

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Aziende, Amministrazione Razionale e Impatto Sociale

This is a pre print version of the following article:

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1617692> since 2016-11-29T15:49:03Z

Publisher:

FrancoAngeli

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

IL GOVERNO AZIENDALE TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

XII

AZIENDE NON-PROFIT ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE



Società Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale

\$HU72\$FKLYLR,VWLWXLRQDOH2SHQ\$FHVVGHO08QLYHUVLWGL7RULQR

\$]LHQGH \$PPLQLVWUD]LRQH 5D]LRQDOH H ,PSDWWR 6RFLDOH

7KLV LV D SUH SULQW YHUVLRQ RI WKH IROORZLQJ DUWLFOH

Original Citation:

Availability:

7KLVYHUVLRQLVDYDLODEKMWWSKGOKDQGOHQHW

VLQFH 7=

Publisher:

FrancoAngeli

Terms of use:

Open Access

QRQFDQIUHHODFFHVVWKHIXOOWHWWRIZRUNVPDGHDYDLODEOHDV2SHQ\$FHVV:RUNVPDGHDYDLODEOH
XQGHU&UHDWLYH&RPPRQVOLFHQVHFDQEHXVHGDFRUGLQJWRWKHWHUPVDQGFROGLWLRQVRIVDLGOLFHVH8VH
RIDORWKHUZRUNVUHTXLUHVFRQVHQWRIWKHULJKWKROGHUDXWKRURUSXEOLVKHULIQRWHHPSWHGIURPFRSULJKW
SURWHFWLRQEWKHDSSOLFDEOHODZ

(Article begins on next page)

bisogni da soddisfare (di natura non strettamente economico-produttiva e in mutamento continuo), necessitano di nuove risposte da parte delle aziende.

Così, mentre da un lato si assiste alla nascita di nuove forme di attività tipiche delle aziende di consumo non-profit con modalità di gestione tipiche delle aziende di produzione tradizionali, dall'altro lato si sta affermando un orientamento verso una sempre maggiore sostenibilità (ambientale e sociale) e generazione di valori non strettamente economici da parte delle imprese "tradizionali".

Nel primo caso, nuove forme di imprenditorialità sociale sono in continua crescita, a partire dalle cooperative sociali italiane (Borzaga and Defourny, 2001). Questo tipo di imprese è caratterizzato da una forte spinta alla responsabilità e a obiettivi di tipo sociale, tipica delle aziende di consumo, ma in molti casi applicando modelli di incentivazione e remunerazione tipici delle aziende di produzione (Ridley-Duff and Bull, 2015) per incrementare la sostenibilità e l'efficacia della gestione. Un numero crescente di ordinamenti giuridici sta così riconoscendo e legittimando il fenomeno, consentendo di utilizzare strumenti tecnico/legislativi tradizionalmente riservati alle aziende di produzione per favorire il conseguimento e il mantenimento di un equilibrio economico e finanziario (e, in alcuni casi, l'accumulazione del capitale).

Nel secondo caso, si stanno affermando forme di responsabilità sociale e una visione generale di massimizzazione del valore economico e sociale generato da parte delle imprese. Questi fenomeni assumono diverse sfaccettature, sia nella prassi, con le politiche di Corporate Social Responsibility (Bassen et al., 2005; Guthrie and Parker, 1989; Holme and Watts, 1999; Lindgreen and Swaen, 2010; McWilliams, 2000; Perrini and Tencati, 2008), le certificazioni ambientali, di qualità e sociali¹¹ (Grieco et al., 2015; Migliavacca et al., 2015; TRASI, 2013), sia con la creazione di strumenti legislativi *ad hoc*, quali le Società Benefit italiane, nate con l'ultima Legge di Stabilità.

Questo fenomeno ha avuto anche ripercussioni sulla visione del management pubblico, con la nascita di un filone di studi sulla generazione del valore pubblico da parte delle aziende e organizzazioni pubbliche (Public Value Theory, Stoker, 2006). Secondo questa teoria, le politiche pubbliche dovrebbero essere promosse attraverso il coinvolgimento responsabile delle comunità di riferimento e la collaborazione (Bovaird, 2005; Kelly et al., 2002; Leat et al., 2002) secondo un principio di sussidiarietà circolare (Cotturri, 2008; Zamagni, 2011), in cui ogni soggetto diventa parte attiva delle azioni poste in essere per la soddisfazione dei propri e altrui bisogni.

