

Introducció a l'impacte social de les organitzacions

RAMON BASTIDA

ERNEST SOLÉ

UPF Barcelona School of Management

Data de recepció: 5-5-2020

Data d'acceptació: 3-8-2020

RESUM

Les empreses s'han convertit en agents clau per mantenir i millorar el benestar de la societat i per contribuir a la lluita contra el canvi climàtic. En el passat, moltes empreses només es focalitzaven en oferir una bona rendibilitat econòmica als seus accionistes. Actualment, s'han d'esforçar per obtenir beneficis però alhora generar un impacte social i mediambiental positiu, per tal de complir amb les exigències dels seus accionistes, inversors, clients, etc. En aquest context, identificar, mesurar, gestionar i comunicar adequadament l'impacte social i mediambiental generat és un factor clau per assegurar la supervivència de les organitzacions a llarg termini. Existeixen metodologies i eines per mesurar i gestionar l'impacte (SROI, monetització del valor social, i balanç social, entre d'altres) que ja s'estan utilitzant en organitzacions de l'economia social i solidària, del tercer sector, i de sectors com la sanitat o l'educació. Aquestes eines són un bon punt de partida perquè la resta d'empreses i organitzacions comencin a mesurar i gestionar l'impacte social que generen.

Classificació JEL: M13, M14, M21, M40

PARAULES CLAU

Impacte social, valor social, teoria del canvi, SROI, balanç social, valor social integrat, agents d'interès.

ABSTRACT

Businesses have become key players in maintaining and improving the society wellbeing and in contributing to the fight against climate change. In the past, many companies only focused on offering profitability to their *shareholders*. Currently, they must strive to make a profit but at the same time to generate a positive social and environmental impact, in order to meet the demands of their *shareholders*, investors, customers, etc. In this context, properly identifying, measuring, managing and communicating the social and environmental impact generated is a key factor to ensure the long-term survival of organizations. There are different methodologies and tools to measure and manage the impact (SROI, monetization of social value, and social balance sheet, among others) that are already being used in organizations of the social and solidarity economy, the third sector, and sectors such as health or education. These tools are a good starting point for other companies and organizations to start measuring and managing the social impact they generate.

JEL Classification: M13, M14, M21, M40

KEYWORDS

Social impact, social value, theory of change, SROI, social balance sheet, integrated social value, *stakeholders*.

1. Introducció

En els darrers anys s'ha produït un augment important de l'interès per mesurar l'impacte social i mediambiental de les empreses. A conseqüència de la darrera crisi financera global de l'any 2008, es van començar a sentir veus que posaven en dubte el model de creació de valor de les empreses. Porter i Kramer (2011) van posar sobre la taula un nou paradigma de la

creació de valor de les empreses, que anomenaren valor compartit (*shared value*). Aquests autors consideren que les empreses no només han de maximitzar la creació de valor per als seus accionistes (anterior paradigma), sinó que s'ha de compartir amb la creació de valor mediambiental i social en la comunitat on estan situades. Aquest corrent engegat per Porter i Kramer ha anat prenent força fins al punt que moltes empreses tradicionals han incorporat variables socials i mediambientals en els seus sistemes de gestió i rendició de comptes. Això és gràcies a la conscienciació dels directius, però també a la pressió que exerceixen els estats mitjançant acords com l'Agenda 2030 de les Nacions Unides per al Desenvolupament Sostenible (<https://www.globalgoals.org/>), aprovada el 25 de setembre del 2015, que inclou 17 objectius de desenvolupament sostenible que aborden temàtiques com la pobresa, la fam, la pau, la salut, l'educació, les desigualtats, la inclusió, la prosperitat econòmica, la protecció del planeta, la lluita contra el canvi climàtic, les ciutats i els territoris, l'energia, el consum i la producció sostenibles i la governança. Una altra via per exercir pressió és l'aprovació de lleis que obliguen les empreses a publicar els seus resultats no financers. És el cas de la legislació en matèria de divulgació d'informació no financera (vegeu el número 29 de la *Revista de Comptabilitat i Direcció*). El canvi de paradigma també ha arribat al sector financer. Moguts sobretot per les demandes dels seus clients, tant la banca comercial com la d'inversió, han hagut d'anar modificant els destins de les seves inversions. Al principi d'aquest nou corrent, van excloure alguns tipus d'empreses de les seves carteres d'inversió, com per exemple, les que fabriquen armes o les que utilitzen menors com a mà d'obra de fabricació en països del tercer món. En els darrers anys, empesos per la pressió dels clients, el sector financer, amb grans bancs d'inversió com JP Morgan o Goldman Sachs al capdavant, han començat a invertir grans sumes de diners en les inversions que compleixen criteris ESG (*Environmental, Social and Governance*; medi ambient, social i governança) (Bastida, 2018). Un exemple d'aquests canvis és el cas de BlackRock, una de les gestores de fons més important a escala mundial, ha decidit deixar d'invertir en empreses que no prenguin mesures per lluitar contra el canvi climàtic.

