



A.D. MDLXII

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

Dipartimento di Scienze economiche e aziendali

SCUOLA DI DOTTORATO IN DIRITTO ED ECONOMIA DEI SISTEMI PRODUTTIVI

XXVIII° Ciclo – Anno Accademico 2015/2016

**La responsabilità sociale dell'azienda pubblica.
Evidenze alla luce di un'analisi empirica nel sistema universitario
italiano.**

Direttore: **Chiar.mo Prof. Michele COMENALE PINTO**

Tutor: **Chiar.mo Prof. Ludovico MARINÒ**

Dottorando: **Giacomo CHESSA**

GIACOMO CHESSA

La responsabilità sociale dell'azienda pubblica. Evidenze alla luce di un'analisi empirica nel sistema universitario italiano.
Tesi di dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi. Università degli Studi di Sassari.

GIACOMO CHESSA

La responsabilità sociale dell'azienda pubblica. Evidenze alla luce di un'analisi empirica nel sistema universitario italiano.
Tesi di dottorato in Diritto ed Economia dei Sistemi Produttivi. Università degli Studi di Sassari.

Sommario

ABSTRACT	6
1 CAPITOLO – LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	12
1 Le relazioni tra crescita economica e sociale.	12
2 Etica e Corporate Social Responsibility.....	22
3 La Corporate Social Responsibility nell’ambito europeo ed internazionale.....	33
4 Differenti approcci alla Corporate Social Responsibility.....	37
2 CAPITOLO – ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL’AZIENDA PUBBLICA.	38
1 L’azienda sistemica.	38
2 La centralità del ruolo degli individui nella ricerca dell’equilibrio aziendale.	41
2.1 La Stakeholder Theory.	44
3 Il contesto sociale e le criticità delle aziende pubbliche.	48
4 Il ruolo delle organizzazioni pubbliche tra il miglioramento del benessere della comunità ed un nuovo modello di sviluppo.	59
5 Il concetto di accountability tra etica ed economia.	65
6 Le attività di accountability e la valutazione degli impatti sociali prodotti.	70
3 CAPITOLO – PRINCIPI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE SOCIALE....	75
1 Le relazioni tra alcune forme di accountability ed il concetto di fiducia.	75
2 Accountability e responsabilità: visione economico – finanziaria e sociale.....	79
3 Standard di Responsabilità Sociale.	87
4 Strumenti di rendicontazione sociale: il bilancio sociale.	97
4 CAPITOLO – IL SISTEMA UNIVERSITARIO TRA CONTINUITÀ ED INNOVAZIONE.....	102
1 Il processo di cambiamento degli atenei: dalla torre d’avorio all’aziendalizzazione.....	102
2 La massimizzazione delle performance in ambito universitario: distruzione creativa degli atenei?.....	111
3 Il valore del sistema universitario e la nuova sfida dell’Europa 2020.	117
4 La Legge 240/2010 ed i D. Lgs. 18 e 19/2012.....	123
5 CAPITOLO – RISULTATI DA UN’INDAGINE EMPIRICA CONDOTTA SULLE UNIVERSITÀ ITALIANE.....	130
1 Metodologia.....	130
2 Analisi del contenuto dei bilanci sociali.....	132

3 Analisi generale del sistema.....	135
4 Contesto internazionale.....	136
5 Criticità rilevate.....	138
6 Didattica.....	141
7 Etica.....	143
8 Finanziamento.....	144
9 Metodologia.....	147
10 Missione sociale degli Atenei.....	150
11 Progetti con ricadute sociali.....	152
12 Ricerca e trasferimento del sapere.....	156
13 Sostenibilità e contesto.....	158
14 Stakeholder.....	160
6 CAPITOLO – ANALISI CLUSTER E REGRESSIONE MULTIPLA.....	164
6.1 Introduzione.....	164
6.2 Regressione Lineare Multipla.....	164
6.3 Coefficiente di Correlazione di Pearson.....	165
6.4 Selezione delle variabili dipendenti.....	169
6.5 Test di specificazione.....	178
6.6 Analisi Cluster.....	179
6.7 Sviluppi futuri.....	183
6.8 Appendice 1.....	185
RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	186
BIBLIOGRAFIA.....	188
SITOGRAFIA.....	216

ABSTRACT

The work project aims to help Institutions understand the concept of Corporate Social Responsibility.

The research contain a review of literature focused on CSR. Also include an analysis of the official documents on CSR published by the Italian Universities.

The central question is what is CSR, how and for whom is created.

The project's objectives are to:

1. Provide a clear definition of CSR.
2. Use Social Report to illustrate how organizations might provide public managers a set of guiding principles that orient Institutions to take ethical attitude and finally to improve Public Value.
3. Clarify the components and processes of CSR in order to facilitate its future capture and measurement.
4. Understand where gaps occur in achieving CSR.

The correct implementation of CSR with a bottom-up collaboration both shareholder and stakeholder, it allows Institutions to create a new concept of Public Value.

The Public Value created in Academic Institutions can play a dual role in the society:

- First, explaining their student and families that the academic process allows them to acquire skills and knowledge to face the world of work.
- Second to improve the dissemination of knowledge in the society.

The University has always been the only Institution able to pass these virtues. Therefore it is necessary that Universities are guaranteed greater autonomy to better understand the changes in society and develop policies to enable the recovery of social legitimization in the Public Sector.

INTRODUZIONE

Il lavoro in oggetto è dedicato all'analisi delle relazioni esistenti tra le performance economiche ed i risultati etico – sociali dell'azienda pubblica, intesa quale organizzazione in grado di contribuire alla stabilità ed al progresso della società. I processi di crisi di legittimità e di rappresentanza negli ultimi anni hanno inciso in maniera crescente sullo sviluppo economico e sul ruolo pubblico delle istituzioni e ciò ha determinato la necessità di una profonda revisione delle forme di azione pubblica affinché si contrasti il costante indebolimento della forza istituzionale dello Stato.

Tale processo di revisione richiede adeguati strumenti di comunicazione che siano in grado di esprimere le nuove responsabilità dell'azienda pubblica. Responsabilità associate alla missione istituzionale ed alle pratiche di *stakeholder engagement*.

In quest'ottica la redazione dei bilanci sociali richiede un duplice impegno: la comprensione delle aspettative dei portatori di interesse dell'azienda e la considerazione delle loro attese nella pianificazione della programmazione futura.

Nei primi due capitoli del lavoro si esaminano le implicazioni della *Corporate Social Responsibility* tra crescita economica e sociale nell'azienda pubblica.

Le attività di Responsabilità Sociale sono chiamate a mitigare le conflittualità tra le aspettative della società e gli obiettivi perseguiti dall'azienda pubblica. Tali conflittualità scaturiscono da due principali aspetti. Il primo di questi è l'incapacità di comprendere le mutevoli esigenze della comunità, il secondo è la sovrapposizione di obiettivi politico-sociali propri del fine dell'azienda pubblica con quelli caratteristici del fenomeno aziendale.

Entrambi gli aspetti risultano condizionati dalle relazioni di ordine non economico che si instaurano tra le persone, quali la fiducia, la considerazione o il dissenso e gli stati emozionali che possono alterare l'imparziale logica oggettiva da adottare nelle decisioni pubbliche. Ciò ha consentito che una serie di distorsioni nella valutazione quantitativa dei servizi destinati al soddisfacimento dell'interesse pubblico insidiassero la legittimazione sociale dell'apparato pubblico. Generici impegni di benessere sociale, di garanzia occupazionale, di promozione del progresso socio-economico hanno favorito lo sviluppo di una classe dirigente dotata di indubbi privilegi e spesso di mancanza di responsabilizzazione.

In tale contesto, si crea per le aziende pubbliche l'occasione di nuovi approcci e nuove strategie che ne riconfigurino compiti e finalità e ne restituiscano il carattere di utilità sociale, di soggetti essenziali nei processi di sostenibilità. Appare necessario un nuovo fondamento etico

nell'organizzazione della struttura delle Pubbliche Amministrazioni¹. La sua considerazione agevolerebbe le relazioni umane che si sviluppano tra le persone. I rapporti umani, non solo risultano fondamentali per la sopravvivenza dell'azienda, ma tanto più sono flessibili ed efficaci, maggiore sarà la capacità di preservare il consenso sociale².

Nel terzo capitolo si osservano, tra i principali strumenti attraverso i quali è possibile realizzare e verificare le relazioni tra l'azienda ed i suoi *stakeholder*, le attività di *accountability*. Tali pratiche se opportunamente implementate sono in grado di analizzare gli impatti sociali delle politiche programmate e di quelle realizzate. Più chiaro sarà il nesso tra responsabilità, in termini di attuazione delle politiche, e capacità di risposta ai cittadini, migliore sarà l'intesa con la propria comunità. Ad oggi l'obiettivo principale delle attività di *accountability* è quello di garantire una doppia contingenza, tra le esigenze di rendicontazione delle istituzioni pubbliche e quelle di offrire un resoconto trasparente e comprensibile agli individui, tale da permetterne una loro asseverazione. L'importanza delle pratiche di *accountability* in ambito pubblico è rilevabile dal fatto che le istituzioni pubbliche rappresentano per gli individui delle complesse entità, con le quali interagire quotidianamente e nelle quali riporre la propria fiducia. Risulta fondamentale esprimere nel modo più trasparente e condivisibile possibile il loro operato al fine di non incorrere nel rischio della perdita di reputazione sociale. Tra i documenti che consentono di rendicontare una serie di informazioni non comunicate e non comunicabili nei tradizionali documenti di bilancio, vi è il bilancio sociale. L'impegno volontario della rendicontazione sociale consente un'adattabilità alle esigenze ed alle volontà di attribuire un determinato significato alla dimensione sociale nella quale l'organizzazione opera. Ciascuna azienda pubblica può privilegiare una rendicontazione più tecnica, basata su dati quantitativi espressi in forma il più possibile bilanciante, o una più discorsiva, adeguata a descrivere le azioni intraprese ed i risultati conseguiti. Tuttavia, al fine di garantire una certa omogeneità nel processo di rendicontazione esistono una serie di standard di rendicontazione a cui far riferimento.

Il quarto capitolo è indirizzato all'esame del sistema universitario. Gli Atenei oggi rappresentano istituzioni moderne, sociali, *accountable* ed attente al binomio autonomia-responsabilità. La loro storia secolare consente di osservare come nel nostro tempo esse rappresentino l'essenza di un'organizzazione in grado di modificare in maniera radicale il benessere sociale dei cittadini. Le Università sono senza dubbio tra le istituzioni che possono e debbono perseguire l'obiettivo di

¹ "L'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana [...] la concreta condotta delle aziende è fundamentalmente subordinata a tali fini, e quindi all'etica", cfr. Onida P. (1965) *Economia d'azienda*, Utet Torino, p 44.