¹¹ Molti strumenti possono essere trovati su www.standardsmap.org

La creazione del valore non economico e non finanziario può essere identificata con il termine di “impatto sociale” (Becker and Vanclay, 2003; Burdge and Vanclay, 1995; Clark et al., 2004; Freudenburg, 1986; SEEE, 2009). Per impatto sociale si intendono “*tutte le conseguenze sociali e culturali sulla popolazione di qualsiasi azione pubblica o privata, la quale modifica il modo in cui le persone vivono, lavorano, giocano, si relazionano, si organizzano per soddisfare i propri bisogni e, più in generale, agiscono come membri della società*” (Burdge and Vanclay, 1995), siano esse positive o negative, intenzionali o non intenzionali (Vanclay, 2003), geograficamente circoscritte o ampie (Wainwright, 2002), che abbiano un effetto reale e tangibile sulle altre persone o sull’ambiente (SEEE, 2009).

3. La catena di creazione del valore e gli impatti sociali

I primi passi della letteratura scientifica nella misurazione dell’impatto sociale affondano le loro radici nella Contabilità Sociale (Social Accounting), una materia che ha origine nel secondo dopoguerra con il nome di Contabilità Ambientale (Environmental Accounting) o Contabilità Ambientale e Sociale (Social and Environmental Accounting, in acronimo “SEA”, a cui spesso si aggiunge la “R” di “Reporting”, rendicontazione). In origine la letteratura era focalizzata principalmente sull’impatto ambientale (Gray, 2001; Gray et al., 1995; M.R. Mathews, 1997), ma nel corso degli anni tale preminenza è venuta meno attraverso l’integrazione con un numero sempre maggiore di aspetti sociali, mutando in un inquadramento teorico di contabilità indirizzata agli *stakeholder* (R. Gray et al. 1997; Mook e Quarter 2006), multi-dimensionale (Guba and Lincoln, 1989; M. R. Mathews, 1997), in cui le informazioni economico-finanziarie sono sempre più integrate con informazioni di natura sociale (Gray, 2002; Mathews, 2004, p. 200). In questo modo, la contabilità sociale riflette i valori di un’organizzazione, la quale vive per soddisfare i bisogni dei propri *stakeholder*, e diventa quindi il riflesso dei loro interessi (Nicholls 2010).

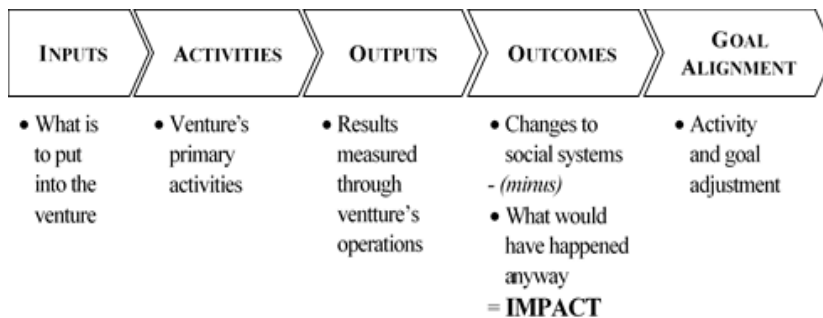
Allo stesso modo, gli strumenti di Misurazione dell’Impatto Sociale hanno avuto origine come strumenti di misurazione dell’impatto ambientale, in particolare nelle politiche ambientali pubbliche (Becker, 2001; Interorganizational Committee on Guidelines, 1995; Vanclay, 1999). Solo in seguito si è vista una evoluzione che ha condotto ad un fertile campo di studi, più complesso, multi-dimensionale e oggetto di studi multidisciplinari. In particolare, si è affermato a partire dalle Imprese Sociali (in senso lato), il cui scopo principale è la massimizzazione del proprio impatto sociale (Ridley-Duff and Bull, 2015). Infatti, per tali particolari aziende, la *performance* non è una caratteristica che esiste *tout-court* e che possa essere misurata senza tener

conto degli *stakeholder*: la *performance* (anche sociale) corrisponde alla visione che ne ha *stakeholder*, sia essa implicita o esplicita, “*ciò che (gli stakeholder) hanno in mente quando usano quel termine*” (Zappalà and Lyons, 2009).

