioni ibride, essendo il motore dell'impatto sociale, possono certamente contribuire a questo e cercare di fornire un cruscotto del formato di business tale da aiutare a generare uno sviluppo globale partendo dal locale.

Arricchirebbe il panorama scientifico l'innesto di ulteriori studi empirici che indaghino l'impatto di buoni strumenti di reporting sugli obiettivi globali a cui l'umanità deve ora puntare (Biancone et al., 2018a; Welch, 2012).

5. CAPITOLO V - CONCLUSIONI

Lo studio è stato condotto con l'obiettivo di indagare quale strumento di reporting garantisca maggiore accessibilità ai dati di bilancio da parte degli stakeholder delle organizzazioni ibride.

Nello specifico, si è affrontato lo studio in tre fasi. Nella prima, ci si concentra sulla possibilità di analizzare e mappare scientificamente l'evoluzione delle organizzazioni ibride nel corso della storia degli ultimi decenni, la ricerca dimostra che esistono dei fattori che hanno influenzato l'evoluzione di questa tipologia di azienda dando una definizione storica e aiutando a comprendere le radici del concetto e in particolare dove queste nuove entità hanno generato e genereranno impatto, nello specifico rispetto agli approcci di Management, di Decision-Making, di Identity Work, di Governance, di ibridizzazione della giurisprudenza, delle MFI e della Corporatizzazione.

In primo luogo, c'è un crescente interesse per l'argomento e che spesso i casi studio sono utilizzati come approccio empirico in molte ricerche, con l'intento di teorizzare un fenomeno che i ricercatori hanno precedentemente notato. È interessante notare che molte ricerche sono state condotte su quelle che oggi richiamano il concetto di "organizzazioni ibride" o "ibridità" senza mai riferirsi a questo termine.

In secondo luogo, si è notato che, nonostante non sia stato utilizzato alcun filtro cronologico per selezionare gli articoli da ispezionare, il primo articolo risale al 1998. Ciò può essere dovuto all'influenza legislativa di quel periodo, soprattutto nel Regno Unito, quando le prime ricerche accademiche sull'ibridità furono condotte alla fine degli anni Novanta. Attraverso lo studio approfondito di questo approccio sistematico alla letteratura, è possibile comprendere meglio i fattori che hanno influenzato lo sviluppo del concetto di ibridità. Attualmente è ancora in fase evolutiva perché esistono quadri teorici e alcuni casi di studio, ma è necessario che queste identità siano considerate da tutti il motore dell'innovazione sociale e che siano gestite nel modo corretto per comprenderle.

È essenziale che il mondo del profit, del non profit e del pubblico lavorino insieme per guardare realmente al progresso dell'innovazione sociale attraverso il coinvolgimento nelle aree tematiche individuate: Change, Corporate

Sustainability, Corporatizing, Decision-Making, Governance, Hybrid Laws, Identity Work, Impact Of Hybrid Laws, Management, Microfinance Institutions (Mfis), Organization, Performance, Privatization, Public Management and Public-Private Partnerships.

Emerge, ai fini della ricerca più ampia nel contesto analizzato in tesi, che le organizzazioni ibride con obblighi di impatto sociale richiedono l'adozione di strumenti ibridi (Garrow & Hasenfeld, 2012; Kleynjans & Hudon, 2016; S. R. Smith & Phillips, 2016), pensando al caso studio analizzato, il quale ha la criticità che spesso come unico indicatore identitario viene valutato solo il collocamento di adulti svantaggiati nel mondo del lavoro. Questa ricerca ha implicazioni anche per i manager in quanto questo approccio aiuterebbe a gestire in modo più efficace le molteplici logiche istituzionali all'interno dell'organizzazione (Goldoff, 2000; Skelcher & Smith, 2017).

Attraverso la seconda configurazione di analisi della letteratura, grazie all'analisi del panorama scientifico delle organizzazioni ibride si è cercato fondamento teorico sull'assunto che le imprese sociali siano organizzazioni ibride e che siano il motore dell'innovazione sociale (Battilana & Lee, 2014; Lehner & Nicholls, 2014; Zamagni et al., 2015); pertanto, puntando all'obiettivo di "comprendere il panorama scientifico mondiale del concetto di impresa sociale e trovare se esiste la correlazione con l'identificazione delle organizzazioni ibride e se tali soggetti contribuiscono al raggiungimento di obiettivi sostenibili".

Un aspetto nevralgico è dato proprio dall'autrice di spicco Battilana che attraverso due articoli, risultati tra i più citati al mondo, associa le organizzazioni ibride alle imprese sociali, definendole la combinazione di forme organizzative sia di business che di beneficenza, le quali sono un tipo ideale di organizzazione ibrida, rendendo l'impresa sociale un ambiente attraente per studiare l'organizzazione ibrida (Battilana et al., 2015; Battilana & Lee, 2014).

Nel secondo step, è stato approfondito lo studio dell'attività di reporting attraverso la consultazione dei documenti Popular Financial Reporting. Considerando che quest'ultimo è nato e si è diffuso in USA e Canada come strumento per le aziende pubbliche, è stato necessario studiare la sua forma originale e trasferire le best practice in un territorio scientifico nuovo, come le

organizzazioni ibrid. Pertanto, è stato condotta la codifica bottom up che ha permesso di individuare gli elementi che meglio rispondono alle esigenze degli stakeholder e che devono essere presenti nel report.

Lo studio condotto dimostra che il Popular Financial Reporting come strumento di rendicontazione sociale può dare una corretta percezione e analisi del servizio di interesse pubblico ma dell'operato delle organizzazioni ibride. Sono state individuate 48 caratteristiche, verificata l'influenza della lunghezza del documento in quanto rappresenta una diversa configurazione dei raggruppamenti di caratteristiche mediamente contenute. Tutti questi assunti hanno trovato fondamento teorico aumentando e approfondendo le conoscenze scientifiche sui segni distintivi del PFR e rifiuta alcune ipotesi già presenti in letteratura. Emerge un dato importante all'interno della ricerca, è correlato al fatto che nonostante il report possa essere il più rappresentativo possibile per avere il giusto coinvolgimento con gli stakeholder è fondamentale strutturare un piano di diffusione, attraverso media pubblici, giornali locali, newsletter ed e-mail (Biancone et al., 2016; Jordan et al., 2017; Yusuf et al., 2013).