² La letteratura ricorda che la ricerca dell'economicità dipende dall'intreccio tra i comportamenti e le qualità delle persone impegnate a vario titolo nella gestione (fattori soggettivi) e le condizioni operative interne ed esterne all'azienda (fattori oggettivi). Cfr. Bertini U. (1990) *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

migliorare le relazioni umane nella società, approntando benefici tangibili alla collettività anche in termini di *welfare*. Il sistema accademico, se opportunamente supportato, può prefiggersi l'importante missione di rinnovare il contratto sociale che lega la realizzazione della missione delle organizzazioni pubbliche agli obiettivi della collettività³. Gli effetti del bene prodotto dagli Atenei, definibile come *conoscenza*, possono contribuire a ripristinare una rinnovata legittimazione sociale. La *conoscenza* è un bene che l'organizzazione accademica sollecita nelle sue componenti (studenti, personale amministrativo e docente) che debbono perfezionare capacità, attitudini, progetti di crescita personali e sociali. In questa prospettiva anche gli studenti acquistano il duplice ruolo di *stakeholder* dell'Ateneo ed allo stesso tempo di "bene" prodotto. Al fine di offrire alla società soggetti portatori di esigenze culturali adeguate a comunità sempre più globalizzate e dinamiche, è fondamentale che il quadro normativo chiamato a disciplinare le istituzioni accademiche sia sempre più all'altezza dei compiti e degli obiettivi richiesti dalla società. L'assenza di tale adeguatezza alimenterebbe l'impossibilità di approntare tempestivamente misure correttive a fronte di situazioni che potrebbero creare sia criticità nella gestione dell'ateneo che ripercussioni sotto il punto di vista qualitativo della ricerca e della didattica. Il ruolo che va delineandosi per le Università è quello di contribuire a risolvere i problemi che affliggono la qualità della vita dei cittadini; compito che implica la responsabilità morale nella gestione delle risorse che provengono dalla società. Ai responsabili del governo delle istituzioni accademiche è richiesto di ragionare come imprenditori. La strategia che gli Atenei devono perseguire è triplice: impegnarsi a realizzare l'economicità di lungo periodo, soddisfare le aspettative dei propri *stakeholder* e colmare i fabbisogni socio-economici che trovano origine nel contesto in cui gli Atenei stessi operano. Per realizzare tale strategia lo Stato deve riservare alle Università un più forte riconoscimento del loro ruolo sociale ed economico⁴. Ad oggi tuttavia, alla luce delle insufficienti risorse a favore dell'istruzione, appare chiaro che la logica seguita dal governo centrale voglia perseverare secondo un'ottica punitiva nei confronti del sistema universitario, sancendo ulteriori sacrifici per il mondo accademico. Ciò è chiaramente in contrapposizione rispetto agli obiettivi dell'UE per la Crescita Intelligente dell'Istruzione, della Ricerca e dell'Innovazione della Società Europea, previsti dalla strategia Europa 2020.

Nel quinto capitolo seguendo una logica deduttivo – induttiva, tramite l'analisi della letteratura sulla Responsabilità Sociale e l'utilizzo di adeguati strumenti metodologici, si sono osservate le multiformi rappresentazioni delle pratiche di *auditing* sociale offerte dalle Università. L'analisi del

³ Cfr. www.sustainabledevelopment.un.org

⁴ Tuttavia, il Rapporto Education at a Glance 2013 predisposto dall'OCSE, mette in risalto alcune manchevolezze strutturali a cui la normativa del nostro Paese non ha saputo reagire. La principale, è certamente collegata alla costante riduzione delle risorse per il sistema dell'istruzione, ed in tal senso l'Italia è il penultimo tra i paesi considerati dalla ricerca. Cfr. OECD (2013) Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD Publishing.

contenuto dei bilanci sociali predisposti dagli Atenei ha consentito di osservare come sono stati articolati, quali sono stati gli aspetti maggiormente posti in risalto e con quali *stakeholder* le singole Università hanno avviato una più proficua collaborazione. Le notizie contenute nei bilanci sociali hanno costituito un'importante sostegno, utile ad indagare ed interpretare le connessioni esistenti tra i diversi documenti. I bilanci sociali raccolti forniscono informazioni simili, che illustrano l'operato degli Atenei contestualizzato alle differenti realtà territoriali. Le interazioni con l'ambiente non si limitano a semplici *feedback*, ma si sviluppano fino a produrre complessi sistemi di influenze reciproche, che confermano la tesi per cui un evento apparentemente insignificante può assumere o produrre effetti di proporzioni impensate secondo la famosa metafora del meteorologo Edward Lorenz, per il quale il battito d'ali di una farfalla in Amazzonia può provocare un uragano negli Stati Uniti. Successivamente, stabilendo che i termini Didattica, Ricerca e Sociale rappresentino tre modelli in grado di descrivere il contenuto dei bilanci sociali, è stata misurata l'intensità del loro legame con una serie di regressori ottenuti attraverso l'analisi del contenuto. Attraverso la tecnica dell'analisi *cluster* è stato possibile rappresentare graficamente tutte le variabili attraverso il raggruppamento delle unità statistiche in un dendrogramma. Il lavoro svolto ha consentito di comprendere, nei suoi caratteri essenziali, il fenomeno noto in letteratura come Responsabilità Sociale d'Impresa ovvero *Corporate Social Responsibility* nelle Università.

1 CAPITOLO – LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

1 Le relazioni tra crescita economica e sociale.

La visione dell'impresa nel presente lavoro, deve essere intesa come una comunità di individui in grado di svolgere una vita socio-economica idonea a partecipare alla costruzione di un comune progetto imprenditoriale¹.

Il fine dell'imprenditore è quello di perseguire sia l'interesse materiale condiviso e condivisibile sia il fine morale connesso al valore della persona.

Il quadro concettuale delineato presuppone che l'analisi della funzione imprenditoriale non parta dalle importanti proposte del pensiero economico sull'imprenditore, bensì dalla riflessione sulle azioni dell'imprenditore in quanto uomo². I caratteri predominanti tra gli imprenditori erano il serio e onesto impegno nelle attività produttive, la considerazione di un fine morale, il culto della parsimonia e del duro lavoro coniugato alla religiosità e alla frugalità.

Da sempre, un carattere significativo dell'ideologia imprenditoriale consiste nel fatto che gli uomini d'affari o imprenditori si suddividono in vari gruppi connessi in una certa misura con la religione. Che si trattasse di imprenditori cattolici, protestanti o minoranze religiose perseverarono, in termini religiosi, su quei valori morali che erano suscettibili di contribuire alla produttività e all'accumulazione del capitale³.

Lo spirito capitalistico, naturalmente, non poteva identificarsi unicamente con un'impostazione teologica, ma se il mondo degli affari è un ambito dell'agire umano estraneo agli imperativi morali di qualsiasi origine, l'imprenditore che riusciva a realizzare un particolare equilibrio tra il fine

¹ La letteratura offre innumerevoli definizioni del concetto di impresa. Consapevoli che la nostra ricerca si inserisce negli studi aziendali, (che sin dal loro nascere hanno cercato di delineare una concezione fisiologica dell'impresa) esponiamo la definizione propria della teoria istituzionalista, predominante a partire dagli anni cinquanta, che vede nell'impresa un istituto economico, "fatto per durare, autonomo, dotato di una sua missione o vocazione, che è compito precipuo del vertice aziendale di definire, tradurre in strategie efficaci, incorporare nella struttura e perseguire componendo ad unità sistematica tutti gli elementi e le manifestazioni di vita dell'impresa", cfr. Zappa G. (1957) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Tomo primo, par 19.

In merito all'elemento umano, si veda la Scuola delle relazioni umane, che ha dimostrato come la produttività del lavoro sia influenzata dal soddisfacimento di fabbisogni non meramente economici in senso tradizionale. Secondo tale autorevole Scuola, l'uomo è caratterizzato da una forte componente emotiva, è un essere sociale che se ben motivato è attivo, responsabile e sensibile ad incentivi e stimoli non meramente economici. Cfr. Mayo E. (1919) *Democrazia e libertà*, saggio di logica sociale, (1996) Bartocci E., trad. di *Democracy and Freedom: an essay in social logic*, di Donzelli editore, Roma.

² Cfr. Schumpeter J.A. *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Milano Etas 1994; cfr. Schumpeter J.A. *Teoria dello sviluppo economico*, Milano Rcs 2002; cfr. Leibenstein H. (1968) *Entrepreneurship and Development in American Economic Review*, v 58, n 2, pp 72-83; cfr. Leibenstein H. (1981) *Economic Decision, theory and human behaviour: a speculative essay*, in *Population and development review*, 7, 3, pp 381-400; cfr. Mondin B. (1994) *Dizionario enciclopedico di filosofia, teologia e morale*, "Uomo", Milano, Massimo; cfr. Mondin B. (1992) *L'uomo: chi è? Elementi di antropologia filosofica*, Milano, Massimo.

³ Cfr. Weber M. (1904-05) *L'Etica Protestante e lo Spirito del Capitalismo*, Sansoni Firenze, 1965. Indubbi successi in campo economico in tutta Europa furono realizzati dagli Ebrei, dai Quaccheri in Inghilterra e dagli Ugonotti in Francia.

dell'impresa economica e fede religiosa, legittimava le azioni del suo spirito di iniziativa⁴.

La considerazione posta nel fine dell'attività imprenditoriale risulta vitale per l'agire finalizzato ad una economicità di lungo termine, in quanto, “da esso si generano gli atti umani, considerati in tutte e due le maniere, o come azioni, o come passioni, ricevono dal fine la loro specie”⁵. Tali atti umani sono predisposti da soggetti razionali e la loro capacità di scelta e di “libero arbitrio”⁶, permettono di delineare due posizioni diametralmente opposte circa le modalità etiche ed economiche di governo dell'impresa.

Da un lato *l'homo oeconomicus* degli economisti ortodossi, attore sociale dotato di una razionalità perfettamente orientata all'efficienza e al profitto, che pone in subordine tutti gli altri valori dell'impresa e dall'altro il soggetto che si relaziona col contesto sociale e che affronta i problemi tenendo conto di finalità morali universalmente condivisibili⁷.

Uno dei maestri della sociologia economica, impegnato nell'approfondimento di problemi connessi alla libertà e alla responsabilità anche morale nel campo dell'agire imprenditoriale è certamente Max Weber⁸.