La misurazione dell’impatto sociale non è solo un processo di identificazione degli effetti futuri di una azione attuale (Becker, 2001), bensì un’analisi e gestione delle conseguenze attese e inattese di ogni azione effettuata su degli *stakeholder*, al fine di generare un cambiamento effettivo sull’ambiente sociale circostante (Becker and Vanclay, 2003; Zand and Sorensen, 1975).

Uno dei modelli teorici più conosciuti per l’identificazione della dimensione e delle caratteristiche di un impatto sociale è rappresentata dal “Modello Logico” (McCawley, 2001). Secondo questo modello, ogni attività può essere suddivisa in cinque momenti (input, attività, output, outcome e impatto). Tale teoria presenta molti tratti in comune con altre teorie sviluppate più o meno indipendentemente (Epstein and Yuthas, 2014; Porter and Kramer, 2011; Puddu, 2010; VV, 1996). La “Impact Value Chain” (Clark et al., 2004) è una specificazione del “Modello Logico”, in cui l’impatto sociale è considerato la differenza tra gli *outcome* e “*ciò che sarebbe successo in ogni caso, anche in assenza dell’attività dell’azienda*”. La “Impact Value Chain” presenta anche una razionalizzazione ulteriore, coerentemente con la teoria dell’Amministrazione Razionale, aggiungendo un ulteriore momento del processo di “allineamento degli obiettivi”.

Figura 1 – Adattata da Clark et al., 2004 – ns. elaborazione



L’analisi dell’impatto sociale, unitamente alle dimensioni economica, finanziaria e patrimoniale di un’azienda consente di delineare un modello teorico di riferimento per la gestione di qualsiasi tipo di azienda.

4. Strumenti per l'integrazione dell'aspetto sociale nella gestione delle aziende

Ogni azienda dovrebbe quindi adottare uno strumento per la gestione della propria dimensione sociale, adatto alla propria attività e alle proprie peculiarità, riconoscendo e bilanciando tutte le necessità dei vari stakeholder, in modo da ottenere informazioni rilevanti per poter gestire la propria attività e prendere decisioni (GECES, 2013), dimostrando l'obiettività e l'affidabilità degli strumenti adottati (Turner et al., 2014).

In risposta al fenomeno evolutivo delle aziende, indirizzate sempre più alla gestione del proprio impatto sulla società, innumerevoli strumenti di varia natura sono stati ideati al fine di consentire una migliore comprensione e monitoraggio dell'impatto sociale generato sulla società (Arena et al., 2015; Bengo et al., 2016; Grieco et al., 2015; Migliavacca et al., 2015), sebbene siano essi spesso applicati frammentariamente e senza quel rigore metodologico che caratterizza le rilevazioni contabili e rendicontazioni tradizionali (Zappalà and Lyons, 2009).

Gli strumenti e le “*best practices*” di gestione orientata agli aspetti sociali, nel suo complesso, rappresentano una percentuale minimale, e solo un terzo degli strumenti proposti guarda alla gestione nel suo complesso¹² (Grieco et al., 2015; Migliavacca et al., 2015), mentre la maggioranza riguarda strumenti da utilizzarsi a posteriori.