Infine, attraverso l'ultima fase, con un approccio caso studio (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014) è stata misurata l'efficacia del Popular Financial Reporting e definito i fattori chiave che una organizzazione ibrida dovrebbe avere per utilizzare uno strumento di reporting orientato alla comunicazione dei dati finanziari e dell'impatto sociale e determinare quali topic gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere coinvolti.

In particolare, è stato dimostrato che il Popular Financial Reporting può essere adottato in un'ottica di maggiore trasparenza, responsabilità e condivisione dei risultati con gli stakeholder, rispondendo alle richieste di informazioni. L'organizzazione vede tra i principali stakeholder oltre agli utenti e agli enti pubblici con cui condivide gli obiettivi per rispondere alle esigenze, anche gli investitori e i produttori di servizi allo stesso tempo. Una rappresentazione totale può essere data attraverso l'adozione del Popular Financial Reporting, che grazie alle caratteristiche intrinseche dello strumento, risponde già alle esigenze di rappresentazione del gruppo in un'ottica di sostenibilità integrata, considerando molti aspetti tra cui la rappresentazione attraverso l'infografica e una scala di

priorità legate al genere, all'ambiente e ai vari stakeholder prioritari. Gli elementi KPI consentono una facile lettura e un facile confronto. Il linguaggio semplice per raggiungere tutti senza distinzione rappresenta un elemento chiave degli elementi che devono essere presenti soprattutto in quelle aziende dove gli investitori sono spesso gli stessi membri svantaggiati. Questa tipologia di reporting è uno strumento volontario ma può rispondere in un unico documento alle esigenze informative. L'esigenza di trasparenza e responsabilità in un periodo di riduzione delle risorse disponibili trova una risposta nel Popular Financial Reporting ora giustificata anche in termini puramente legislativi dalla necessità di avere una facile lettura dei risultati non finanziari per attrarre nuovi investitori e spiegare alla struttura strategica e al valore intrinseco dell'azienda.

In conclusione, con l'obiettivo di definire i fattori chiave che un'organizzazione ibrida dovrebbe avere per utilizzare uno strumento di reporting orientato alla comunicazione dei dati finanziari e dell'impatto sociale e determinare quali fattori gli stakeholder vorrebbero conoscere per essere ascoltati inclusi", la ricerca conferma che un buon strumento di reporting rappresentativo e soprattutto comprensibile anche agli utenti non professionali funziona solo se è in grado di dare una efficace rappresentazione di gruppo e se pone al primo posto: la necessità di trasparenza e accountability. Questa condizione aumenta la responsabilità, la trasparenza e il coinvolgimento degli stakeholder. Gli stakeholder sarebbero in grado di comprendere meglio i forti valori di buona governance, leadership, performance e impatto sociale che l'azienda possiede.

Per definire il campo dell'innovazione ed individuare il valore sociale dell'impresa, che viene restituito all'ecosistema del territorio, è importante e utile definire il modello di business come strumento in grado di facilitare (o meno) la diffusione dell'innovazione nel sistema. Il valore insito in un'innovazione rimane latente fino alla sua immissione sul mercato o comunque esplicito e questo può avvenire solo attraverso l'utilizzo di un modello di business (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Attraverso il progetto di ricerca finora condotto è stato possibile dimostrare che nelle organizzazioni ibride per avere un'efficace misurazione dell'impatto è necessario l'utilizzo di tutti gli strumenti possibili per conoscere, descrivere l'azienda e l'ecosistema che la circonda, questo è possibile

attraverso una tempestiva reportistica che restituisce informazioni chiare per tutti. Non dobbiamo dimenticare che uno strumento come il Popular Financial Reporting è rivolto anche ai non esperti, generando responsabilità, trasparenza e impatto sociale. Gli stakeholder, quindi, avranno bisogno di strumenti sempre più avanzati perché la valutazione economica dell'impatto sociale diventa cruciale nell'economia della conoscenza.

Attraverso questa tesi l'autore spera di dare un contributo alla comunità accademica e professionale sintetizzando la letteratura conosciuta e suggerendo percorsi per ulteriori ricerche. Questo perché è necessario che il mondo accademico e professionale vadano nella stessa direzione per procedere verso nuove scoperte ed è necessaria una forte collaborazione tra i due.

BIBLIOGRAFIA

- Aagaard, P. (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>
- Abdul-Aziz, A.-R. (2012). Control mechanisms exercised in Malaysian housing public-private partnerships. *Construction Management and Economics*, 30(1), 37–55. <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.654129>
- Adams, C. (2000). Ethical reporting: Past and Future. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 78, 48–50.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Georgetown University Press.
- Alexius, S., & Furusten, S. (2019). *Managing Hybrid Organizations*. Springer.
- Alexius, S., & Grossi, G. (2018). Decoupling in the age of market-embedded morality: Responsible gambling in a hybrid organization. *Journal of Management and Governance*, 22(2), 285–313.
- Alexius, S., Örnberg, J. C., & Grossi, G. (2019). Logics and Practices of Board Appointments in Hybrid Organizations: The Case of Swedish State-Owned Enterprises. In *Managing Hybrid Organizations* (pp. 157–178). Springer.
- Alijani, S., & Karyotis, C. (2019). Coping with impact investing antagonistic objectives: A multistakeholder approach. *Research in International Business and Finance*, 47, 10–17.

Al-Khasawneh, A. L., & Futa, S. M. (2012). The impact of leadership styles used by the academic staff in the Jordanian public universities on modifying students' behavior: A field study in the northern \ldots \ldots *Journal of Business and Management*.

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/20543/147>

36

Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. \ldots *Business and Management*.

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/43586>

Alter, K. (2004). *Social Enterprise Typology: The Four Lenses Strategic Framework*. Virtue Ventures LLC.

Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193–217.

Aman, A. C. (2008). *Politics, Policy and Outsourcing in the United States: The Role of Administrative Law*.