Les organitzacions de tota mena han de tenir les eines per poder quantificar els seus resultats socials i mediambientals. Tanmateix, això no és una tasca fàcil. Primer, la definició de l'impacte social és una mica imprecisa: es defineix com el canvi positiu en l'àmbit social i/o mediambiental, que resulta de les activitats de l'empresa i es mesura a llarg termini (Harji i Nicholls, 2019; CEGES, 2014), i determinar què significa aquest "canvi positiu" és complicat. Segon, les organitzacions solen ser responsables davant d'una varietat de parts interessades (*stakeholders*), cadascuna de les quals té les

seves expectatives dels resultats de l'empresa. Tercer, els objectius que han d'aconseguir les organitzacions són molt diversos, fins al punt de ser contradictoris: molt sovint, les empreses es troben davant el dilema de sacrificar la part social per mantenir la sostenibilitat econòmica i a l'inrevés (Robin, 2010). Finalment, les empreses operen en sectors industrials molt diversos: serveis financers, agricultura, serveis comercials, salut i serveis socials, i molts altres. Sense esmentar les diferències quant a forma organitzativa i jurídica. Aquesta diversificació pot conduir a diferents necessitats de dades que s'han d'analitzar, diferents expectatives dels *stakeholders*, i fins i tot, diferents mètriques per avaluar l'acompliment d'aquest tipus d'empreses (Herman & Renz, 1997; Arena *et al.*, 2015). És per això que la qüestió de la mesura de l'impacte social és tan complexa i, alhora, urgent.

Comprendre, millorar i comunicar l'impacte social dels seus projectes i operacions és important per a les empreses. En fer-ho, satisfan les expectatives dels clients, els accionistes, els inversors, les comunitats locals afectades, la societat civil i altres parts interessades, i milloren la seva reputació i la seva imatge de marca. Però, a més, pot ser una eina útil per accedir a fons d'inversió responsable, atreure i retenir talent, obtenir "llicència social per operar", descobrir potencials riscos i noves oportunitats de negoci, o accedir a la informació que ajudi en la presa de decisions (Ayuso, 2018).

L'estructura de l'article és la següent: a continuació, s'analitza la definició i les característiques de l'impacte social; en el tercer apartat, s'aprofundeix en el procés de mesura i gestió de l'impacte social generat per les organitzacions; i en el quart apartat, s'analitzen les principals metodologies i eines de mesura de l'impacte. Finalment, l'article inclou algunes conclusions.

2. Concepte i característiques de l'impacte social

El concepte «impacte social» és molt ampli i pot referir-se a tot allò que afecta la qualitat de vida dels individus i les comunitats. L'activitat de les empreses genera múltiples impactes socials –tant positius com negatius–, a través de l'accés a productes i serveis, la creació de llocs de treball, la capacitació dels treballadors, la construcció d'infraestructures, la compra de matèries primeres, la transferència de tecnologies, el pagament d'impostos, etc. (Ayuso, 2018).