Tra questi, gli strumenti per la misurazione e valutazione degli impatti (Social Impact Assessment), prodotti e ideati nella prassi, rappresentano la maggioranza assoluta, insieme alle certificazioni emesse da enti terzi sull'attività aziendale. Principalmente sono composti da indicatori sintetici (Bengo et al., 2016), tra cui vi sono misure più o meno orientate a un settore, tra cui il Social Return on Investment (Arvidson et al., 2013, 2010; Chun and others, 2001; Gair, 2009; Mertens et al., 2015; Millar and Hall, 2013; New Economics Foundation (NEF), 2014); il Local Multiplier 3 (LM3) (Sacks, 2002); il Gamma Model (Grabenwarter and Liechtenstein, 2011); il BACO Ratio (Acumen Fund, 2007), ideato per la filantropia, e molti altri (Grieco et al., 2013; Maas and Liket, 2011; Migliavacca et al., 2015; TRASI, 2013).

Una seconda categoria è composta da strumenti, più o meno diffusi ed evoluti, orientati al processo di contabilizzazione e rendicontazione. In particolare, diverse teorie di contabilità sono state sviluppate al fine di integrare la contabilità economic/finanziaria con la contabilità sociale, tra cui la “Triple Bottom Line” (TBL, Elkington, 2004, 1994), il “Blended value accounting” (Emerson, 2003; Nicholls, 2009), nonché moltissimi altri

¹² Con un “momento” di analisi e gestione preventivo, uno concomitante e uno consuntivo

strumenti di Social Environmental Accounting e contabilità “integrata” (Gray et al., 2009; M.R. Mathews, 1997; M. R. Mathews, 1997; Mook et al., 2003; Mook and Quarter, 2006). Per quanto concerne la rendicontazione sociale, diversi tentativi sono stati fatti per creare uno strumento separato (Bilancio Sociale e Bilancio di Sostenibilità, GRI, 2006; Manni, 1998; Pedrini, 2012; Rusconi, 1988) o integrato con l’aspetto economico/finanziario (Reporting Integrato, Cheng et al., 2014; International Integrated Reporting Committee, 2011, 2013; Supino and Sica, 2011) al fine di fornire maggiori informazioni sull’andamento della gestione nella dimensione “sociale”.

Le rappresentazioni schematiche o schede di valutazione, formano una terza e importante categoria, molto utilizzata nella prassi e nella letteratura. Tra questi strumenti vi è la Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1995), uno strumento manageriale che consente di monitorare le proprie performance e tradurre le proprie strategie competitive in indicatori sintetici, integrando gli aspetti finanziari ed economici della propria attività con dati di natura differente (tra cui anche alcuni aspetti sociali), bilanciando così le prestazioni a breve termine con quei fattori che possono garantire all’azienda la sostenibilità e la perduranza nel tempo. In particolare, strumenti analoghi e basati su tale modello sono stati ideati al fine di monitorare (a posteriori, con fini prospettici) l’andamento della propria azienda sotto molteplici aspetti, amplificando gli aspetti sociali e ambientali sulla gestione. Alcuni esempi presenti nella letteratura internazionale sono la Triple Bottom Line - BSC (Dias-Sardinha and Reijnders, 2005), la Sustainability BSC (Hahn and Wagner, 2001; Hubbard, 2009; Schäfer and Langer, 2005; Schaltegger, 2004), il Balance tool (Bull, 2007), e altri.

5. L’amministrazione razionale fondata sul bilancio integrato

Le aziende, come visto, sono tese al raggiungimento di obiettivi il cui fine ultimo risulta il soddisfacimento dei bisogni delle persone in condizioni di efficienza economica, raggiungendo uno stato d’ordine in cui gli aspetti finanziari, economici, patrimoniali e sociali raggiungono un equilibrio e vengono ottimizzati.

Lo stato d’ordine può modificarsi per il semplice trascorrere del tempo: in questo modo si ravvisa una presenza delle aziende nel tempo, attraverso il quale perdurano e operano. Risulta quindi fondamentale razionalizzare la loro gestione, pervenendo a un sistema in cui gli aspetti fondamentali sono equilibrati e ottimizzati attraverso il tempo. La gestione assume così una periodicità e una ciclicità delle decisioni da assumere per raggiungere i propri obiettivi (Puddu, 2010). Le dimensioni risultano concatenate nel tempo e nello spazio, pertanto la gestione deve essere focalizzata su tutti le dimensioni e le

decisioni prese in modo “integrato” (Indelicato, 2014) e non a “compartimenti stagni”¹³.