Anderson, D. M., & Edwards, B. C. (2015). Unfulfilled Promise: Laboratory experiments in public management research. *Public Management Review*, 17(10), 1518–1542. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943272>

Andrews, R., & van de Walle, S. (2013). New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762–783.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725757>

- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., & Rahman, S. S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement* (1 edition). Routledge.
- ANES. (2019). *Electionstudies*. ANES | American National Election Studies. <https://electionstudies.org/>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Arquilla, J., & Ronfeldt, D. (1997). *In Athena's camp: Preparing for conflict in the information age*. Rand corporation.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2013). Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3–18.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69–97.
- Awotundun, D. A., Kehinde, J. S., & Somoye, R. O. C. (2011). Corporate governance and stakeholders interest: A case of Nigerian banks. *International Journal of Business and Management*.

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/12506/884>

8

- Ayob, N., Teasdale, S., & Fagan, K. (2016). How social innovation ‘came to be’: Tracing the evolution of a contested concept. *Journal of Social Policy*, 45(4), 635–653.
- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & van den Broek, N. (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.
- Barry, J., Berg, E., & Chandler, J. (2006a). Academic Shape Shifting: Gender, Management and Identities in Sweden and England. *Organization*, 13(2), 275–298. <https://doi.org/10.1177/1350508406061673>
- Barry, J., Berg, E., & Chandler, J. (2006b). Movement and change in the public sector: Bringing social movements into the analysis. *Public Management Review*, 8(3), 433–448. <https://doi.org/10.1080/14719030600853329>
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014a). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.

- Beech, N., Gilmore, C., Hibbert, P., & Ybema, S. (2016). Identity-in-the-work and musicians' struggles: The production of self-questioning identity work. *Work, Employment and Society*, 30(3), 506–522.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. Oxford university press.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Bezes, P., Demazière, D., Le Bianic, T., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., Pierru, F., & Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État: Au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, 53(3), 293–348. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2011.06.003>
- Bezzi, C. (2001). Valutazione partecipata nei servizi. *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 6.
- Biancone, P., & Secinaro, S. (2015). *Popular financial reporting: Un nuovo strumento di rendicontazione per le municipalità*. Giappichelli. <https://iris.unito.it/handle/2318/1557120#.WqkBkejOXIU>
- Biancone, P., Secinaro, S., & Brescia, V. (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, P., Secinaro, S., & Brescia, V. (2017). The Popular Financial Reporting and Gender Accountability, the Integrated Approach in Municipalities and

Public Bodies. *American International Journal of Contemporary Research*, 7, 1–11.

Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., & Iannaci, D. (2018a). Communication and data processing in local public group: Transparency and accountability. *International Journal Of Business And Management*, 13(10), 20–37.

Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., & Iannaci, D. (2018b). *Popular financial reporting, a new information tool for social cooperatives*. Franco Angeli. <https://iris.unito.it/handle/2318/1701273#.XUBdGugzbiIU>

Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., & Iannaci, D. (2018c). *The Popular Financial Reporting as tool to measure social impact*. 14th Interdisciplinary Conference On Intangibles And Intellectual Capital Value Creation, Integrated Reporting And Governance, Munich.

Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019a). *The Popular Financial Reporting between Theory and Evidence*.

Biancone, P., Secinaro, S., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019b). *La misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni ibride. XIII*.

Biancone, P., & Secinaro, S. (2015). Public Local Group: The financial statement effects of adopting the international public sector accounting standards (The Case of Italy). *International Business and Management*, 10. <http://dx.doi.org/10.3968/%25x>

Biancone, P., Secinaro, S., & Brescia, V. (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, P., & Secinaro, S. (2020). *La valutazione di impatto sociale—Aspetti metodologici e applicativi*. Pearson.

Bicciato, F. (2010). *Finanza etica e impresa sociale*. Società editrice il Mulino, Spa.

Billis, D. (2010). *Hybrid organizations and the third sector: Challenges for practice, theory and policy*. Macmillan International Higher Education.

Biondi, L., & Bracci, E. (2018). Sustainability, popular and integrated reporting in the public sector: A fad and fashion perspective. *Sustainability*, 10(9), 3112.

Bird, M. G. (2015). Canadian state-owned enterprises: A framework for analyzing the evolving Crowns. *Policy Studies*, 36(2), 1–24.

<https://doi.org/10.1080/01442872.2014.1000843>

Birth, G., Illia, L., Lurati, F., & Zamparini, A. (2008). Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(2), 182–196.

<https://doi.org/10.1108/13563280810869604>

Bode, I., Lange, J., & Märker, M. (2017). Caught in organized ambivalence: Institutional complexity and its implications in the German hospital sector. *Public Management Review*, 19(4), 501–517.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1195437>

Borzaga, C. (2002). Sull'impresa sociale. *ISSAN Working Papers*, 19.

- Borzaga, C., & Depedri, S. (2002). Peculiarità e modelli delle cooperative sociali. In *Comunità cooperative: Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia* (pp. 127–170). Fondazione Giovanni Agnelli.
- Borzaga, C., & Santuari, A. (2003). New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, 31–59.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2004). Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione sociale: Una prospettiva internazionale. *IMPRESA SOCIALE*, 44–56.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Bozeman, B., & Moulton, S. (2011). Integrative Publicness: A Framework for Public Management Strategy and Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl3), i363–i380. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur031>
- Brescia, V. (2019). *The popular financial reporting: New accounting tool for Italian municipalities* (Vol. 1209). Franco Angeli.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20–40.
- Brusca, I., & Montesinos, V. (2006). Are citizens significant users of government financial information? *Public Money and Management*, 26(4), 205–209.

- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1987). Applying private-sector strategic planning in the public sector. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), 9–22.
- Calderini, M., Chiodo, V., & Michelucci, F. V. (2018a). Growing Social Impact Finance: Implications for the Public Sector. In *Positive Impact Investing* (pp. 27–38). Springer.
- Calderini, M., Chiodo, V., & Michelucci, F. V. (2018b). The social impact investment race: Toward an interpretative framework. *European Business Review*, 30(1), 66–81.
- Calderini, M., Franzoni, C., & Vezzulli, A. (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), 303–319.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.11.007>
- Calò, F., Teasdale, S., Donaldson, C., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2018). Collaborator or competitor: Assessing the evidence supporting the role of social enterprise in health and social care. *Public Management Review*, 20(12), 1790–1814.
- Campbell, D. T. (1986). Relabeling internal and external validity for applied social scientists. *New Directions for Program Evaluation*, 1986(31), 67–77.
- Carney, M. (2005). Globalization and the Renewal of Asian Business Networks. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(4), 337–354.
<https://doi.org/10.1007/s10490-005-4114-z>