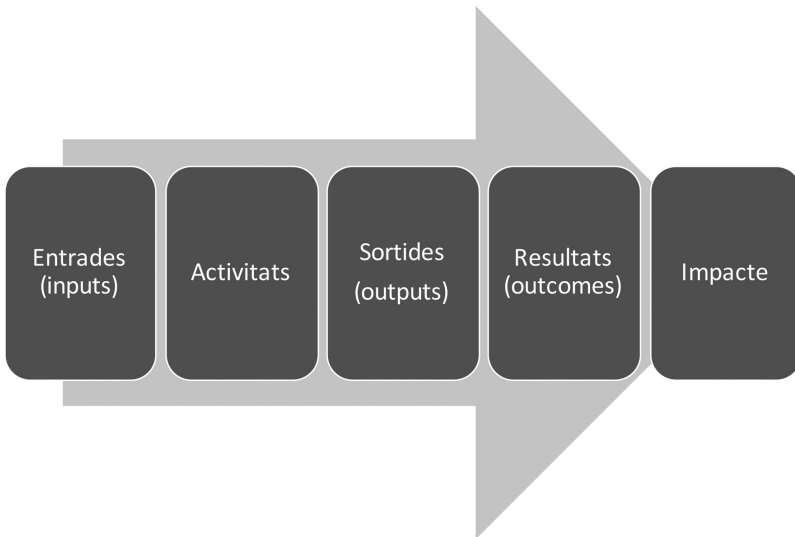
La definició d'impacte depèn específicament de l'objectiu social de cada empresa. Així i tot, l'informe sobre les propostes de mesura de l'impacte social (CEGES, 2014) elaborat pel grup d'experts en empenedoria social de la Comissió Europea defineix l'impacte social com "*l'efecte social (canvi), a curt i llarg termini, obtingut per la població a la qual van dirigides*

les activitats de les empreses, tenint en compte els canvis positius i negatius, i ajustats pels efectes conseqüència d'aportacions d'altres, pels efectes que haguessin succeït igualment, per conseqüències negatives, i per efectes que disminueixen durant el temps”.

Segons l'Oxford Impact Measurement (Harji i Nicholls, 2019), l'impacte social es caracteritza per canvis substancials i evidenciables positius en les condicions a llarg termini de les persones, el planeta, etc., produïts pels esforços realitzats per les organitzacions. En definitiva, es tracta dels canvis en les persones i/o en el planeta generats per una determinada activitat.

Així mateix, la mesura de l'impacte sol basar-se en un model sobre el qual hi ha un ampli consens conegut com a “teoria del canvi”, “cadena de valor de l'impacte” o “model lògic”. La teoria del canvi és un mètode de planificació i avaluació d'una intervenció en les activitats empresarials que examina els vincles entre els objectius, les estratègies, els supòsits i els resultats d'una empresa. La descriuen com un full de ruta per arribar del punt A al punt B, o bé de la situació actual a la situació desitjada (Stein & Valters, 2012). Bàsicament, és la descripció i il·lustració detallada de com i per què els canvis desitjats haurien de passar en el context donat. El procés inclou la identificació dels objectius a llarg termini i després les accions començant d'aquests objectius cap enrere, a la situació actual per veure què s'ha de canviar a cada pas, i quins resultats generaria cada canvi. Aquest model permet establir els vincles entre tots els processos, cosa que resulta en una millor comprensió i avaluació del progrés cap a l'assoliment de l'objectiu final.

La cadena de valor de l'impacte defineix clarament les diferències entre entrades, activitats, sortides, resultats i impactes. La Figura 1 inclou els factors clau que formen la cadena de valor d'impacte d'una organització.



Font: Elaboració pròpia.

Figura 1. La cadena de valor de l'impacte.