Gli anni in cui si sviluppano i suoi studi sono anni, tratteggiati dalla Storia economica, dove “svanisce la cooperazione fra gli individui e fra le categorie sociali, si sviluppa un senso di alienazione dalla collettività e, parallelamente, l'egoismo di gruppo o di classe”⁹. In questo quadro, nei paesi anglosassoni, inizia a svilupparsi la Corporate Social Responsibility, ovvero, osservazioni e analisi per investigare sulle relazioni esistenti tra le performance economiche e le logiche etico - sociali.

Il lavoro di Weber, permette di comprendere quanto il comportamento individualistico, tipico dell'economia di mercato capitalistica, sia condizionato da vincoli, credenze e relazioni, che nella sua opera “L'Etica Protestante e lo Spirito del Capitalismo”¹⁰ riconduce a variabili di tipo storico, culturale e morale.

Weber, indagando sul contributo che le grandi religioni potevano aver dato allo sviluppo del

⁴ Un fatto che tentò di scardinare questa tesi secolare e consacrò lo spirito capitalistico, inteso come attenzione prestata al proprio vantaggio, è quello di Sir Horatio Pallavicini, che nel 1593, difendendo i suoi interessi, chiese al conte di Shrewsbury di “non condannare il fatto, che quando si tratta di profitto, un uomo onestamente non possa agire altrimenti che avendo di vista il proprio vantaggio”, cfr. Stone L. (1956) *An Elizabethan: Sir Horatio Pallavicini*, Oxford p 40.

⁵ S. Th., I-II, q 1, a 3.

⁶ Si veda l'opera *Ottantatre Questioni Diverse* di Sant'Agostino.

⁷ Cfr. Carnegie A. (1889) *The Gospel of Wealth*, North American Review, vol.CXLVIII. Carnegie descrisse per la prima volta il ruolo guida del businessman di successo che doveva considerarsi depositario e garante degli interessi della comunità.

⁸ Weber nacque ad Erfurt nel 1864 da una famiglia che sin da giovanissimo gli consentì la frequentazione di importanti intellettuali dell'epoca e con il Nobel Theodor Mommsen conseguì l'abilitazione alla docenza universitaria in virtù del lavoro “*Storia agraria romana*”.

⁹ Cfr. Cipolla C. (1971) *The economic decline of Empires*, London, p 13.

¹⁰ Cfr. Weber M. (1904-05) *L'Etica Protestante e lo Spirito del Capitalismo*, Sansoni Firenze, 1965.

capitalismo, avvia un'indagine di tipo socio-antropologico per ricercare un nesso tra la Riforma protestante e la mentalità capitalistica. Nella sua Opera afferma, che rispetto ai paesi che aderirono alla Riforma calvinista, in quelli cattolici tale mentalità (che egli stesso definisce spirito del capitalismo) si sviluppò in ritardo.

I fattori storici che hanno permesso la nascita del sistema capitalistico sono per Weber, l'assenza dello sfruttamento nel lavoro, lo sviluppo di mercati aperti, la separazione tra famiglia e impresa e lo sviluppo di un diritto cogente. Egli afferma in particolare che il capitalismo è un'azione che "si basa sull'aspettativa di guadagno derivante dallo sfruttare abilmente le congiunture dello scambio, dunque da probabilità di guadagno formalmente pacifiche"¹¹. In tale contesto prende forma lo spirito del capitalismo quale "mentalità che assegna un valore etico positivo all'attività economica distinguendola del mero desiderio di denaro"¹².

Lo spirito del capitalismo, per Weber, consente di adottare un atteggiamento dinamico e responsabile al fine di dare impulso ad aspettative di guadagno pacifiche, razionali e continuative nel tempo.

Weber riconosce gli elementi qualificanti lo spirito del capitalismo, nella "Confessione di Westminster del 1647", ovvero nel Calvinismo e nella definizione di "Beruf", dove si afferma che il dogma della predestinazione sia connesso alla condotta attiva e metodica nella vita terrena (*ascesi intramondana*).

In merito Weber scrive: "Dio vuole che il Cristiano operi nella società, poiché vuole che la forma sociale della vita sia ordinata secondo i suoi comandamenti in modo tale da corrispondere a quello scopo. Il lavoro sociale del calvinista nel mondo è esclusivamente lavoro. L'amore del prossimo, poiché deve esser solo al servizio della gloria di Dio si manifesta nell'adempimento dei doveri professionali"¹³ e nel successo.

La tesi di Weber è stata oggetto di innumerevoli apporti più o meno critici; tuttavia, per una rinnovata attenzione critica nei confronti del capitalismo, sarà necessario attendere in campo cattolico l'Enciclica di Giovanni Paolo II.

Wojtyla si era posto il problema del rapporto tra cattolicesimo e capitalismo, affermando: "Si può forse dire che, dopo il fallimento del comunismo, il sistema sociale vincente sia il capitalismo, e che verso di esso vadano indirizzati gli sforzi dei Paesi che cercano di ricostruire la loro economia e la loro società? È forse questo il modello che bisogna proporre ai Paesi del Terzo Mondo, che cercano la via del vero progresso economico e civile? La risposta è ovviamente complessa. Se con capitalismo si indica un sistema economico che riconosce il ruolo fondamentale e positivo

¹¹ Cfr. Ibid., p 67

¹² Cfr. Burgos J. M. (1996) Weber e lo spirito del capitalismo, in Acta Philosophica, vol 5, fasc 2, pp 197-220.

¹³ Cfr. Weber M. (1904-05) Ibid. pp 185 e seg.

dell'impresa, del mercato, della proprietà privata e della conseguente responsabilità per i mezzi di produzione, della libera creatività umana nel settore dell'economia, la risposta è certamente positiva, anche se forse sarebbe più appropriato parlare di economia d'impresa, o di economia di mercato, o semplicemente di economia libera. Ma se con capitalismo si intende un sistema in cui la libertà nel settore dell'economia non è inquadrata in un solido contesto giuridico che la metta al servizio della libertà umana integrale e la consideri come una particolare dimensione di questa libertà, il cui centro è etico e religioso, allora la risposta è decisamente negativa”¹⁴.

Appare chiaro che la visione della fede cristiana non pone in discussione il valore dell'impegno a migliorarsi ed agire in vista del profitto, ma sottolinea la necessità dell'assunzione di responsabilità morale nel campo economico-imprenditoriale e la stessa scienza economica dovrebbe essere al servizio del benessere economico e del benessere morale.

Se le performance economiche dell'impresa, dipendono, tra le altre, dalle capacità imprenditoriali del proprietario e dall'accortezza del management, le logiche etico - sociali richiamano con forza l'attenzione sulla correttezza e trasparenza dell'azione del management, sul rigore amministrativo, sul contrasto delle asimmetrie informative e sull'ambiente in cui l'impresa opera.

In merito al rapporto tra etica e capitalismo, citiamo (brevemente in questa sede ma ci soffermeremo più avanti), un passo di un grande intellettuale e imprenditore italiano, Adriano Olivetti, le cui idee sono oggi quanto mai valide ed attuali. Egli afferma: “Nessun piano economico nuovo, nessuna struttura sociale nuova, nessuna filosofia politica potrà soddisfare i desideri degli individui e dei popoli, se non avrà un essenziale carattere di rivolgimento morale, un movimento o un sistema politico che non abbia pertanto un preciso fondamento etico, ha in sé la debolezza dell'empirismo e la tendenza al fuorviamento”¹⁵.

Secondo una prima concezione attribuibile alla scuola classica, il profitto, sia nella sua veste di reddito residuale che di reddito primario, rappresentava la remunerazione complessiva che apparteneva per diritto all'imprenditore¹⁶.

Generalmente, questa visione, collimava con il fatto, che la ricerca del profitto quale prodotto della combinazione tra i fattori produttivi e beni venduti, è stata storicamente svolta da individui che

¹⁴ Cfr. Lettera Enciclica *Centesimus Annus* del Sommo Pontefice Giovanni Paolo II, nel Centenario della "Rerum Novarum", n 42.

¹⁵ Cfr. Olivetti A. (1945) *L'Ordine politico delle Comunità*, Comunità editrice, Roma 2014, p 46.

¹⁶ Cfr. Smith A. (1776) *An inquiry into the nature and causes of wealth of nations*, Methuen and Co, Ltd, ed. Edwin Cannan 1904; cfr. Mill S.J. (1848) *Principles of political economy*, Longmans, Londra. “Occorre però distinguere la concezione del profitto come reddito residuale, di David Ricardo, da quella del profitto come reddito primario, di Adam Smith. Per Ricardo il profitto coincide col il sovrappiù creato nel sistema economico, cioè con l'eccedenza del prodotto sociale, al netto delle rendite, rispetto al consumo necessario dei lavoratori... Adam Smith adotta una concezione additiva, prospettando il profitto come un reddito originario, che concorre a determinare il prezzo di una merce, sommandosi alle altre tre componenti costituite dal salario, dall'interesse e dalla rendita”, cfr. Cavalieri D. (2009) *Teoria Economica, un'introduzione critica*, 2 ed., Giuffrè, Milano, p 180.

ricoprivano nella società ruoli, di una rilevanza tale, da non mettere in discussione alcun tipo di scomposizione del profitto¹⁷.

Diversi anni più tardi, ed in particolar modo a partire dalla metà dell'Ottocento, con lo sviluppo delle grandi corporation, si iniziò a ragionare sul problema di scindere la remunerazione dei capitali apportati nell'azienda dalla retribuzione spettante all'imprenditore per il suo ruolo di guida nello svolgimento dell'attività imprenditoriale.

A tutt'oggi una concezione di profitto, indubbiamente esaustiva, è quella fornita da Zappa. Per l'Autore, il profitto viene configurato come una grandezza composta, "che assomma in un unico e non scindibile complesso le remunerazioni di molti fattori che nella produzione d'impresa insieme, contribuiscono alla formazione di utili o delle perdite di esercizio"¹⁸.

Il suo perseguimento da parte dell'imprenditore, costituisce nella maggior parte dei casi, un comportamento moralmente accettabile, che ha come fine, quello della continua ricerca di migliori condizioni di vita.

Per Milton Friedman, il ruolo dell'imprenditore è quello di orientare l'impresa alla massimizzazione di tale remunerazione. Ciò, costituisce l'unica responsabilità a cui l'impresa stessa è chiamata a rispondere. Secondo il principale esponente della Scuola di Chicago, la vera responsabilità sociale dell'impresa consiste nella produzione di beni e servizi allo scopo di aumentarne l'utilità e perseguire il massimo profitto dalla loro distribuzione.