- Carollo, L., & Guerci, M. (2018). ‘Activists in a Suit’: Paradoxes and Metaphors in Sustainability Managers’ Identity Work. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 249–268. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3582-7>
- Carroll, A. B. (1996). *Business and Society-Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing Co.
- Casini, L. (2014). “Down the rabbit-hole”: The projection of the public/private distinction beyond the state. *International Journal Of Constitutional Law*, 12(2), 402–428. <https://doi.org/10.1093/icon/mou015>
- Cassese, S. (2012). New paths for administrative law: A manifesto. *International Journal of Constitutional Law*, 10(3), 603–613.
- Castello, S., & Lévêque, C. M. (2016). La Theory of change come impact-model: Diffusione e utilizzo a livello nazionale e internazionale. *Philanthropy Insights*, 4. Fondazione Lang Italia. http://en.fondazionelangitalia.it/wp-content/uploads/2016/03/Philanthropy-Insights-n_4.pdf
- Castilla-Polo, F., Gallardo-Vázquez, D., & Sánchez-Hernández, M. (2015). La revelación social a partir de la guía GRI de la economía social: Una herramienta para mejorar las relaciones socio-cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Socialy Cooperativa*, 83, 143–168.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W., & Foundation, Y. (2012). Social Innovation Overview. *Part One: Defining Social Innovation*.
- Cavallaro, M., Diamanti, G., & Pregliasco, L. (2018). *Una nuova Italia: Dalla comunicazione ai risultati, un’analisi delle elezioni del 4 marzo*. LIT EDIZIONI.

- Chan, H. S., & Chow, K. W. (2007). Public Management Policy and Practice in Western China: Metapolicy, Tacit Knowledge, and Implications for Management Innovation Transfer. *The American Review of Public Administration*, 37(4), 479–498.
<https://doi.org/10.1177/0275074006297552>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (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.
- Cheverton, J. (2007). Holding Our Own: Value and Performance in Nonprofit Organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), 427–436,286.
<https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2007.tb00068.x>
- Chew, C., & Osborne, S. P. (2009). Identifying the Factors That Influence Positioning Strategy in U.K. Charitable Organizations That Provide Public Services: Toward an Integrating Model. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), 29–50. <https://doi.org/10.1177/0899764008315180>
- Civera, C., De Colle, S., & Casalegno, C. (2019). Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 156–174.
- Clark, C., & Rosenzweig, W. (2004). Double bottom line project report. *University of California, Berkeley*.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*.

- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The managerial state: Power, politics and ideology in the remaking of social welfare*. Sage.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Clay, P. M., & Olson, J. (2008). Defining "fishing communities": Vulnerability and the Magnuson-Stevens fishery conservation and management act. *Human Ecology Review*, 143–160.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483–503.
- Codini, A. (2007). *Le cooperative sociali: Assetti di governance e aspetti di gestione* (604th ed.). FrancoAngeli.
- Cohen, S., & Karatzimas, S. (2015). Tracing the future of reporting in the public sector: Introducing integrated popular reporting. *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 449–460.
- Collings, D. G., Gunnigle, P., & Morley, M. J. (2008). Between Boston and Berlin: American MNCs and the shifting contours of industrial relations in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 240–261. <https://doi.org/10.1080/09585190701799812>
- Cooney, K. (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.

- Cooper, D. J., & Robson, K. (2006). Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4), 415–444. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.003>
- Cooper, J. (2003). Pride versus prejudice: Jewish doctors and lawyers in England, 1890-1990. *Littman Library of Jewish Civilization*, 451.
- Corvo, L., & Pastore, L. (2018). La costellazione del valore: Approcci collaborativi oltre Porter. *Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Innovazione dei framework interpretativi e teorici(XII)*.
- Coule, T., & Patmore, B. (2013). Institutional Logics, Institutional Work, and Public Service Innovation in Non-Profit Organizations. *Public Administration*, 91(4), 980–997.
- Craig, S. C. (2004). Rehabilitation versus Control: An Organizational Theory of Prison Management. *The Prison Journal*, 84(4_suppl), 92S–114S. <https://doi.org/10.1177/0032885504269394>
- Cuervo, Á., Ribeiro, D., & Roig, S. (2007). Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective. Introduction. In Á. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective* (pp. 1–20). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_1
- Curran, G. M., Bauer, M., Mittman, B., Pyne, J. M., & Stetler, C. (2012). Effectiveness-implementation hybrid designs: Combining elements of clinical effectiveness and implementation research to enhance public health impact. *Medical Care*, 50(3), 217.

- Curtis, T., Herbst, J., & Gumkovska, M. (2010). The social economy of trust: Social entrepreneurship experiences in Poland. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 194–209.
- Daniels, J. D., & Daniels, C. E. (1991). Municipal financial reports: What users want. *Journal of Accounting and Public Policy*, 10(1), 15–38.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411–424.
- Deem, R. (1998). ‘New managerialism’ and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47–70.
<https://doi.org/10.1080/0962021980020014>
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7–20.
<https://doi.org/10.1080/03050060020020408>
- Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). *Producing a systematic review*.
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140–1169.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

- Durant, R. F. (2014). Progressivism, Corporate Capitalism, and the Social Sciences: Confronting the Paradox of Federal Administrative Reform in America. *Administration & Society*, 46(6), 599–631.
<https://doi.org/10.1177/0095399713509244>
- Dyer, J. H., Powell, B. C., Sakakibara, M., & Wang, A. J. (2007). THE DETERMINANTS OF SUCCESS IN R&D ALLIANCES. *Academy of Management Proceedings*, 2007, 1–6.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Edwards, M., & Hulme, D. (2014). *Non-governmental organisations-performance and accountability: Beyond the magic bullet*. Routledge.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2014). Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits. *Companies, and Impact Investors*.
- Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2017). *Measuring and improving social impacts: A guide for nonprofits, companies and impact investors*. Routledge.
- Evers, A. (2005). Mixed welfare systems and hybrid organizations: Changes in the governance and provision of social services. *Intl Journal of Public Administration*, 28(9–10), 737–748.