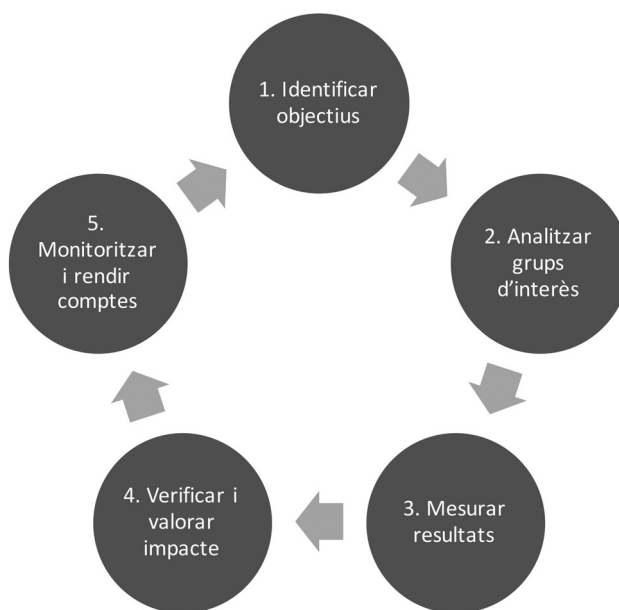
El grup d'experts de la European Venture Philanthropy Association (EVPA), que és una associació de referència en la mesura de l'impacte social, defineix els factors clau de la cadena de valor de la següent manera:

- Les entrades (*inputs*) consisteixen en els recursos de capital o humans que s'inverteixen en l'organització. Aquests es poden mesurar en euros o nombre de persones, hores, etc.
- Les activitats són les accions concretes, les tasques i els treballs realitzats per l'organització, per tal de crear productes i serveis que li permetin obtenir els objectius. Les activitats es mesuren basant-se en els programes desenvolupats i implementats, la creació de noves infraestructures, etc.
- Les sortides (*outputs*) estan formades pels productes i serveis que són el resultat de les activitats dutes a terme per l'organització. Aquestes sortides es mesuren d'acord amb el nombre de persones ateses, nombre de productes venuts, etc.
- Els resultats (*outcomes*) són els canvis, els beneficis, els aprenentatges o altres efectes, a curt i llarg termini, que són el resultat de les activitats de l'organització. Aquests resultats es mesuren basant-se en els efectes de les activitats en la població objectiu.

- L'impacte social consisteix en la contribució de les activitats de l'organització a ampliar i fer sostenibles els canvis aconseguits. Es mesuren els resultats o *outcomes* ajustats pels resultats que haguessin succeït igualment, per les accions d'altres, etc.

3. Procés de mesura i gestió de l'impacte social

Qualsevol procés de mesura de l'impacte social es pot caracteritzar a partir d'una sèrie d'etapes genèriques, en les que coincideixen la majoria de les metodologies existents, i que comprenen cinc passos o fases (AEF, 2015; CE, 2015). A la Figura 2 s'inclouen aquestes etapes i la relació entre si.



Font: Hehenberger, Harling & Scholten (2015).

Figura 2. Procés per mesurar l'impacte social.

Tot seguit, es descriuen les etapes per a mesurar l'impacte social:

1. Identificar els objectius. En aquesta fase és important definir l'enfocament de la mesura de l'impacte social i establir-ne els objectius. Això últim és vital en qualsevol procés de mesura de l'impacte, i

s'ha de plantejar per cadascun dels actors de l'ecosistema (empreses socials, inversors, etc.). En l'àmbit de l'empresa, per enfocar la mesura i l'establiment dels objectius, s'haurien de poder respondre les preguntes següents:

- Quin és el problema social o mediambiental que estem intentant solucionar?
 - Quines activitats estem realitzant per intentar solucionar el problema?
 - Quins recursos o *inputs* té o necessita l'empresa per dur a terme les activitats?
 - Quins són els resultats esperats?
2. Analitzar les parts interessades (*stakeholders*). L'anàlisi de les parts interessades és important per conèixer les expectatives d'aquests, les seves contribucions, i l'impacte potencial que les activitats de les empreses poden tenir en aquestes parts. També és important per tenir la col·laboració de les parts interessades en la mesura de l'impacte. En aquest sentit, hi ha dos aspectes principals:
- La identificació de les parts interessades. Inclou el mapeig de les parts interessades, la seva classificació, i l'anàlisi de les seves expectatives.
 - El compromís de les parts interessades. Consisteix en posar-se en contacte amb les parts interessades seleccionades per conèixer les seves expectatives, i comprovar si s'han complert.
3. Mesurar els resultats. Aquesta etapa té una importància especial donat que consisteix en mesurar els resultats obtinguts. Per mesurar d'una forma efectiva els resultats obtinguts, aquests es poden dividir en tres categories diferents:
- Els productes o serveis oferts per l'organització (*outputs*). Aquests estan directament relacionats amb les activitats que desenvolupa l'organització, per tant, aquests queden en l'àmbit intern de l'organització i són senzills de mesurar.
 - Els resultats en forma de canvis, beneficis o altres efectes de les activitats de l'organització (*outcomes*) estan relacionats amb els efectes esperats i inesperats de les activitats dutes a terme per l'organització. Per tant, aquests queden fora de l'àmbit intern de l'organització, i són més difícils de mesurar. Les organitzacions han de definir els resultats esperats tenint en compte els objectius identificats en la primera etapa. Posteriorment, han de seleccionar aquells resultats que l'organització té com a prioritari, i finalment, s'han de seleccionar diversos indicadors que els permetin fer-ne un seguiment.
 - La diferència entre els resultats anteriors i els impactes és difícil de demostrar. Per mesurar els impactes, el més habitual és calcular els

resultats de les activitats ajustant-los segons els efectes positius o negatius que poden tenir sobre l'impacte, altres programes similars, els efectes negatius indirectes que poden provocar les activitats, etc.

Les organitzacions utilitzen els indicadors per mesurar-ne els diferents tipus de resultats (productes i serveis, resultats, impactes, etc.). Cada organització pot crear la seva taula específica d'indicadors per mesurar i controlar els resultats obtinguts, tot i que, també existeixen bases de dades d'indicadors com IRIS (*Impact Reporting & Investment Standards*) o *Global Value Exchange*, que disposen d'un gran nombre d'indicadors testejats per diverses organitzacions. IRIS és el sistema líder entre els inversors d'impacte per mesurar, administrar i optimitzar l'impacte. Una de les alternatives a l'IRIS és *Global Value Exchange*, una plataforma gratuïta que recull la informació sobre els indicadors clau, els valors, els *outcomes* i els *stakeholders* de les empreses socials.

4. Verificar i valorar l'impacte. Aquesta etapa serveix per verificar que l'impacte que l'organització considera que ha realitzat és real, i també serveix per identificar els impactes que han generat més valor social. Aquesta informació permetrà a l'organització dedicar els recursos en aquelles iniciatives que generin més valor social. Aquesta etapa es divideix en dues fases. La primera fase consisteix a comprovar que l'impacte obtingut té sentit per a les parts interessades de l'organització. Aquesta comprovació es pot realitzar a través de diferents tècniques com: (i) Els estudis de recerca que triangulin l'impacte obtingut amb les dades d'altres informes externs, estadístiques governamentals, etc. (ii) Les anàlisis comparatives amb els resultats d'impacte d'altres organitzacions similars, i (iii) Les entrevistes o focus grup amb representants de les parts interessades. La segona fase consisteix a analitzar la importància de l'impacte aconseguit. En aquest cas també existeixen diverses tècniques que poden classificar-se en dues categories: (i) Qualitatives: enquestes de satisfacció dels clients, grups participatius d'anàlisi de l'impacte, *storytelling*, etc. (ii) Quantitatives (monetització): tècniques de valoració o d'anàlisi cost/benefici.
5. Monitoritzar i rendir comptes. L'última etapa en el procés de mesura de l'impacte consisteix a monitorar el progrés enfront dels objectius establerts en la primera etapa del procés, mitjançant els indicadors establerts en la tercera etapa del procés. També consisteix a rendir comptes de l'impacte obtingut a les parts interessades rellevants identificades en la segona etapa del procés. Per tal de realitzar un monitoratge adequat, l'organització necessita recollir dades relacionades

amb els indicadors establerts d'una manera sistemàtica. Amb aquesta informació, l'organització podrà decidir quines activitats cal realitzar per augmentar-ne l'impacte social.