La prima fase della gestione è rappresentata dalla Programmazione, in cui gli obiettivi sono precisamente individuati e delineati, e in cui si definiscono le azioni da porre in essere per conseguirli. In questa fase sono quindi formalizzati dei documenti di bilancio preventivo, uno per ciascun aspetto della gestione: il preventivo finanziario di fonti e impieghi, che metta in luce la variazione finanziaria perseguita; lo stato patrimoniale preventivo, che metta in risalto le dimensioni di attività, passività e patrimonio netto da conseguire nel periodo; il conto economico preventivo, che individui i costi da sostenere e i ricavi da fatturare sulla base delle risorse da impiegare nella gestione; un documento di programmazione dell’aspetto sociale della gestione, che analizzi preventivamente i risultati di esternalità e impatto sociale desiderati per il periodo amministrativo.

La seconda fase, detta di Esecuzione, consiste nella attuazione delle decisioni prese nella prima fase, in cui vengono eseguite quelle azioni che si è previsto possano condurre alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’azienda è sorta. In questa fase è necessario rilevare gli aspetti finanziari, economici, patrimoniali e sociali in contabilità, sia essa economico-finanziaria, sia essa sociale/non finanziaria.

La terza fase, di Controllo, consiste nella verifica delle azioni poste in essere e la coerenza dei risultati raggiunti con le decisioni prese nella fase di Programmazione e attuate nella fase di Esecuzione, sia attraverso l’analisi degli scostamenti, sia attraverso una attività di misurazione del proprio impatto sociale. In questa fase, inoltre, diventa fondamentale dare conto dei risultati effettivamente raggiunti ai propri *stakeholders*: tale necessità è soddisfatta attraverso la redazione del bilancio d’esercizio e dei documenti di rendicontazione sociale, ovvero attraverso un documento unico di gestione integrata. Tale documento consente, inoltre, di porre le basi per una nuova fase di Programmazione della gestione, al fine di raggiungere nuovi obiettivi e garantire la perduranza dell’azienda attraverso il tempo. Un esempio di documento unico di gestione integrata è il Bilancio Integrato, il quale può essere redatto e creato attraverso l’applicazione delle linee guida dell’International Integrated Reporting Committee (IIRC), del Global Reporting Initiative (GRI) o altri: non essendovi dettami legislativi in merito alla redazione del documento integrato, la sua redazione resta pienamente

¹³ Ciò avviene, in particolare, per l’aspetto sociale, il quale è considerato spesso “separato” dagli aspetti economico/finanziari, per cui vengono creati documenti *ad hoc* (Bilancio sociale, report di sostenibilità, ecc...) o vengono utilizzati strumenti di misurazione e gestione *una tantum* (Zappalà and Lyons, 2009).

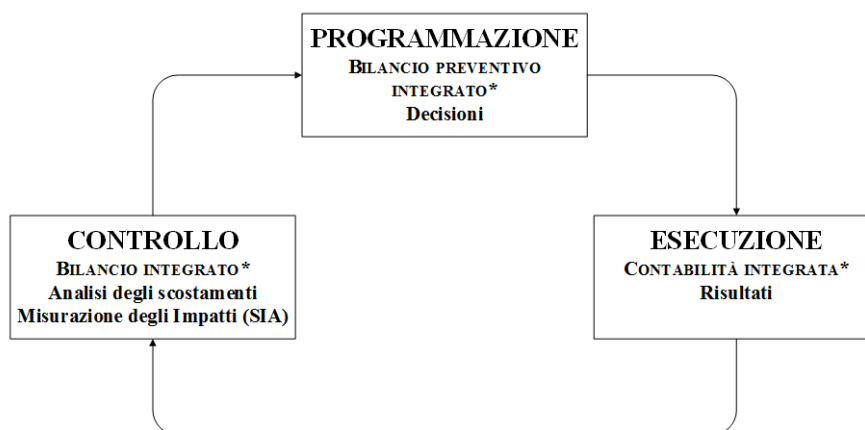
volontaria sul piano normativo e nella metodologia, ma è di primario interesse per la vitalità e per la sopravvivenza dell'azienda stessa in un contesto sociale largamente interconnesso con altre realtà.