- Faraudello, A., Barreca, M., Iannaci, D., & Lanzara, F. (2020). The impact of social enterprises. A bibliometric analysis from 2010 to 2020. *Colloquio Scientifico 2020 - Iris Network*.
- Farmer, J., Hill, C., & Muñoz, S.-A. (2012). *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*. Edward Elgar Publishing.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. OUP Oxford.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2015). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Fernández-Fernández, J.-L. (1999). Ethics and the Board of Directors in Spain: The Olivencia Code of Good Governance. *Journal of Business Ethics*, 22(3), 233–247.
- Ferrero, G. (1968). *Istituzioni di economia d'azienda* (Giuffrè, Ed.).
- Ferrero, G. (1987). *Impresa e Management* (Giuffrè, Ed.).
- Flinders, M. (2011). Devolution, delegation and the Westminster Model: A comparative analysis of developments within the UK, 1998–2009. *Commonwealth & Comparative Politics*, 49(1), 1–28.
<https://doi.org/10.1080/14662043.2011.541109>
- Foljanty-Jost, G. (2011). Bringing the Citizen Back In: Democratic Dimensions of Local Reforms in Germany and Japan. *East Asia*, 28(4), 313–328.
<https://doi.org/10.1007/s12140-011-9157-9>
- Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. World Bank Washington, DC.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*.
Cambridge university press.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1988). *Corporate strategy and the search for ethics*. Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E., Rusconi, G., & Dorigatti, M. (2007). Teoria degli stakeholder. In *Fondazione Acli—Persona, Impresa E Società* (Vol. 7). Franco Angeli.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 1–16.
- Friedman, S. (2014). The hidden tastemakers: Comedy scouts as cultural brokers at the Edinburgh Festival Fringe. *Poetics*, 44, 22–41.
<https://doi.org/10.1016/j.poetic.2014.04.002>
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24, 191–205.
- Gans, H. (2008). *Popular culture and high culture: An analysis and evaluation of taste*. Basic Books.

- Garrone, P., Grilli, L., & Rousseau, X. (2013). Management Discretion and Political Interference in Municipal Enterprises. Evidence from Italian Utilities. *Local Government Studies*, 39(4), 514–540.
<https://doi.org/10.1080/03003930.2012.726198>
- Garrow, E., & Hasenfeld, Y. (2012). Managing conflicting institutional logics: Social service versus market. In *Social Enterprises* (pp. 121–143). Springer.
- Gaventa, J., & Valderrama, C. (1999). Participation, citizenship and local governance. *Background Note for the Workshop “Strengthening Participation in Local Governance,” University of Sussex, Institute of Development Studies*, 21.
- Geana, G. (1997). Ethnicity and globalisation. Outline of a complementarist conceptualisation. *Social Anthropology*, 5(2), 197–209.
- GECES. (2015). *Approcci proposti per la misurazione dell’impatto sociale*. Commissione Europea.
- Georghiou, L. (1998). Global cooperation in research. *Research Policy*, 27(6), 611–626.
- Gillespie, K., McBride, J. B., & Riddle, L. (2010). Globalization, Biculturalism and Cosmopolitanism: The Acculturation Status of Mexicans in Upper Management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 37–53. <https://doi.org/10.1177/1470595809359581>
- Goldoff, A. C. (2000). Decision-making in organizations: The new paradigm. *International Journal of Public Administration*, 23(11), 2017–2044.
<https://doi.org/10.1080/01900690008525535>

- Gori, E., & Pozzoli, S. (2013). *Il sistema dei controlli negli Enti Locali*. Maggioli Editore.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M., & Ingram, A. (2010). Creative workers: Managing tensions of multiple identities. *Human Relations*, 63(6), 781–805.
- Green, M. (2009). Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1(2), 121–144.
<https://doi.org/10.1080/19406940902950697>
- Greenland, S., & O’rourke, K. (2001). On the bias produced by quality scores in meta-analysis, and a hierarchical view of proposed solutions. *Biostatistics*, 2(4), 463–471.
- Greve, C., & Andersen, K. V. (2001). Management of telecommunications service provision: An analysis of the Tele Denmark company 1990–8. *Public Management Review*, 3(1), 35–52.
<https://doi.org/10.1080/14616670010009441>
- GRI, G. R. I. (2016). *GRI 101: Foundation 2016*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>.
- Grimsey, D., & Lewis, M. K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107–118.
- Groff, J. E., & Pitman, M. K. (2004). Municipal financial reporting on the world wide web: A survey of financial data displayed on the official websites of

the 100 largest US municipalities. *The Journal of Government Financial Management*, 53(2), 20.

Grossi, G., & Thomasson, A. (2015). Bridging the accountability gap in hybrid organizations: The case of Copenhagen Malmö Port. *International Review of Administrative Sciences*, 81(3), 604–620.

<https://doi.org/10.1177/0020852314548151>

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235–248.

<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>

Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126–134.

Hall, J., Daneke, G., & Lenox, M. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25, 439–448.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.01.002>

Hall, K., Miller, R., & Millar, R. (2016). Public, Private or Neither? Analysing the publicness of health care social enterprises. *Public Management Review*, 18(4), 539–557. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1014398>

Hanberger, A. (2009). Democratic Accountability in Decentralised Governance 1. *Scandinavian Political Studies*, 32(1), 1–22.

Hancock, P., & Tyler, M. (2008). Beyond the Confines: Management, Colonization and the Everyday. *Critical Sociology*, 34(1), 29–49.

<https://doi.org/10.1177/0896920507084622>

- Harhoff, D., & Mayrhofer, P. (2010). Managing User Communities and Hybrid Innovation Processes: Concepts and Design Implications. *Organizational Dynamics*, 39(2), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.005>
- Hart, O. (2003). Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. *The Economic Journal*, 113(486), C69–C76.
- Hartmann, S. (2019). Citizen relationship management for civic participation: How smart cities use 311 to involve citizens. *Public Administration and Information Technology*, 34, 59–77. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89474-4_4
- Hasenfeld, Y., & Gidron, B. (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.
- Heradio, R., Perez-Morago, H., Fernandez-Amoros, D., Javier Cabrerizo, F., & Herrera-Viedma, E. (2016). A bibliometric analysis of 20 years of research on software product lines. *Information and Software Technology*, 72, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.11.004>
- Herranz Jr, J. (2007). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1–31.
- Hervieux, C., & Voltan, A. (2018). Framing Social Problems in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 279–293. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3252-1>

- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Hodge, G. A. (2004). The risky business of public–private partnerships. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 37–49.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hodge, G. A., Greve, C., & Boardman, A. E. (2010). Introduction: The PPP phenomenon and its evaluation. *Chapters*.
- Holland, J. (1999). Financial reporting, private disclosure and the corporate governance role of financial institutions. *Journal of Management and Governance*, 3(2), 161–187. <https://doi.org/10.1023/A:1009991609633>
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- How, S.-M., Lee, C. G., & Brown, D. M. (2019). Shareholder Theory Versus Stakeholder Theory in Explaining Financial Soundness. *International Advances in Economic Research*, 25(1), 133–135.
- Hubert, A. (2010). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. *Bureau of European Policy Advisors (BEPA)*. Available

Online: [Http://Ec. Europa.](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf)

[Eu/Bepa/Pdf/Publications_pdf/Social_innovation. Pdf.](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf)

Hughes, D. L., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2017). Mapping IS failure factors on PRINCE2® stages: An application of Interpretive Ranking Process (IRP). *Production Planning & Control*, 28(9), 776–790.

<https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1311431>

Huuskonen, A., & Kourula, A. (2012). Network management: A review of an emerging cross-disciplinary field. *28th IMP-Conference in Rome, Italy in 2012*.

Huxham, C., & Beech, N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, 24(1), 69–93.

Iannaci, D. (2020a). *Gli standard della rendicontazione sociale* (pp. 89–112).

Pearson. <https://iris.unito.it/handle/2318/1741226#.XvhnsygzbiU>

Iannaci, D. (2020b). Reporting tools for social enterprises: Between impact measurement and stakeholder needs. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL IMPACT AND CIRCULAR ECONOMY*.

Ibrahim, M. E., & Perez, A. O. (2014). Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: Evidence from the UAE. *Journal of Business and Management*.

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/30434>

Inspiring Impact. (2013). *The Code of the Good Impact Practice*.

Itzin, C., & Newman, J. (1995). *Gender, culture and organizational change:*

Putting theory into practice. Psychology Press.

- Jiang, W., Wang, A. X., Zhou, K. Z., & Zhang, C. (2019). Stakeholder Relationship Capability and Firm Innovation: A Contingent Analysis. *Journal of Business Ethics*, 1–15.
- Johnston, R., Rohla, R., Manley, D., & Jones, K. (2019). Voting for Trump and the electoral mosaics of US metropolitan areas: Exploring changing patterns of party support by neighborhood. *Cities*, 86, 94–101.
- Jordan, M. M., Yusuf, J.-E., Berman, M., & Gilchrist, C. (2017). Popular Financial Reports as Fiscal Transparency Mechanisms: An Assessment Using the Fiscal Transparency Index for the Citizen User. *International Journal of Public Administration*, 40(8), 625–636.
- Jørgensen, B. (1983). Maximum likelihood estimation and large-sample inference for generalized linear and nonlinear regression models. *Biometrika*, 70(1), 19–28.
- Kail, A., & Lumley, T. (2012). Theory of change: The beginning of making a difference. *New Philanthropy Capital*.
- Kannothra, C., Manning, S., & Haigh, N. (2018). How Hybrids Manage Growth and Social–Business Tensions in Global Supply Chains: The Case of Impact Sourcing. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 271–290.
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3585-4>
- Kickert, W. J. (2003). Beyond public management: Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands. *Public Management Review*, 5(3), 377–399. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146955>

- Kinder, T. (2012). Learning, Innovating and Performance in Post-New Public Management of Locally Delivered Public Services. *Public Management Review*, 14(3), 403–428. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637408>
- Kirk, J., Miller, M. L., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research* (Vol. 1). Sage.
- Kirkpatrick, I., Altanlar, A., & Veronesi, G. (2017). Corporatisation and the Emergence of (Under-Managed) Managed Organisations: The Case of English Public Hospitals. *Organization Studies*, 38(12), 1687–1708. <https://doi.org/10.1177/0170840617693273>
- Kirkpatrick, I., Kuhlmann, E., Hartley, K., Dent, M., & Lega, F. (2016). Medicine and management in European hospitals: A comparative overview. *BMC Health Services Research*, 16(Suppl 2). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1388-4>
- Kleynjans, L., & Hudon, M. (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>
- Klijn, E.-H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137–146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- Kliksberg, B. (2005). Public administration in Latin America: Promises, frustrations and new examinations. *International Review of Administrative Sciences*, 71(2), 309–326.
- König, K. (2003). On the typology of public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 69(4), 449–462.

- Koppel, J. G. S. (1999). The Challenge of Administration by Regulation: Preliminary Findings Regarding the U.S. Government's Venture Capital Funds. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4), 641–666. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024426>
- Kraidy, M. (2017). *Hybridity, or the cultural logic of globalization*. Temple University Press.
- Lähdesmäki, M. (2012). Construction of owner–manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 168–182.
- Lan, Z., & Hal, G. R. (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*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037111>
- Langstraat, F., & Van Melik, R. (2013). Challenging the 'End of Public Space': A Comparative Analysis of Publicness in British and Dutch Urban Spaces. *Journal of Urban Design*, 18(3), 429–448. <https://doi.org/10.1080/13574809.2013.800451>
- Langton, S. (1987). Envoi: Developing nonprofit theory. *Journal of Voluntary Action Research*, 16(1–2), 134–148.
- Lehner, O. M., & Nicholls, A. (2014). Social finance and crowdfunding for social enterprises: A public–private case study providing legitimacy and leverage. *Venture Capital*, 16(3), 271–286. <https://doi.org/10.1080/13691066.2014.925305>

- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248–266.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.
- Li, W., & Zhao, Y. (2015). Bibliometric analysis of global environmental assessment research in a 20-year period. *Environmental Impact Assessment Review*, 50, 158–166.
<https://doi.org/10.1016/j.eiar.2014.09.012>
- Linder, S. H. (1999). Coming to terms with the public-private partnership: A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, 43(1), 35–51.
- Lindlbauer, I., Winter, V., & Schreyögg, J. (2016). Antecedents and Consequences of Corporatization: An Empirical Analysis of German Public Hospitals. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 26(2), 309–326. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv016>
- Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage Publications, Inc.
- Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2009). *Systematic Reviews and Meta-Analysis* (Vol. 9780195326543).
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195326543.001.0001>
- Lockwood, M., & Davidson, J. (2010). Environmental governance and the hybrid regime of Australian natural resource management. *Geoforum*, 41(3), 388–398. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.12.001>