4. Metodologies i eines per mesurar i gestionar l'impacte social

Les metodologies i eines de mesura de l'impacte social són diverses i la seva aplicabilitat depèn sovint del context que envolta una empresa. Totes són relativament noves, i totes tenen la complexitat de mesurar una cosa difícil de quantificar. Estan en un procés continu de millora i d'adaptació a la realitat de les empreses. No obstant això, hi ha una característica que les uneix –totes es basen en la teoria de canvi.

El Foundation Center en combinació amb el seu servei IssueLab té compilades més de 150 eines, mètodes i estàndards d'avaluació de l'impacte social a la base de dades TRASI (*Tools and Resources for Assessing Social Impact*). Algunes de les més conegudes i utilitzades en el nostre entorn són les següents: la teoria del canvi, l'anàlisi contrafactual, el sistema LBG, el *Social Return on Investment* (SROI), el Valor Social, la comptabilitat social i monetització del valor social, entre altres.

Segons els resultats d'una enquesta realitzada per l'associació ESIMPACT, més d'un 65% de les entitats que desenvolupen mesures d'impacte declaren utilitzar metodologies qualitatives com històries de vida, grups focals, entrevistes, etc. A un segon nivell s'esmenten les metodologies quasi experimentals, el SROI, la Teoria del Canvi, i la Guia d'EVPA (Robin i Garcia, 2019).

A continuació, es presenten breument algunes de les metodologies més utilitzades per a la mesura i gestió del valor social:

4.1. SROI (Retorn Social de la Inversió)

El Retorn Social de la Inversió (*Social Return on Investment*, SROI en les seves sigles en anglès) és un mètode basat en principis de mesura del valor extra financer, és a dir, el valor ambiental, social i econòmic que actualment no es reflecteix en la comptabilitat financera convencional en relació amb els recursos invertits en una organització, projecte o iniciativa. Aquest mètode ajuda les organitzacions a mesurar i avaluar l'impacte que produeixen per a les seves principals parts interessades o *stakeholders*. Així mateix el procés serveix per identificar formes de millorar la gestió de les activitats i millorar el rendiment dels recursos invertits en una determinada iniciativa o projecte en curs.

La metodologia SROI s'inspira en el càlcul del ROI que s'utilitza en finances, però mentre que el ROI és la ràtio única per a la mesura de la rendibilitat de les inversions, l'anàlisi SROI busca presentar una visió més completa del retorn dels recursos invertits mitjançant l'assignació de valors monetaris als resultats d'una organització, projecte o iniciativa que normalment són exclosos d'aquest tipus de valoració perquè no tenen un valor de mercat. Desenvolupat a partir d'una anàlisi tradicional de cost-benefici i la comptabilitat social, l'anàlisi SROI pretén evidenciar com una activitat o projecte crea valor, arribant a una expressió monetària total del retorn que es crea per cada unitat invertida. El coeficient de SROI, per tant, és una comparació entre el valor generat per una iniciativa i la inversió necessària per aconseguir aquest impacte.

4.2. Monetització del valor social

La metodologia de quantificació del valor social integrat (VSI), desenvolupada per Retolaza *et al.* (2014), és un sistema de comptabilitat social que combina una anàlisi qualitativa i quantitativa. L'anàlisi qualitativa busca avaluar els impactes que genera una organització per a les seves principals parts interessades, basant-se en la realització d'entrevistes a representants de totes aquestes parts interessades. L'anàlisi quantitativa se centra en la quantificació dels beneficis percebuts a través del desenvolupament d'indicadors i *proxies* (aproximacions al valor) que permetin monetitzar el valor generat.