La tabella che segue (tabella 2) esplicita i documenti inerenti alle singole fasi della gestione, focalizzati sotto gli aspetti della gestione sopra enunciati. Per quanto concerne l'aspetto finanziario, l'ambito di analisi sono gli impieghi e le fonti finanziarie, con la relativa variazione finanziaria; sotto l'aspetto patrimoniale, l'ambito di analisi sono le poste attive e passive di patrimonio, con la relativa differenza (il Patrimonio Netto); sotto l'aspetto economico, l'ambito di analisi sono i costi e i proventi, la cui differenza è rappresentata dal risultato d'esercizio (utile/perdita). Tutti gli aspetti devono essere analizzati a preventivo e consuntivo e monitorati attraverso le rilevazioni di contabilità. Per quanto concerne l'aspetto sociale, il focus è posto sulle esternalità e sull'impatto sociale previsto e generato dall'azienda, il cui raggiungimento e gli scostamenti tra preventivo e consuntivo sono monitorati attraverso la contabilità non finanziaria.

Tabella 2 - Fasi e aspetti della gestione integrata - ns. elaborazione

Aspetti della Gestione	Fasi della Gestione		
	Programmazione	Esecuzione	Controllo
FINANZIARIO	Preventivo finanziario	Rilevazioni di contabilità	Rendiconto finanziario
Impieghi Fonti			
Variazione finanziaria			
PATRIMONIALE	Stato patrimoniale preventivo	Rilevazioni di contabilità	Stato patrimoniale consuntivo
Attivo Passivo			
Netto			
ECONOMICO	Conto economico preventivo	Rilevazioni di contabilità	Conto economico consuntivo
Costi Proventi			
Utile			
SOCIALE	Programmazione sociale	Contabilità non finanziaria (Social Accounting)	Rendicontazione Sociale
Esternalità			
Impatto sociale			
Quadratura/Rilevanza	Bilancio (integrato) preventivo	Contabilità Integrata	Bilancio (integrato) consuntivo

Figura 2 - Il ciclo annuale dell'Amministrazione Razionale fondata sul bilancio integrato – ns. elaborazione



* Integrato: aspetti
Finanziario
Economico/patrimoniale
Sociale e «non finanziario»

6. Conclusioni e considerazioni future

L'orientamento strategico delle aziende di ogni tipo vede, in un periodo di crisi e cambiamento come quello attuale, il sorgere di nuove problematiche ed esigenze sempre più pressanti da parte dei vari portatori di interesse delle aziende. Secondo l'approccio antropologico, le aziende nascono proprio al fine di far fronte a tali esigenze, ponendosi degli obiettivi e formulando strategie per il loro conseguimento. In questo quadro teorico di riferimento, è possibile individuare una dimensione nello spazio delle aziende, le quali devono tenere sotto controllo l'aspetto finanziario, delle risorse finanziarie a propria disposizione, l'aspetto economico, dei fattori produttivi impiegati, e patrimoniale, della ricchezza e del valore generato. A questi aspetti si deve necessariamente aggiungere un aspetto "sociale", da monitorare al pari e congiuntamente agli altri aspetti, in modo da conseguire gli obiettivi in un contesto di sostenibilità finanziaria, economica e non gravando sulle spalle di una comunità, dell'ambiente o delle persone coinvolte dall'attività dell'azienda.