- Ma, Y., Dong, M., Zhou, K., Mita, C., Liu, J., & Wayne, P. M. (2016). Publication Trends in Acupuncture Research: A 20-Year Bibliometric Analysis Based on PubMed. *PLOS ONE*, *11*(12), e0168123. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0168123>
- Mac Amhlaigh, C., Michelon, C., & Walker, N. (2013). *After public law*. OUP Oxford.
- Maccarthaigh, M. (2012). Politics, Policy Preferences and the Evolution of Irish Bureaucracy: A Framework for Analysis. *Irish Political Studies*, *27*(1), 23–47. <https://doi.org/10.1080/07907184.2012.636180>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, *36*(6), 713–739.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(2), 110–122.
- Manning, N. (2001). The legacy of the New Public Management in developing countries. *International Review of Administrative Sciences*, *67*(2), 297–312.
- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 283–302.
- Marradi, A. (1992). *Concetti e metodo pre la ricerca sociale*. La Giuntina.

- Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Matacena, A. (2012). L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza? *Economia Aziendale Online*, 4, 171–206.
- Mauksch, S., Dey, P., Rowe, M., & Teasdale, S. (2017). Ethnographies of social enterprise. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2017-0019>
- McLaughlin, J. C. A. C. E. (1994). *Managing social policy*. Sage.
- Mele, V., & Belardinelli, P. (2018). Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting. *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy046>
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2009). Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. *International Review of Administrative Sciences*, 75(2), 271–291. <https://doi.org/10.1177/0020852309104176>
- Melville. (2010). Information Systems Innovation for Environmental Sustainability. *MIS Quarterly*, 34(1), 1. <https://doi.org/10.2307/20721412>
- Meneguzzo, M. (2005). Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale. *Rivista Italiana Di Ragioneria e Di Economia Aziendale*.
- Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in

Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000–1014.

<https://doi.org/10.1177/0002764205285182>

Millar, R., & Hall, K. (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>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997a). 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>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997b). 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, F., Greco, C., Montesi, F., & Seganti, S. (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, A. (2002). Financing sustainable development: Crises of legitimacy. *Progress in Development Studies*, 2(2), 153–160.

Nguyen, L., Szkudlarek, B., & Seymour, R. G. (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, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 755–769.
- Nicholls, A., Paton, R., & Emerson, J. (2015). *Social Finance*. Oxford University Press.
- Nieto Morales, F., Wittek, R., & Heyse, L. (2013). After the Reform: Change in Dutch Public and Private Organizations. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 23(3), 735–754.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus006>
- Norman, D. J. (2014). From shouting to counting: Civil society and good governance reform in Cambodia. *The Pacific Review*, 1–24.
<https://doi.org/10.1080/09512748.2014.882393>
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M., & Scott, P. B. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. SciELO Argentina.
- Nyssens, M. (2007). *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Routledge.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *SSRN Electronic Journal, Sprouts: Working Papers on Information Systems*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>

- Olsson, J. (2003). Democracy paradoxes in multi-level governance: Theorizing on structural fund system research. *Journal of European Public Policy*, 10(2), 283–300.
- Owen, D., & Swift, T. (2001). Introduction social accounting, reporting and auditing: Beyond the rhetoric? *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 4–8.
- Owen, D., Swift, T., Humphrey, C., & Bowerman, M. (2000). The new social audits: Accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *European Accounting Review*, 9(1), 81–98.
- Parker, L. (2011). University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(4), 434–450.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.11.002>
- Parker, M. (2006). The counter culture of organisation: Towards a cultural studies of representations of work. *Consumption, Markets and Culture*, 9(1), 1–15.
- Pearce, J. (2009). Social economy: Engaging as a third system. *The Social Economy: International Perspectives on Economic Solidarity*, London: Zed Books Ltd, 22–33.
- Perrini, F. (2007). *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182–201.

- Pestoff, V. (2014). Hybridity, coproduction, and third sector social services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412–1424.
- Phillips, M. (2013). On being green and being enterprising: Narrative and the ecopreneurial self. *Organization*, 20(6), 794–817.
- Pieterse, J. N. (1994). Globalisation as hybridisation. *International Sociology*, 9(2), 161–184.
- Piotrowski, S. J., & Van Ryzin, G. G. (2007). Citizen Attitudes Toward Transparency in Local Government. *The American Review of Public Administration*, 37(3), 306–323.
<https://doi.org/10.1177/0275074006296777>
- Pollifroni, M. (2010). *Green public accounting. Profili di rendicontazione ambientale per un'azienda pubblica responsabile e sostenibile*. G Giappichelli Editore.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- Popper, K. R. (1972). *Objective knowledge* (Vol. 360). Oxford University Press Oxford.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
- Presenza, A., Micera, R., Splendiani, S., & Chiappa, G. D. (2014). Stakeholder e-involvement and participatory tourism planning: Analysis of an Italian

- case study. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 5(3), 311–328. <https://doi.org/10.1504/IJKBD.2014.065320>
- Puddu, L. (2001). *Ragioneria Pubblica. Il bilancio degli enti locali*. Giuffrè.
- Puddu, L. (2008). *Bilancio Ipsas: Sistema integrato di rilevazioni e principi contabili pubblici*. RIREA.
- Puddu, L. (2013). *Manuale di ragioneria pubblica*. Eutekne.
- Rainero, C., & Brescia, V. (2016). «Corporate Social Responsibility» and «Social Reporting»: The Model of Innovation «Piedmont Method». *International Journal Series in Multidisciplinary Research (IJSMR)*, 2(3), 18–40. <https://doi.org/10.1000/ijsmr.v2i3.65>
- Ratner, H. (2012). ‘It Was The Night Of The Long Knives’: When public management collides with group identities. *Public Management Review*, 14(1), 23–40. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589612>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82–115.
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither the Organization? *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0991-x>
- Reed, M., & Anthony, P. (1993). Between an ideological rock and an organizational hard place: NHS management in the 1980s and 1990s. *The Political Economy of Privatization*. London: Routledge, 185–204.