Se l'impresa è capace di perseguire la massimizzazione del profitto, allora gli azionisti hanno interesse a reinvestire sullo sviluppo aziendale. Tale interesse è visto come generale e rivolto al benessere della collettività.

L'inclusione, nel processo decisionale dell'impresa, di valutazioni di altro genere, comporta una riduzione dell'attenzione sulla massimizzazione del profitto e rappresenta perciò, una minaccia alle razionali scelte economiche. Friedman, nello specifico, osservava che "poche tendenze possono compromettere in modo realmente profondo le fondamenta stesse della società libera come l'accettazione da parte dei manager d'impresa della regola della responsabilità sociale a differenza di quello di fare più soldi possibili per i loro azionisti"¹⁹.

Nella concezione della massimizzazione del profitto, perciò, si evince che l'unico dovere del

¹⁷ "Il meccanismo economico è messo in moto da imprenditori... che compiono nella società odierna l'ufficio del padre di famiglia nelle società patriarcali chiuse o del priore nei conventi medievali...", cfr. Einaudi L. (2011) *In lode del profitto e altri scritti*, IBL Libri a cura di Giordano A., p 84.

¹⁸ Cfr. Zappa G. (1956) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, p 421; cfr. Marchal J. (1951) *The construction of a new theory of profit*, *The American Economic Review*, n 4.

¹⁹ Cfr. Friedman M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago Press, p 133 "Few trends could so thoroughly undermined the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible". L'Autore affermava tuttavia, che la ricerca del profitto doveva evitare le frodi e restare entro i limiti posti dalla moralità della società, nonostante non abbia mai proposto un'analisi di quali siano le regole o i limiti in un'economia capitalista.

management e quindi dell'impresa, è quello di focalizzarsi solo sul risultato economico. Friedman sottolinea: "La sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, le uniche regole da rispettare sono quelle della aperta e libera competizione"²⁰.

L'operato aziendale, svolto con riguardo alle sole disposizioni imposte dal rispetto della normativa, esoneravano l'impresa dal perseguimento di altre tipologie di adempimenti di ordine sociale. Il dovere degli shareholder alla guida dell'impresa era quello di ricercare un costante incremento della loro ricchezza.

Friedman riteneva inoltre, che gli investitori avendo la titolarità dei fattori produttivi dell'impresa e quindi anche la possibilità di selezionare e prendere i manager per gestirla per loro conto, dovessero pretendere da questi ultimi atteggiamenti pienamente rispondenti al soddisfacimento dei loro interessi²¹.

L'idea della massimizzazione dello shareholder value come fine ultimo dell'azione del management ha raccolto sostegni autorevoli nel corso del tempo, come quello di Jensen e Meckling²².

Nel loro contributo affermavano che, la considerazione al contesto sociale ed ai soggetti in esso presenti, si perfezionava nel momento stesso in cui l'impresa perseguiva la massimizzazione del profitto, che corrispondeva al soddisfacimento delle aspettative dei conferenti il capitale aziendale. Ciò completava ogni attenzione nei confronti degli attori sociali che avessero interagito con l'impresa stessa²³.

Una proposta, radicata nel ruolo guida del profitto quale unico orizzonte nell'ambito dell'agire di impresa, è certamente quella di Levitt, che, equiparando la responsabilità sociale dell'impresa ad un potere pericoloso per la stessa società, propende per una netta separazione delle responsabilità sociali dal business. Egli descrive la responsabilità sociale come una minaccia che, se si realizzasse compiutamente, permetterebbe all'impresa di modellare l'intero sistema sociale²⁴. Il compito di rilevare e mitigare eventuali conflittualità tra le aspettative della società e gli interessi particolari ricercati dalle imprese, spetterebbe alle sole organizzazioni pubbliche in quanto sostenitori degli

²⁰ Cfr. Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, NY Times Magazine, 13 Sept.

²¹ Cfr. Ibid.

²² Cfr. Jensen M.C., Meckling W.H. (1979) Rights and Production Functions: An application to Labor-managed Firms and Codetermination, in Journal of Business, vol 52, pp 469-506.

²³ Diversi anni dopo le considerazioni di Jensen e Meckling, scrive Molteni "La Sternberg nel '94' affermò che l'impresa è etica solo quando persegue la massimizzazione del valore di lungo termine per gli azionisti, essendo solamente soggetta al rispetto della giustizia distributiva delle ricompense all'interno dell'organizzazione (sulla base del contributo dato al perseguimento degli obiettivi aziendali) e delle ordinary decency (onestà, assenza di coercizione e violenza fisica)", cfr. Molteni M. (2004) Responsabilità sociale e performance d'impresa, Vita e Pensiero, Milano, p 5; cfr. Sternberg E. (1994) Just Business: Business ethics in action. London Little Borwn & Co.

²⁴ "The danger is that all these things will turn the corporation into a twentieth-century equivalent of the medieval Church", cfr. Levitt T. (1958) The danger of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sept., Oct., p 44.

interessi generali, “*Government’s job is not business, and business’s job is not government*”²⁵.

A distanza di oltre mezzo secolo dalle osservazioni di Levitt, appare chiaro come tale visione si sia rivelata erronea. Infatti le imprese (ad iniziare dalle società multinazionali) hanno sempre raggiunto i loro obiettivi economici senza bisogno di far ricorso ad alcuna Responsabilità Sociale d’impresa.

Le teorie di Friedman, naturalmente, non sono esenti da critiche che sottolineano il fatto che questo modello deriva da una concezione riduttiva e parziale dell’impresa, per almeno due aspetti²⁶.

In primo luogo, in quanto implica di considerare secondarie le relazioni di ordine non economico come fiducia, considerazione o dissenso che si instaurano tra le persone e che naturalmente per mezzo di esse, influiscono su tutte le determinazioni assunte nelle imprese.

In secondo luogo, perché dovrebbe essere la logica oggettiva a guidare le scelte delle imprese e, più in generale, dell’economia, mentre è assodato che le persone decidono e si comportano sulla base dei loro stati emozionali²⁷.

Alcune osservazioni alla massimizzazione del profitto, si focalizzano sulla funzione di utilità dell’imprenditore, che essendo sensibile (non solo al profitto), potrebbe essere condizionata da altri fattori di natura prettamente soggettiva; di conseguenza, massimizzare tale funzione equivarrebbe a ricercare un valore del profitto inferiore a quello massimo.

Osservando il principale contributo teorico alla teoria evolutiva dell’impresa di Nelson e Winter, non apparirebbe possibile perseguire un sommario obiettivo ottimale, ma ci si dovrebbe soffermare sulla ricerca di soluzioni soddisfacenti a problemi reali maturati dai processi dell’impresa²⁸.

Il loro lavoro lascia da parte il concetto di impresa guidata da individui razionali e massimizzanti, per raggruppare le imprese in base alle loro peculiarità e sulla limitata razionalità degli agenti.

Si suppone che ogni impresa si prefigga un obiettivo soddisfacente in quanto l’incertezza che

²⁵ Cfr. Levitt T. (1958) p 47.

²⁶ Cfr. Simon H.A. (1957) *Administrative behavior*, Macmillan, New York (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2001); cfr. Baumol W.J. (1959) *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, NY; cfr. Cyert R.M. e March J.G. (1963) *The Theory of Behavior of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood, Cliffs; cfr. Saraceno P. (1972) *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Venezia, cap 3; cfr. Williamson O.E., Winter S. G. (1991) *The nature of the firm: origins, evolution and development*, Ny Oxford Univ. press; cfr. Winter S.G. (1964) *Economic natural selection and the theory of the firm*, Yale economic essays, n 4, A criticisms of the assumption of profit maximization, p 227.

Il Prof. della Wharton School scrive “Also, the executives of large corporations are not indifferent to their prestige in the community, and it seems unlikely and positively related to the level of the firm’s profits. Still other objectives may compete with profits in the executive’s utility function”.

²⁷ Si veda la principale teoria cognitiva della decisione: la Teoria del prospetto (Prospect theory), cfr. Kahneman D., Tversky A. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. Science, 211, pp 453-458; (1982) *Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.

“La teoria prevede una maggiore propensione al rischio in condizioni di perdita rispetto alla condizione di guadagno. Spesso la percezione della situazione di perdita o di guadagno non si basa su dati oggettivi, ma da come viene presentato il problema (framing). La ragione è guidata dalla valutazione emozionale delle conseguenze dell’azione, non solo da un calcolo razionale e cosciente dei costi e dei benefici (c.d. valutazione soggettiva)”, cfr. Treccani, *Dizionario di Medicina* 2010, voce: “rischio”

²⁸ Cfr. Nelson R., Winter S. (1982) *An Evolutionary theory of economic change*, Harvard University press, Cambridge MA; cfr. March J.G., Simon H.A. (1995) *Teoria dell’organizzazione*, Etas, Milano.

caratterizza l'ambiente circostante e le limitate capacità di calcolo degli agenti non consentono l'assunzione di un comportamento massimizzante.

Nel loro approccio, osservano che le singole imprese differiscono tra loro per creatività, informazioni disponibili e capacità organizzativa. Perciò gli obiettivi e le routine da esse individuate risulteranno eterogenee. Tali differenze, faranno sì che le imprese che ottengono performance inferiori alla media, sul mercato, vengono inesorabilmente costrette a rivedere i propri obiettivi e le proprie routine oppure ad abbandonare il mercato stesso²⁹.

Questo processo, ripetuto continuamente nel tempo, non assicurerà che le imprese adottino un comportamento equivalente a quello massimizzante. Ogni impresa cercherà di individuare una routine, cioè una serie di procedure standardizzate che regolano l'intera attività dell'impresa, che le permetteranno di raggiungere l'obiettivo prefissato, che si tratti di un determinato livello di profitto, di un certo saggio di espansione o la conquista di una determinata quota di mercato. Ciò che importa, perciò, è che esse riescano a sopravvivere sul mercato.

Altre rilevanti critiche, evidenziate da alcuni studi di matrice manageriale, si soffermano sulla soggettività dei manager. In particolare sul fatto che nella misura in cui il profitto risultasse sufficiente a soddisfare le attese degli azionisti e ad assicurare adeguate risorse finanziarie interne, il management potrebbe perseguire altri obiettivi di carattere personale³⁰.