La dimensione dello spazio è soggetta a modificazioni nel tempo, e gli equilibri raggiunti in un dato periodo si modificano e vengono meno con il

- 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 Manag. Rev.* 15, 923–941.
- Mook, L., Quarter, J., 2006. Accounting for the social economy: The socioeconomic impact statement. *Ann. Public Coop. Econ.* 77, 247–269. doi:10.1111/j.1370-4788.2006.00305.x
- Mook, L., Richmond, B.J., Quarter, J., 2003. Integrated social accounting for nonprofits: A case from Canada. *Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.* 14, 283–297.
- New Economics Foundation (NEF), 2014. *Measuring Real Value: A DIY Guide to Social Return on Investment.*
- Nicholls, A., 2010. The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrep. Theory Pract.* 34, 611–633. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x
- Nicholls, A., 2009. “We do good things, don’t we?”: “Blended Value Accounting” in social entrepreneurship. *Account. Organ. Soc.* 34, 755–769. doi:10.1016/j.aos.2009.04.008
- Onida, P., 1982. *Economia d’azienda.* UTET.
- Pedrini, M., 2012. I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione nelle aziende italiane. *Econ. Aziend. Online* 117–146.
- Perrini, F., Tencati, A., 2008. *Corporate social responsibility. Un Approccio Strateg.* Alla Gest. D’impresa Egea Milano.
- Porter, M.E., Kramer, M., 2011. Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harv. Bus. Rev.* Jan.
- Puddu, L., 2010. Il processo di accumulazione del capitale, l’analisi funzionale del management, l’amministrazione razionale e la classificazione delle aziende: razionalità della rilevanza e valori etici. EGEA, Milano.
- Puddu, L., 2008. *Bilancio Ipsas: sistema integrato di rilevazioni e principi contabili pubblici.* RIREA.
- Puddu, L., Pollifroni, M., Tradori, V., Indelicato, A., Secinaro, S., Sorano, E., Rainero, C., 2014. *Appunti di «Ragioneria pubblica applicata».* CELID.
- Ridley-Duff, R., Bull, M., 2015. *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice.* SAGE.
- Rusconi, G., 1988. *Il bilancio sociale d’impresa: problemi e prospettive.* A. Giuffrè.
- Sacks, J., 2002. *The Money Trail: Measuring your impact on the local economy using LM3.* New Economics Foundation London.
- Schäfer, H., Langer, G., 2005. Sustainability Balanced Scorecard. *Controlling* 17, 5–14.

- Schaltegger, S., 2004. Sustainability balanced scorecard. *Controlling* 16, 511–516.
- SEEE, 2009. *Measuring Making a Difference*.
- Stoker, G., 2006. Public value management a new narrative for networked governance? *Am. Rev. Public Adm.* 36, 41–57.
- Supino, S., Sica, D., 2011. Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il Report Integrato. Dispon. Su [Httpwww Esperienzedimpresa Itpublicjournals/SupinoSica PdfData Accesso 26072013 Vai](http://www.esperienzedimpresa.it/publicjournals/SupinoSica/PdfData/Accesso%206072013%20Vai).
- TRASI, 2013. Tools and Resources for Assessing Social Impact [WWW Document]. URL http://trasi.foundationcenter.org/search_results.php? (accessed 3.9.16).
- Turner, K., Crook, T.R., Miller, A., 2014. Construct Measurement in Social Entrepreneurship: A Review and Assessment. *Soc. Entrep. Res. Methods Res. Methodol. Strategy Manag.* Vol. 9 Emerald Group Publ. Ltd. 9, 1–18.
- Vanclay, F., 2003. International principles for social impact assessment. *Impact Assess. Proj. Apprais.* 21, 5–12.
- Vanclay, F., 1999. Social impact assessment. *Environ. Assess. Dev. Transitional Ctries.* 125–135.
- Venturi, P., Rago, S., 2015. Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione [WWW Document]. URL <http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/135-benefit-corporation.html> (accessed 6.21.16).
- VV, A., 1996. *Lezioni di economia aziendale*. Giappichelli.
- Wainwright, S., 2002. *Measuring impact: A guide to resources*. Lond. NCVO.
- Zamagni, S., 2011. *Economia civile e nuovo welfare*. Riv. Ital.
- Zand, D.E., Sorensen, R.E., 1975. Theory of change and the effective use of management science. *Adm. Sci. Q.* 532–545.
- Zappa, G., 1957. *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Giuffrè.
- Zappa, G., 1950. *Il reddito di impresa: scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*. Giuffrè.
- Zappalà, G., Lyons, M., 2009. Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview. Centre for Social Impact Sydney.