- Rehn, A. (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>
- Repubblica Italiana. (2017). *Decreto legislativo del 03/07/2017 n. 117—Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.*
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2016). A bibliometric analysis of social entrepreneurship. *Journal of Business Research, 69*(5), 1651–1655. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.033>
- Ricci, P., & Civitillo, R. (2015). Local government financial distress: International comparison and latest developments in the light of the Italian spending review approach. *Review of International Comparative Management/Revista de Management Comparat International, 16*(2).
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences, 4*(2), 155–169.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society, 17*(6), 595–612.
- Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are Public-Private Partnerships a Healthy Option? A Systematic Review. *Social Science and Medicine, 113*, 110–119.
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638.
- Rousseau, J.-J. (2015). *Il contratto sociale*. Edizioni Mondadori.

- Sand, I.-J. G. (2013). *the transcendence of the public/private divide: What is Public Law under conditions of globalization*. After Public Law. Oxford: Oxford University Press.
- Sangle, S. (2010). Critical success factors for corporate social responsibility: A public sector perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), 205–214.
- Savas, E. S. (2000). *Privatization and public-private partnerships*.
- Saz-Carranza, A., & Longo, F. (2012). Managing Competing Institutional Logics in Public–Private Joint Ventures. *Public Management Review*, 14(3), 331–357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.637407>
- Schmidhuber, L., & Wiener, M. (2018). Aiming for a sustainable future: Conceptualizing public open foresight. *Public Management Review*, 20(1), 82–107. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293145>
- Schmitt, C. (2014). The Employment Effects of Privatizing Public Utilities in OECD Countries. *Public Management Review*, 16(8), 1164–1183. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.792379>
- Schultz, C., Schreyoegg, J., & Von Reitzenstein, C. (2013). The moderating role of internal and external resources on the performance effect of multitasking: Evidence from the R&D performance of surgeons. *Research Policy*, 42(8), 1356–1365. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.04.008>
- Sciarelli, S. (2011). Il governo dell’impresa in una societa’ complessa: La ricerca di un equilibrio tra economia ed etica. In *Sinergie Italian Journal of*

Management (Vols 61–62). Consorzio universitario economia industriale e manageriale.

Secinaro, S., Corvo, L., Brescia, V., & Iannaci, D. (2019). Hybrid organizations: A systematic review of the current literature. *International Business Research*.

Simonet, D. (2015). Post-NPM Reforms or Administrative Hybridization in the French Health Care System? *International Journal of Public Administration*, 38(9), 1–10.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2014.955195>

Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.

<https://doi.org/10.1111/padm.12105>

Skelcher, C., & Smith, S. R. (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, S. R. (2014). Hybridity and nonprofit organizations: The research agenda. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1494–1508.

Smith, S. R., & Phillips, S. D. (2016). The changing and challenging environment of nonprofit human services: Implications for governance and program implementation. *Nonprofit Policy Forum*, 7, 63–76.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Social Impact Investment Task Force. (2014). *La finanza che include: Gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia: Vol. Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- 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), 435–437.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muh027>
- Steiner, A., & Teasdale, S. (2016). The playground of the rich? Growing social business in the 21st century. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 201–216.
<https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2015-0036>
- Stockhammer, P. W. (2012). Questioning hybridity. In *Conceptualizing Cultural Hybridization* (pp. 1–3). Springer.
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian cooperative advantage: The theory and practice of stakeholder engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65–85.
- Street, C. T., & Gallupe, R. B. (2009). A Proposal for Operationalizing the Pace and Scope of Organizational Change in Management Studies.

Organizational Research Methods, 12(4), 720–737.

<https://doi.org/10.1177/1094428108327881>

Sturdy, A., & Wright, C. (2008). A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise. *Organization*, 15(3), 427–444.

<https://doi.org/10.1177/1350508408088538>

Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. Berrett-Koehler Publishers.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163–1193.

Teisman, G. R., & Klijn, E.-H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governance scheme? *Public Administration Review*, 62(2), 197–205.

Torchia, M., & Calabrò, A. (2018). Increasing the Governance Standards of Public-Private Partnerships in Healthcare. Evidence from Italy. *Public Organization Review*, 18(1), 93–110. <https://doi.org/10.1007/s11115-016-0363-1>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Tummers, L. L. G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>

- Ullmann, A. A. (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.
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54–79.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2014). Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm. *Il Mulino, Bologna*.
- Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M., & Zimmermann, E. (2002). Measuring progress and evolution in science and technology – I: The multiple uses of bibliometric indicators. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 179–211. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00083>
- Vining, A., & Weimer, D. (2016). The challenges of fractionalized property rights in public-private hybrid organizations: The good, the bad, and the ugly. *Regulation & Governance*, 10(2), 161–178.
- Vurro, C., & Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: Approcci e strumenti applicativi*. EGEA spa.
- Waddock, S. A. (2002). *Leading corporate citizens: Vision, values, value-added*. McGraw-Hill/Irwin Boston, MA.
- Wainwright, T., & Manville, G. (2017). Financialization and the third sector: Innovation in social housing bond markets. *Environment and Planning A*, 49(4), 819–838.

- Wall, A., & Connolly, C. (2009). The Private Finance Initiative: An Evolving Research Agenda? *Public Management Review*, 11(5), 707–724.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. JSTOR.
- Welch, E. W. (2012). The relationship between transparent and participative government: A study of local governments in the United States. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 93–115.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. Sage publications.
- Whitley, R. (2000). *The intellectual and social organization of the sciences*. Oxford University Press on Demand.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relational Contracting*. Free Press.
- Windsor, D. (2002). Stakeholder responsibilities: Lessons for managers. *The Journal of Corporate Citizenship*, 19–36.
- Wong, E. L., Yeoh, E., Chau, P. Y., Yam, C. H., Cheung, A. W., & Fung, H. (2015). How shall we examine and learn about public-private partnerships (PPPs) in the health sector? Realist evaluation of PPPs in Hong Kong. *Social Science & Medicine*, 147, 261–269.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114.

- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (Fifth)*. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yusuf, J.-E., & Jordan, M. M. (2012). Effective popular financial reports: The citizen perspective. *Journal of Government Financial Management*, 61(4).
- Yusuf, J.-E., Jordan, M. M., Neill, K. A., & Hackbart, M. (2013). For the people: Popular financial reporting practices of local governments. *Public Budgeting & Finance*, 33(1), 95–113.
- Zamagni, S. (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, S., Venturi, P., & Rago, S. (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>