Saraceno, in merito, esaminando il legame tra i processi decisionali e l'indeterminatezza del contesto ambientale in cui si evolvono, afferma che, "L'adozione di un insieme di decisioni (intese come strategia ed elaborate per migliorare il posizionamento dell'impresa stessa nell'ambiente), implica che un certo obiettivo sia conseguibile attraverso una successione di decisioni che dovranno essere prese in prosieguo di tempo e quindi in momenti in cui, caduti alcuni elementi di incertezza, la linea inizialmente assunta potrà essere precisata, adattandola al corso di eventi che nel frattempo si saranno effettivamente prodotti"³¹.

Dalla sua analisi, appare chiaro come la tesi della massimizzazione del profitto non fornisca una spiegazione realistica del comportamento dell'impresa in quanto la natura variegata delle forze che presentano il potere di concorrere a determinare le direttive di gestione e contestualmente l'esistenza nella condotta delle imprese di obiettivi diversi dal reddito, (quali l'aumento della dimensione aziendale, la massimizzazione del volume delle vendite, ecc.) non consentirebbero la condivisione di un medesimo comportamento.

²⁹ Le routine possono essere modificate in due modi: modificando solo marginalmente le decisioni assunte e adattandosi alle esigenze del mercato, oppure cambiando totalmente il proprio comportamento al fine di cercare nuovi spazi e rivoluzionare il settore in cui si opera. Il primo caso, si baserà sull'imitazione delle routine utilizzate dalle imprese che ottengono i migliori risultati, mentre nel secondo si ricercherà una vera e propria innovazione.

³⁰ Si vedano tra gli altri i contributi di Galbraith e Marris. Cfr. Galbraith J.K.(1968) *The New Industrial State*, Signet, New York; cfr. Marris R. (1967) *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Macmillan, London.

³¹ Cfr. Saraceno P. (1972) *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Venezia, pp 143-144.

A tutt'oggi gli assunti teorici sulla massimizzazione del profitto, non appaiono coerenti con la reattività dei mercati. La costruzione di solide reti di informazioni tra l'impresa e l'ambiente all'esterno ed il perseguimento della condivisione del valore prodotto dall'organizzazione, non solo risulta fondamentale per la sopravvivenza, ma tanto più sono flessibili ed efficaci le relazioni umane che si sviluppano tra l'imprenditore, il management e gli stakeholder, maggiore sarà la possibilità di perseguire indubbi vantaggi competitivi.

Le osservazioni sulla massimizzazione del profitto e alla necessità di considerare maggiormente altri soggetti oltre gli shareholder hanno acquisito negli anni una sempre maggiore multidisciplinarietà.

A conferma di ciò, una teoria critica verso il modello della massimizzazione del profitto che ci pare interessante analizzare per il nostro lavoro è quella dell'Impresa irresponsabile.

L'Autore, influente sociologo, elaborò la teoria durante un periodo di attiva collaborazione con autorevoli aziendalisti³².

Secondo questa proposta un'impresa è irresponsabile quando, “al di là degli elementari obblighi di legge suppose di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività”³³.

Molte delle cause scatenanti i molteplici scandali finanziari ed i conseguenti problemi sociali, avvenuti soprattutto a partire dagli anni Novanta (che hanno interessato tutti i campi, da quello economico-politico a quello socio-ambientale), si annoverano tra le differenti modalità di agire, evidenziate dall'approccio dell'impresa irresponsabile.

Quello che l'Autore critica è il modello strutturale di governo delle *corporation*, fondato sulla massimizzazione del valore di mercato a favore degli azionisti.

Gallino afferma, che la graduale concentrazione degli assetti proprietari a favore degli investitori istituzionali, abbia permesso l'instaurazione di un potere di vincolo verso il management. Tale impegno, basato su alcune decisioni e scelte fondamentali, è diretto all'imposizione di strategie industriali volte all'innalzamento del valore dei titoli sui mercati; ovviamente al management, in cambio, vengono contemplati considerevoli vantaggi.

Tale pratica, considerata dalla letteratura come “finanziarizzazione dell'economia”³⁴, è caratterizzata da alcuni aspetti peculiari, quali ad esempio il ricorso sovradimensionato alle attività

³² Si vedano i lavori della Prima conferenza nazionale di EconomEtica. L'obiettivo è quello di promuovere un dibattito nazionale ed internazionale tra studiosi ed esponenti della società e dell'economia, ponendo in discussione con rigore e con il supporto di una comunità scientifica interdisciplinare, idee e proposte innovative quale quella per cui la responsabilità sociale d'impresa deve essere intesa come un nuovo modello di governo allargato dell'impresa.

³³ Cfr. Gallino L. (2005) *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.

³⁴ Cfr. Saltari E. (2009) *L'economia italiana del nuovo millennio*, Carocci, p 179. L'autore osserva come “i rapporti tra gli agenti sono sempre più mediati da contratti di natura finanziaria, vale a dire che la finanza avvolge sempre di più l'economia reale”.

del mondo della finanza per la produzione della ricchezza o lo scarso reimpiego del capitale nell'attività aziendale a favore di un'eccessiva redistribuzione agli shareholders³⁵.

La soluzione proposta per rendere le imprese responsabili, è quella di una nuova regolazione dei processi di governo della grande impresa. Anche se condivisibile sotto molti aspetti, questo approccio non considera le difficoltà ed i limiti di una prescrizione normativa che potrebbe rivelarsi tutt'altro che chiarificatrice³⁶.

Detto ciò, è però discutibile credere che un'effettiva e diffusa responsabilizzazione delle imprese possa realizzarsi se non per mezzo di riforme del governo dell'impresa che pongano espressamente i principi della Responsabilità Sociale in una posizione non subordinata rispetto al paradigma della massimizzazione del profitto per gli azionisti.

Se pensiamo al funzionamento dei mercati, questi non si auto-generano o auto-regolano. I governi devono investire in reti di trasporto e comunicazione, devono controbilanciare asimmetrie informative, esternalità e disparità del potere contrattuale delle parti, attenuare dissesti finanziari e rispondere alle richieste della comunità per quanto riguarda assistenza sociale in caso (ad esempio) di gravi vertenze e recessioni, insomma devono destinare risorse della collettività a contenere i costi sociali generati dai fallimenti del mercato.

In definitiva il comportamento dell'imprenditore e la sua condotta dell'impresa all'interno di un mercato, non trovano adeguate motivazioni e supporto, da parte della tesi della massimizzazione del profitto³⁷.

L'impresa, rappresenta un centro in cui interessi differenti ed allo stesso tempo interdipendenti si confrontano e si fondono per dare origine alla gestione aziendale. Appare chiaro, che i portatori di tali interessi, svolgano un ruolo più o meno determinante nella vita dell'azienda e possono vincolare molte delle decisioni assunte dall'imprenditore o dal management.

³⁵ Cfr. Giannessi E. (1970) *Appunti di economia aziendale*, Libreria scientifica Pellegrini Pisa, p 38. L'Autore scrive "lo scopo, nel quale si concreta l'essenza della vita aziendale, è dato dal conseguimento di un equilibrio economico, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, anche evolutivo".

³⁶ La regolazione dei processi finanziari tramite norme cogenti, crediamo non rappresenti una soluzione ottimale. Il problema semmai è rappresentato dai comportamenti degli individui, che, anche sul piano finanziario, possono talvolta dare origine a proposte finanziarie scarse e inadeguate. Tuttavia dalla "mentalità finanziaria" possono scaturire anche azioni tutt'altro che irresponsabili. Si pensi ai meccanismi finanziari con cui si supporta lo sviluppo dei mercati, quando si sostengono le imprese e le persone nella realizzazione dei loro progetti o quando la finanza promuove l'utilizzo di strumenti come il microcredito rivolto alle fasce più deboli o l'investimento etico (cioè la gestione dei fondi raccolti per sostenere organizzazioni che lavorano nel campo dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile o dei servizi sociali).

³⁷ Alcuni autori evidenziano come il suo perseguimento potrebbe ingenerare errori nelle scelte fondamentali dell'azienda, in quanto il perseguimento di un obiettivo economico deve essere comunque riscontrato nello scorrere della gestione e non in sue frazioni temporalmente limitate. Cfr. Anselmi L. (2003) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino; cfr. Bertini U. (1990) *Il governo dell'impresa, tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino; cfr. Volpi F. (1965) *Massimizzazione del profitto e motivazioni dell'imprenditore*, *Giornale degli economisti e annali di economia*, n 1-2; cfr. Baumol W.J. (1959) *Business Behavior, value and growth*, Macmillian, NY.

Perciò le scelte strategiche sviluppate durante la gestione aziendale, devono vagliare questi interessi alla luce delle capacità dei rispettivi titolari di conquistare la più ampia soddisfazione alle proprie aspettative. Questa circostanza, ci comunica la necessità di sviluppare processi aziendali che siano orientati alla gratificazione delle esigenze degli azionisti, ma allo stesso tempo cerchino di massimizzare la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder³⁸.

2 Etica e Corporate Social Responsibility.

Una delle prime analisi del concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) nel dibattito tra etica ed economia, è quella di Donham del 1927, Dean della Harvard Business School per oltre venti anni. Egli descrive un'impresa che armonizza gli interessi economici con gli obblighi sociali³⁹.

Nella sua visione maggiori erano gli interessi economici che l'impresa riusciva ad ottenere, maggiore sarebbe stata la capacità dell'imprenditore di assolvere le responsabilità sociali dell'impresa, anche tramite la filantropia ed il volontariato⁴⁰.

Egli riconosce l'opportunità che l'organizzazione aziendale favorisca lo sviluppo di manager capaci di guidare l'impresa in modo responsabile favorendone la crescita nel lungo periodo ed al contempo sostenendo lo sviluppo della comunità; nonostante il periodo storico nel quale si inseriscono i suoi studi fosse caratterizzato da un forte rapporto di subordinazione del management ai detentori dei capitali finanziari⁴¹.

Il dibattito sui doveri fiduciari dei manager fu affrontato, soprattutto sotto l'aspetto giuridico, da Berle e Dodd⁴². Essi, considerando una famosa sentenza, nella quale emerse chiaramente che gli interessi e le aspettative degli azionisti non sarebbero mai potuti essere secondari alle esigenze dei lavoratori, affermarono che i doveri del management dovessero essere vincolati alla gratificazione degli interessi degli shareholder⁴³.

Nel 1932, tuttavia, Dodd arrivò alla conclusione che gli shareholder dovessero essere protetti dai comportamenti dei manager egoisti ed affermò che i poteri del manager dovessero essere usati a

³⁸ Cfr. Guatri L. (1991) *La teoria di creazione di valore. Una via europea*, Egea, Milano; cfr. D'Orazio E. (2003) *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, Politeia, XIX, 72, pp 3-27.