La metodologia es fonamenta en la perspectiva (ontològica) de la teoria de les parts interessades o *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman *et al.*, 2010; Retolaza i Sant-Jose, 2011). Aquest plantejament proposa considerar un concepte més ampli de valor creat per una organització, d'una banda, incloent-hi el valor distribuït a la totalitat dels *stakeholders* de l'organització i no només als seus *shareholders* (accionistes), i d'altra, incorporant els efectes no directament econòmics sobre els diversos *stakeholders*, siguin positius o negatius. Això dóna lloc a una concepció més integral del valor econòmic generat, al qual se li pot denominar valor global, ampliat, compartit o valor social integrat.

4.3. Balanç Social

El Balanç Social és una eina de rendició de comptes que neix en el si de l'Economia Social i Solidària (ESS) amb l'objectiu inicial de servir a les entitats que com a membres de la XES (Xarxa d'Economia Solidària) manifestaven diferents necessitats de gestió interna i diferenciació en relació amb els aspectes relacionats amb els valors de l'ESS.

El balanç està organitzat en vuit blocs a omplir per part de l'empresa, i tres tipus de qüestionaris externs a omplir per part de les parts interessades. La informació que es demana és qualitativa perquè interessa, sobretot, que l'organització es presenti amb les seves pròpies paraules. També serveix per destacar, de manera resumida, els aspectes més importants relatius a l'impacte social i ambiental, així com les principals fites en el procés de millora continua. D'altra banda també s'ha de reportar una informació quantitativa sobre la base social que integra l'organització i el nombre de centres de treball (Suriñach *et al.*, 2016).

Hi ha tres tipus de qüestionaris que s'envien de manera automàtica a diferents parts interessades perquè facin una avaluació externa de l'empresa o entitat. Les respostes de les diferents persones o organitzacions són recollides de manera anònima per part de l'aplicació informàtica, i es mostren els resultats mitjans agregats a l'informe final de Balanç Social obtingut per l'empresa o entitat.

Les mètriques del Balanç Social estan basades en els estàndards de GRI (*Global Reporting Initiative*), amb adaptació al teixit organitzatiu del país. A més, pel fet de ser una eina de comunicació i màrqueting, el Balanç Social està més adaptat al públic general, comunicant les activitats de les empreses amb claredat, precisió i alt impacte comunicacional, recalcant el seu esforç en el compromís amb la societat a través de les accions de responsabilitat social.

Altres metodologies per la mesura de l'impacte social utilitzades per les organitzacions són el Balanç del bé comú, *B Impact Assessment*, Model LBG, Model IC, *Measuring Impact Framework*, etc. (Robin i Garcia, 2019).

5. Conclusions

Les organitzacions tenen un interès creixent en identificar, mesurar i comunicar l'impacte social que generen. Això és degut a la confluència de diversos factors com:

- L'augment de la consciència d'empresaris i directius que les empreses han de generar beneficis econòmics, però al mateix temps han de contribuir al benestar de la societat i a la lluita contra el canvi climàtic.
- L'exigència dels accionistes i la resta de grups d'interès (clients, inversors, entitats financeres, etc.) perquè les empreses donin informació sobre l'impacte de les seves activitats en la societat i el medi ambient.
- Les obligacions d'informació que estableixen els organismes públics per

comprovar que les empreses compleixen la legislació social i mediambiental, i en cas de no fer-ho, poder aplicar les sanciones corresponents.

Alguns dels principals problemes amb els quals es troben les organitzacions són la dificultat de definir què vol dir impacte social, i com poden mesurar-lo. En aquest sentit, no existeix una única definició per a l'impacte social, però hi ha acord en què l'impacte social es caracteritza per canvis substancials i evidenciables positius en les condicions a llarg termini de les persones, el planeta, etc. produïts pels esforços realitzats per les organitzacions. Tot i això, cada empresa ha de realitzar un procés de reflexió per definir quin és el tipus d'impacte social que genera o vol generar, i buscar les eines per poder mesurar-lo i gestionar-lo.

Les metodologies i eines per mesurar i gestionar l'impacte social són diverses, però presenten alguns punts en comú. La majoria estan basades en la teoria del canvi, que és una metodologia que permet presentar els objectius que busca aconseguir una determinada intervenció i la manera concreta amb la qual una organització es proposa aconseguir-los. La majoria de metodologies segueixen un procés de mesura i gestió de l'impacte format per 5 etapes detallades en el punt 3. Tot i aquestes coincidències, les metodologies emprades presenten diferències significatives en el tipus d'informació que analitzen, els recursos necessaris per obtenir aquesta informació, i la forma de comunicar l'impacte social, entre d'altres. Per aquest motiu, és important escollir la metodologia que s'ajusti millor a les necessitats de cada organització.

Referències bibliogràfiques

- AEF (2015) Guía práctica para la medición y la gestión del impacto, Asociación Española de Fundaciones, Madrid.
- ARENA, M.; AZZONE, G. i BENGO, I. (2015) Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649-672.
- AYUSO, S. (2018) La medición del impacto social en el ámbito empresarial. Documento de trabajo n.º 26. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-UPF. Downloaded from: <<http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/26-Medicion-del-impacto-social.pdf>>.
- BASTIDA, R. (2018) Les inversions d'impacte (impact investments): Anàlisi de les inversions que generen valor econòmic, social i mediambiental. Col·lecció notes tècniques. Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. Barcelona. Downloaded from: <http://www.accid.org/documents/inversions_impacte_reviewed_formatv.pdf>.

- COMISIÓN EUROPEA (2015) Métodos propuestos para la medición del impacto social en la legislación de la Comisión Europea y en la práctica relativa a FESE y EaSI. *Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión*. Luxemburgo.
- CEGES (2014) Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relatín to: EuSEFs and the EaSI. *CEGES Sub-group on Impact Measurement*.
- FREEMAN, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L. i DE COLLE, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, Cambridge.
- HARJI, K. i NICHOLLS, A. (2019) Oxford Impact Measurement Project Webinar, abril.
- HEHENBERGER, L.; HARLING, A. M. i SCHOLTEN, P. (2015) A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. *European Venture Philanthropy Association*. Downloaded from: <<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>>.
- HERMAN, R. D. i RENZ, D. O. (1997) Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 26(2), 185-206.
- PORTER, M. K. i KRAMER, E. J. (2011) Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.
- RETOLAZA, J. L. i SAN-JOSE, L. (2011) Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism, *CI-RIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 73, pp. 193-213.
- RETOLAZA, J. L.; RUIZ-ROQUEÑI, M.; SAN-JOSE, L. i BARRUTIA, J. (2014) Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria (Revista de Servicios Sociales)*, n.º 55, pp. 17-33.
- ROBIN, S. (2010) Herramientas de medición del impacto social. Downloaded from: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/56948/2/Herramientas%20de%20medici%C3%B3n%20del%20impacto%20social_M%C3%B3dulo1.pdf>.
- ROBIN, S. i GARCÍA, B. (2019) *Luces y sombras de la medición del impacto social en España*. ESIMPACT. Barcelona.
- STEIN, D. i VALTERS, C. (2012) *Understanding theory of change in international development*. Justice and Security Research Programme, International Development Department, London School of Economics and

Political Science. Downloaded from: <http://eprints.lse.ac.uk/56359/1/JSRP_Paper1_Understanding_theory_of_change_in_international_development_Stein_Valters_2012.pdf>.

SURIÑACH, R.; ORTEGA, A.; OLAYA, M.^a C.; TORRENT, R. i BASTIDA, R. (2016) Guia Tècnica per a l'elaboració del Balanç Social. Editorial ACCID. Barcelona.



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AssociacioACCID](#)