³⁹ Cfr. Donham W.B. (1927) *The social significance of business*, HBR, V, July, pp 400-415.

⁴⁰ Il riferimento dei lavori di Donham è ad alcuni industriali famosi dei primi decenni del 900', tra cui Andrew Carnegie e Rockefeller.

⁴¹ A riguardo ricordiamo che le ricerche condotte da Bowen, partendo dalle esperienze negative dei primi anni trenta, mostrano come i manager e gli shareholder iniziavano a porsi l'obiettivo di configurare un'impresa sempre più performante per attuare una pianificazione socio economica alternativa a quella statale. Bowen scriveva "...the experience of the 'thirties, combined with worldwide tendencies toward social control and socialization of business, has led businessmen to think deeply about the conditions which must be met if the private-enterprise system is to continue as the basic economic organization of this country...from this line of thinking emerged the new emphasis of businessmen upon their social responsibilities", cfr. Bowen H.R. (1953) *Social responsibilities of the businessman*. Harper e Brothers Publishers, New York, p 45.

⁴² Cfr. Viviani M. (2005) *La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli stakeholder*, in Aiccon, *cultura cooperazione non profit*.

⁴³ Si veda il caso *Dodge V. Ford Motor Company*. Cfr. *Dodge V. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459, 1919.

beneficio dell'intera comunità e che l'opinione pubblica si attendeva che i manager riconoscessero e rispettassero volontariamente alcuni obblighi verso la comunità, i lavoratori e i consumatori.

Nella sua analisi osservò come l'impresa fosse un'indispensabile organizzazione per ottemperare alle attese della comunità, perciò appariva necessario che il management e i suoi titolari, promuovessero una proficua combinazione tra comportamenti al servizio della comunità e processi rivolti alla generazione di profitto per i conferenti il capitale.

Nel celebre lavoro "*For Whom Are Corporate Managers Trustees*", Dodd sottolineò la sua considerazione, affermando che "*That there are three groups of people who have an interest in that institution. One... are the stockholders... another is a group who are putting their labor. The third group is the general public*"⁴⁴.

A dimostrare il crescente interesse verso la Responsabilità Sociale delle imprese, nel 1938, in uno dei lavori essenziali sulle funzioni sociali e morali dell'operato dell'impresa, "*The Functions of the Executive*"⁴⁵, Barnard, evidenziò l'importanza e l'influenza che le aspettative provenienti dall'ambiente esterno potevano avere sulle valutazioni assunte dal management nello sviluppo dei processi decisionali.

In particolare Barnard, nel descrivere il manager come creatore e promotore di valori etici, è tra i primi autori a sostenere che il soggetto titolare della leadership nell'impresa, dovesse necessariamente considerare come il successo di un'organizzazione dipendesse anche dagli scopi morali che egli fosse in grado di offrire alla società.

Queste prime ricerche sulla Responsabilità Sociale delle imprese si svilupparono con riferimento alle grandi *corporation*, e negli Stati Uniti, le riforme del *New Deal* avviate dal Presidente Roosevelt cercarono di recepirne i contenuti e furono applicate a provvedimenti governativi⁴⁶.

A distanza di circa venti anni dai lavori di Donham e Dodd del '32', Howard Bowen fornì una definizione quanto mai attuale di *Corporate Social Responsibility*.

Egli affermò che "*The obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*"⁴⁷. Nella sua visione, le imprese sono centri che dispongono di mezzi e capacità tali, da

⁴⁴ Cfr. Dodd M.E. (1932) "For Whom Are Corporate Managers Trustees", Harvard Law Review, 45, p 1154; cfr. Dodd M.E. (1935) "Is the Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?", University of Chicago Law Review, 2, p 194; cfr. Berle A.A. (1954) *The Twentieth Century Capitalist Revolution*, New York, Harcourt-Brace.

⁴⁵ Cfr. Barnard C.I. (1938) *The Function of the Executives*, Harvard U.P., Cambridge.

⁴⁶ Tra gli altri provvedimenti emanati sotto il Governo di Roosevelt, ricordiamo il Fair Labor Standards Act del 1938 e il Social Security Act che creò per la prima volta un sistema nazionale di pensioni, l'assistenza per le madri ed i bambini e l'introduzione di salari minimi per tutto il territorio nazionale.

⁴⁷ Cfr. Bowen H.R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.

Concetti simili a quelli di Bowen vengono espressi da Kreps nel 1930 a Stanford che parla per la prima volta di "social audit".

condizionare la vita degli individui anche all'esterno dell'organizzazione. In tal senso, la consapevolezza dei manager di operare anche per le soggettività presenti all'esterno dell'organizzazione, avrebbe consentito che la concretizzazione di una sorta di relazione tra le decisioni imprenditoriali assunte e le scelte sociali auspicate dalla collettività.

Iniziava a delinarsi “un atteggiamento pubblico verso l'utilizzo per grandi fini sociali, e non solo per gli interessi strettamente circoscritti di soggetti privati e imprese, delle risorse economiche e umane della società”⁴⁸.

A partire dagli anni Sessanta, si assiste ad una valorizzazione dell'importanza della Responsabilità Sociale d'impresa, quale strumento di generazione e conservazione del consenso sociale.

Le analisi di Drucker hanno contribuito in maniera determinante all'incremento della consapevolezza del ruolo fondamentale che la società svolge nel processo di creazione della ricchezza nell'impresa.

Nelle osservazioni dell'economista austro-statunitense, le imprese, per poter affrontare i problemi insiti nella società, avrebbero dovuto prefiggersi degli obiettivi che non fossero esclusivamente di natura economica, ma che dovessero contribuire anche alla stabilità ed al progresso della società⁴⁹.

Egli afferma che la Responsabilità Sociale dell'impresa, consiste nel trasformare un interesse pubblico in un'opportunità di guadagno per l'azienda, in modo tale che interesse pubblico e interesse aziendale vengano a coincidere⁵⁰.

La contrapposizione tra finalità economiche e finalità sociali si sarebbe manifestata nel breve termine, in quanto nel lungo periodo l'integrazione tra l'obiettivo del perseguimento dell'equilibrio economico e di quello sociale, avrebbe assicurato la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale. Nella Sua analisi, osserva come in specifici momenti decisionali la ricerca di opportunità economiche sarebbe potuta essere in contrasto con considerazioni di natura sociale, ma in una prospettiva di lungo periodo gli atteggiamenti socialmente responsabili diverrebbero complementari rispetto all'obiettivo del profitto, contribuendo all'innalzamento della redditività dell'impresa.

Nella letteratura, le imprese vengono descritte come titolari di diritti e responsabilità al pari di un qualunque individuo e perciò dovrebbero assumersi l'obbligo di incoraggiare e sostenere con risorse proprie il progresso sociale, contribuendo sia a rimuovere le iniquità all'interno dell'organizzazione

Dobbiamo segnalare che alcuni autori assegnano i Natali della Corporate Social Responsibility, a Clark che nel 1916 parlava di social housekeeping e a Donham, che nel 1927 nel suo articolo “The Social Significance of Business”, descriveva tre modi per bilanciare interessi economici e responsabilità sociale: consequenziale, filantropia e social minded leadership.

⁴⁸ Frederick W.C. (1960) The growing concern over business responsibility. California Management Review, 2 p 54-61. Egli scrive: ...A public posture toward society's economic and human resources and a willingness to see that those resources are used for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms.

⁴⁹ Cfr. Drucker P.F. (1954) The Practice of Management, New York, Harper and Row Publishers.

⁵⁰ Cfr. Drucker P.F. (1967) Il potere dei dirigenti, Etas Libri, Milano.

aziendale (migliorando ad esempio le condizioni lavorative dei dipendenti), che a sviluppare un comportamento attivo e responsabile all'esterno e per la società⁵¹.

In Germania le richieste di una rinnovata eticità aziendale arrivarono dagli operai – shareholder delle grandi industrie, in Francia dai processi di ristrutturazione del grande gruppo automobilistico PSA⁵², negli Stati Uniti dalle esigenze informative delle grandi *corporation* (e più recentemente dagli scandali finanziari e delle multinazionali)⁵³. In Italia, in controtendenza al resto dei Paesi sviluppati, il progresso della Responsabilità Sociale d'Impresa, arrivò qualche anno più tardi e salvo alcune importanti eccezioni, fu dovuta sostanzialmente alla crisi di legittimità in cui versavano le aziende pubbliche⁵⁴.

Nel nostro Paese, tra le prime attuazioni del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, all'interno di organizzazioni consolidate, è opportuno avere presente le posizioni dell'ing. Adriano Olivetti.

Il suo pensiero più attuale che mai e tutt'altro che utopico, si sofferma sull'esigenza di una rinnovata eticità nell'economia. Olivetti non nega certamente la necessità dei privilegi economici: “Se lo scopo della vita associata e individuale è precipuamente il perfezionamento spirituale della personalità, il nesso tra spirito e materia è tale che mezzi armonici di perfezionamento fisico sono tuttavia indispensabili”⁵⁵.

Quello che serve è una meta nobile in cui credere “una vita in cui la lotta non sia per il denaro o per il potere, ma uno sforzo per il bene comune”. Olivetti non si sofferma all'apprendimento della letteratura. Nel prospettare il suo disegno per una nuova società propone esemplificazioni tratte dalle grandi *corporation*: “Un'industria può essere concepita dal Consiglio di amministrazione come uno strumento atto a realizzare degli utili, ma è noto ai sociologi e agli economisti che le migliori organizzazioni industriali hanno preso un'apparenza e una consistenza più umana quando il capo è stato mosso non da valori economici, ma dall'ambizione di realizzare un'opera di alto valore sociale o tecnico o che soddisfi entrambe tali esigenze. Esempio eminente, quello della Fondazione Zeiss”⁵⁶. Grazie alla sua visione ed alla sua competenza la Olivetti divenne una grande azienda multinazionale, con sedi in tutto il mondo e decine di migliaia di dipendenti. Olivetti, durante il discorso ai lavoratori in occasione dell'inaugurazione della nuova fabbrica a Pozzuoli, alla

⁵¹ Cfr. McGuire J. W. (1963) *Business and society*. New York McGraw-Hill.

⁵² Il gruppo Peugeot Citroen rappresenta uno dei primi gruppi automobilistici al mondo; le politiche di Csr sono adottate da circa due decenni.

⁵³ La Grande Crisi del 2008, figlia di uno dei più importanti assunti macroeconomici – i mercati tendono ad essere efficienti – nacque dall'incapacità del sistema di calcolare e prevenire gli effetti negativi di una pianificazione regolamentare strutturale parziale e talvolta inesistente.

⁵⁴ Presumibilmente l'evento principale da cui si svilupparono in maniera sempre più importanti comportamenti socialmente responsabili delle imprese in Italia, furono i fatti legati a tangenti ed al processo di privatizzazione.

⁵⁵ Cfr. Olivetti A. (1945) *L'ordine politico delle Comunità*, Ed. di Comunità, Roma 2014, p 46.

⁵⁶ Cfr. *Ibid.* p 48.

domanda, se i fini dell'industria si trovano semplicemente nell'indice dei profitti, rispose in maniera negativa non solo a parole, bensì con il modo in cui governava la Società.

Gli investimenti in ricerca e sviluppo erano tra i più alti non solo del suo settore, le strutture delle fabbriche erano tra le più innovative del mondo, votate all'allentamento dello stress lavorativo per i dipendenti, i salari tra i più alti in assoluto. I dipendenti, consapevoli dell'importanza dei ruoli gerarchici, oltre che sentirsi dei privilegiati si sentivano anzitutto parte di una grande famiglia che creava prodotti innovativi ed apprezzati in tutto il mondo.

Nella nuova società civile, fondata sulle idee di Olivetti, un ruolo chiave è quello assegnato alla "Comunità sociale", intesa come organizzazione politica, il cui ruolo è quello di perseguire continuamente l'aumento del livello di vita di tutti gli strati sociali. I mezzi materiali sono considerati necessari ma non sufficienti al perfezionamento della persona umana⁵⁷.

Sono anni in cui furono elaborati fondamentali contributi sugli aspetti morali nel business, da parte di autori quali, Davis, Backman e McGuire⁵⁸. Il filo conduttore di questi ed altri autori, è stato quello di considerare negli scopi economici dell'impresa i valori sociali, quale requisito, più o meno fondamentale, per assicurare la conservazione dell'azienda e la necessità che la Responsabilità Sociale sia considerata come un processo di attuazione volontario e non coercitivo, da parte del management⁵⁹.

Uno tra i più autorevoli autori, Keith Davis, definisce la *Corporate Social Responsibility*, come "insieme di decisioni e provvedimenti adottati per ragioni almeno parzialmente, al di là dell'interesse economico dell'impresa"⁶⁰, sostenendo che i sacrifici sopportati nell'ambito di una prospettiva di Responsabilità Sociale, avrebbero trovato giustificazione nel lungo periodo e la mancata assunzione di responsabilità avrebbe come conseguenza la perdita del potere sociale e della conservazione dell'impresa stessa.

Sviluppando le intuizioni di Davis, Backman osserva come il contenuto della Responsabilità Sociale si componga di aspetti economici, di obblighi normativi e si estenda anche a fattori che diversamente influenzano gli interessi particolari dell'impresa. Compito dell'impresa è quello di cercare di massimizzare l'attitudine a perseguire tali attenzioni particolari, che, coerentemente, dovranno trovare una sintonia con gli obiettivi della collettività.

In altre parole, egli ritiene che la sopravvivenza di una organizzazione sia assoggettata al rispetto

⁵⁷ Cfr. Ibid., p 192.

⁵⁸ Cfr. Backman J. (1975) *Social responsibility and accountability*. New York University Press; cfr. Carroll A.B. (1977) *Managing corporate social responsibility*. Boston, Little Brown; cfr. Selekman B. (1971) *A moral Philosophy for business*, New York: Random House; cfr. Anshen M. (1974) *Managing the socially responsible corporation*, Macmillan.

⁵⁹ Cfr. Walton C. (1967) *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth.

⁶⁰ Cfr. Davis K. (1960) *Can Business Afford to ignore Social responsibilities?*, *California Management Review*, vol 2 n 3.

del contratto sociale che lega le organizzazioni alla società⁶¹.

Secondo Davis, tale ricerca di sintonia, non è demandata al solo meccanismo del mercato, bensì anche a quei meccanismi istituzionali che regolamentano le scelte degli individui al fine di perseguire l'interesse generale per la comunità⁶².

Un'altra riflessione di grande interesse è quella offerta dal promotore dell'idea di *Corporate Citizenship*, McGuire, per il quale, "il business dovrebbe agire con giustizia al pari di un vero cittadino, titolare di diritti e responsabilità, che rendono l'impresa interdipendente con il contesto sociale"⁶³. Nella sua prospettiva si prende atto che una inefficace accettazione di Responsabilità Sociale da parte delle imprese rappresenterebbe una forma di arretramento socio-culturale e l'unica alternativa sarebbe quella di perseguire un vantaggio economico coerentemente agli obblighi sociali, divenendo attori attivi e propositivi anche in ambito sociale. Alcuni possibili interventi individuati dalla letteratura in tal senso, sarebbero le pratiche per contrastare la disoccupazione dei gruppi minoritari, la riduzione dell'inquinamento, una maggiore attenzione a programmi per migliorare il benessere della comunità ed altri programmi compatibili con gli obiettivi dell'impresa, volti a migliorare la qualità della vita degli individui⁶⁴.

Negli anni Settanta, un'altra rilevante riflessione che ha certamente contribuito a diffondere il concetto di Responsabilità sociale, è stata quella di Ackerman e Sethi⁶⁵.

La loro critica si muove attorno all'eccessiva attenzione che i primi studi sulla Responsabilità Sociale ponevano sulle singole attività piuttosto che sul processo decisionale di assunzione di responsabilità. Essi sostenevano che un'eventuale semplificazione del contenuto della responsabilità sociale non avrebbe permesso di focalizzare le motivazioni che spingevano l'impresa ad assumere determinate soluzioni.

Analizzando il problema delle motivazioni che guidavano le scelte dell'impresa nelle relazioni con l'esterno, proposero, la "*Corporate Social Responsiveness*"⁶⁶ (intesa come rispondenza alle aspettative sociali da parte dell'impresa), per indicare la sensibilità aziendale di agire nella direzione auspicata dalla società.

Proposero fondamentalmente di trasferire l'attenzione dalla responsabilità ad una sorta di sensibilità sociale, sostenendo che l'impresa dovesse cercare di anticipare e rispondere ai bisogni sociali. Il

⁶¹ Matthews diversi anni più tardi delle analisi di Davis osserverà che le imprese sono parte integrante di un più ampio sistema sociale, non dotate di risorse intrinseche né capaci di esistere autonomamente. La loro esistenza è subordinata alla capacità di ottenere dalla società il cosiddetto "stato di legittimità". Cfr. Mathews M.R. (1993) in *Socially Responsible Accounting*, Chapman Hall, London.

⁶² Cfr. Davis K. (1960) Can Business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, pp 70-76.

⁶³ Cfr. McGuire J. W. (1963) *Business and society*. New York McGraw-Hill, p 144.

⁶⁴ Cfr. Backman J. (1975) *Social responsibility and accountability*. New York University Press.

⁶⁵ Cfr. Ackerman R.W. (1975) *The social challenge to business*, Harvard University Press, Cambridge.

⁶⁶ Cfr. Ackerman R., Bauer R. (1976) *Corporate Social Responsiveness*, Reston Publishing; cfr. Sethi P.S. (1975) *Dimensions of corporate social responsibility*, *California Management Review* n 17.

loro approccio proponeva metodologie certamente attuali, quali il monitoraggio dell'ambiente, l'audit sociale ed in generale tecniche per migliorare il processo di risposta aziendale.

Tali metodologie determinavano le modalità attraverso cui la struttura organizzativa istituzionalizzava gli obiettivi sociali, valutando la coerenza delle decisioni strategiche, modificando le funzioni delle relazioni esterne e pianificando obiettivi sociali che considerassero l'impresa come sistema integrato con l'ambiente.

Già Frederick, diversi anni prima, aveva considerato la necessità di un passaggio dalla nozione etica di Responsabilità Sociale, ad una nozione più tecnica, che esaminasse procedure e comportamenti dell'impresa⁶⁷.

Frederick, osservò come “la Corporate Social Responsiveness riguarda la capacità di un'impresa di rispondere alle pressioni sociali. Si esamina l'organizzazione alla ricerca di meccanismi, procedure e modelli di comportamento che, presi collettivamente, caratterizzerebbero l'organizzazione stessa come più o meno capace di rispondere alle pressioni sociali”⁶⁸.

Per l'autore, sono almeno tre sono gli argomenti, che hanno sancito lo sviluppo del concetto di *Corporate Social Responsiveness*. In primis, l'indeterminatezza dell'espressione *Corporate Social Responsibility*, in secondo luogo l'assenza di adeguati meccanismi istituzionali attraverso i quali la CSR potrebbe svilupparsi operativamente ed infine le oggettive difficoltà nel valutare quantitativamente il differenziale tra risultati economici e costi sociali.

Nell'idea di fondo della *Corporate Social Responsiveness*, il problema non è più morale, cioè se un'impresa debba rispondere ai problemi sociali in base ad un senso etico di Responsabilità Sociale, ma concreto, ovvero occuparsi della capacità dell'organizzazione di rispondere alla società e dei cambiamenti che sarebbero necessari per consentirle di rispondere efficacemente⁶⁹.

Sebbene rilevante, l'approccio della *Corporate Social Responsiveness*, non proponeva uno specifico “insieme di valori per l'impresa”⁷⁰ e non offriva una guida al management (più idonea di quella offerta dai contributi sulla *Corporate Social Responsibility*)⁷¹ per utilizzare in modo più

⁶⁷ Cfr. Frederick W. (1960) The growing concern over business responsibility, *California Management Review*, 2, pp 54-56.

⁶⁸ Cfr. Frederick W.C. (1978) From CSR1 to CSR2: the maturing of Business and Society thought, W. P. n 279, University of Pittsburgh, p 6.

⁶⁹ Cfr. Epstein E.M. (1974) Dimensions of corporate power, pt 2 *California Management Review*.

⁷⁰ Cfr. Frederick W.C. (1978) From CSR1 to CSR2: the maturing of Business and Society thought, W. P. n 279, University of Pittsburgh, pp 12-16.

⁷¹ Cfr. Sethi S.P. (1975) Dimension of corporate social responsibility, *California Management Review*, 17, pp 58-64. L'analisi di Sethi rappresenta in qualche modo un completamento delle motivazioni che muovono l'impresa ad accettare la sfida tra un comportamento prevalentemente focalizzato sulle finalità economiche ed un altro concentrato sulle relazioni con un sistema sociale dinamico. Per Sethi le scelte operate e le decisioni prese dovevano contemporaneamente rispettare i vincoli istituzionali, dovevano essere coerenti ai valori dell'ambiente in cui l'impresa stessa operava e dovevano allo stesso tempo, contribuire all'evoluzione del sistema socio economico generale.

responsabile il potere sociale⁷².

Come conseguenza alcuni studiosi elaborano il concetto di *Corporate Social Performance*⁷³. L'obiettivo è quello di capire se e in quale misura le azioni di Responsabilità Sociale mostrano un impatto diretto sul risultato economico al fine di giustificarne l'investimento in tali attività.

Carroll, soffermandosi sul concetto di performance sociale, traccia un collegamento tra la *Corporate Social Responsibility* e la *Corporate Social Responsiveness* ed afferma che il concetto include entrambi gli approcci⁷⁴. Per valutare la performance sociale dell'impresa è necessario considerare quattro aspetti: l'influenza delle idee di Responsabilità Sociale sui provvedimenti posti in essere, il grado in cui l'impresa decida di avvalersi dei processi di rispondenza sociale, il modello dei programmi per la gestione delle relazioni tra l'organizzazione e le soggettività presenti ed i risultati osservabili, cioè gli impatti sociali.

La scelta delle combinazioni ritenute più idonee, tra principi, processi, programmi e valutazione degli impatti sociali, scaturisce dalla considerazione dei portatori di interesse e dall'analisi delle problematiche sociali⁷⁵.

Una Teoria, capace di cogliere questi aspetti e descrivere meglio le relazioni intercorrenti tra l'impresa e le diverse forze, che potevano assumere rilevanza, economica, sociale, politica, nei rapporti con l'impresa stessa, è la Teoria degli Stakeholder, elaborata da Freeman⁷⁶. Secondo tale approccio, l'impresa è rappresentata sotto una duplice immagine: da un lato appare come un'entità che svolge una serie di trasformazioni dei fattori produttivi, al fine di generare valore, dall'altro si caratterizza per una complessa sequenza di rapporti tra differenti individui, che possono avere contemporaneamente origine collaborativa ovvero competitiva.

La natura collaborativa si manifesta nel momento in cui, gli individui che dispongono del potere di indirizzo dell'operato aziendale, approntano una serie di decisioni adeguate alla creazione di valore e conformi alla salvaguardia dell'equilibrio di lungo periodo. La fase collaborativa, è preceduta da un processo concorrenziale di confronto dei differenti interessi particolari, cioè ciascun portatore di

⁷² "Society grants legitimacy and power to business. In the long run, those who do not use power in a manner which society considers responsible will tend to lose it" in Davis K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, n 16 p 314.

Cfr. Frederick W.C. (1986) *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, *California Management Review*, n. 28; cfr. Wartick S.L., Cochran P.L. (1985) *The evolution of corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, n 10, p 763.

⁷³ Cfr. Wood D.J. (1991) *Corporate Social Performance Revisited*, *Academy of Management Review*, 16, p 693; cfr. Wartick S.L., Cochran P.L. (1985) *Ibid*.

⁷⁴ Cfr. Carroll A.B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, p 40 "...the term corporate social performance has emerged as an inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of business".

⁷⁵ Cfr. Clarkson M.B. (1995) *A stakeholder frame work for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, vol 20, n 1.

⁷⁶ Cfr. Freeman R.E. (1984) *A Stakeholder Approach*, *Strategic management*, Pitman.

interesse cercherà di ottimizzare le capacità di cui dispone per conseguire la massimizzazione delle sue aspettative particolari.

Appare chiaro che il grado di Responsabilità Sociale che potrebbe scaturire dalle due fasi appena descritte, non assume sempre la stessa importanza. A volte si potrebbe riferire ad aspetti etici, altre a legittime attese della collettività che il management potrebbe valutare di sostenere, altre ancora non potrebbe manifestarsi per nulla⁷⁷.

Il dibattito sul rapporto tra performance sociale e performance economica continuò ad acquisire sempre maggiore importanza nelle analisi degli studiosi e la rilevanza dei valori etici e del “*think impersonally*”⁷⁸ iniziarono a trovare in quegli anni, ampio riconoscimento negli studi aziendali e nell’operato di molti leader aziendali⁷⁹.

Gli studi sugli stakeholder e le osservazioni sulla performance sociale dell’impresa, offrono solide basi per l’elaborazione di nuovi approcci di *business ethics*, che garantiscano una rinnovata ricerca dell’economicità, alla luce delle variabili psicologiche e dalle motivazioni individuali dei soggetti che a vario titolo si rapportano con l’impresa.

In merito, si consideri che, da diversi anni ed in misura crescente, i comportamenti etici impattano pesantemente sulle scelte organizzative in molte aziende e l’*auditing* sociale, inteso quale processo di sistematica e periodica valutazione delle performance sociali dell’impresa, acquisisce sempre maggiore importanza⁸⁰.

Numerosi analisti, infatti, valutano le imprese anche sulla base del loro comportamento etico - sociale e quelle che ricevono pessimi social rating sono soggette a importanti ripercussioni sul posizionamento di mercato.

Un recente contributo chiarificatore, che tende ad enfatizzare la consapevolezza del ruolo della Responsabilità Sociale, è quello di Porter e Kramer.

Essi osservano che “Gli approcci alla Corporate Social Responsibility oggi prevalenti sono talmente frammentati e lontani dal business e dalla strategia e finiscono per celare agli occhi delle imprese

⁷⁷ Cfr. Votaw D., Sethy S.P. (1973) *The corporate dilemma. Genius becomes rare*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁷⁸ Il *think impersonally*, parte dalla considerazione che il potere ha natura fiduciaria, e ciò vale sia per il management che per la proprietà. È cioè necessario “operare sempre con la consapevolezza di dover rendere conto del potere affidato, con lealtà, competenza, precisione ... al fine di infondere fiducia nel soggetto ricevente”. Il concetto richiama la necessità di porsi di fronte ai problemi impersonalmente per analizzarli e risolverli oggettivamente. Cfr. Andersen A. (1970) *Behind the figures, Addresses and articles, 1913-1941*, Arthur Andersen e Co, p 210 e seg.; cfr. Coda V. (1988) *L’orientamento strategico di fondo*, Milano, p 125 e seg.; cfr. Vitale M. *Management, potere, responsabilità*, Convegno del 27 novembre 1987 alla Residenza Universitaria Torrescaglia di Milano; cfr. Mazza G. (1981) *Problemi di assiologia aziendale*, Giuffrè, Milano.

⁷⁹ Cfr. Epstein E. (1987) *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics*, *Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, in *California Management Review*.

⁸⁰ Cfr. Chirieleison C. (2002) *Le strategie sociali nel governo dell’impresa*, Giuffrè, Milano; cfr. Johnson H. (2001) *Corporate social audits: this time around*, *Business Horizons*, vol 44, 3, pp 29-30. Egli afferma, “A social audit is a standard process for identifying, measuring and reporting the ethical, social and environmental impact of an organization”.

molte delle opportunità più rilevanti che potrebbero cogliere per giovare alla società. Se invece le imprese analizzassero le opportunità che hanno a disposizione nell'ambito della Responsabilità Sociale, basandosi sugli stessi schemi che governano le scelte legate al loro core business, scoprirebbero che la Corporate Social Responsibility può essere molto di più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole; può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo, ...la CSR può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale, a mano a mano che il business appiccherà le notevoli risorse, expertise e conoscenze che ha a disposizione a attività che arrechino un beneficio alla società»⁸¹.

Da questo punto di vista, la sfida a cui sono chiamate le imprese, riguarda le modalità in base alle quali esse possono includere nel proprio sistema di progettazione delle decisioni strategiche gli elementi che riguardano la società.

La soluzione proposta è la creazione di valore condiviso formalizzato nel concetto di *Shared Value*⁸².

Il loro approccio, (stabilendo che il rapporto con gli stakeholder debba comparire in una logica comune dentro le strategie dell'impresa e non si possa basare sulla distribuzione di utili a fini filantropici), rappresenta per molti studiosi l'evoluzione del concetto di *Corporate Social Responsibility* e permette di intuire come nessuna organizzazione possa più essere un'entità a sé stante.

Per gli autori, il successo di tutte le imprese è condizionato dalle infrastrutture sociali oltre che materiali e dalle continue interazioni con gli attori di riferimento⁸³. La premessa alla base della loro idea è che le imprese debbano attivarsi per rispondere sia alle necessità dell'impresa stessa che alle esigenze di tipo sociale, creando cioè valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per l'impresa ma anche per la società.

Condotte anche da criteri moralmente graditi alla società, le imprese si aprono ad una nuova cultura trasparente ed eticamente collaborativa, in grado cioè di accreditarle quali credibili entità in tema di

⁸¹ Cfr. Porter M.E., Kramer M.R. (2007) *Strategia e società*, in *Harvard Business Review*, n 1/2, pp 1-18; cfr. Porter M.E., Kramer M.R. (2006) *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Strategy e Society*, Harvard business review, December; cfr. Aupperle K.E., Pham V.D. (1989) *An expanded investigation into the relationship of Csr and financial performance. Employee responsibilities and right journal* vol 2 n 4. Si veda anche il lavoro di Margolis J.D. e Walsh J.P. (2003) *Misery loves companies: rethinking social initiatives*, *Business, administrative science quarterly* n 48.

⁸² Cfr. Porter M.E. e Kramer M.R. (2011) *Creating shared value*, *Harvard Business Review*, n 1,2.

⁸³ Si vedano i lavori della Commissione Europea, Comunicazione al Parlamento europeo. *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, pp 6-7. La Commissione ha riconosciuto la natura multidimensionale della responsabilità sociale e l'obiettivo di creare un valore condiviso tra proprietà/azionisti, gli altri stakeholder e la società in generale. Il programma comunitario riguarda diversi aspetti: la promozione della visibilità della responsabilità sociale e la diffusione di buone pratiche; il miglioramento e il monitoraggio dei livelli di fiducia nelle imprese; il miglioramento dei processi di autoregolamentazione e co-regolamentazione; la divulgazione da parte delle imprese delle informazioni sociali e ambientali; l'integrazione della responsabilità sociale nell'ambito dell'istruzione, della formazione e della ricerca.

rinnovamento sociale⁸⁴.

Ciò è possibile, se le imprese si spingono oltre il rapporto impresa – stakeholder e riflettono sul nuovo ruolo di intermediazione, che sono chiamate a svolgere tra shareholder, stakeholder e società. Un’immaginabile soluzione, è certamente quella di mettere a disposizione il proprio *know-how* e le infrastrutture a nuovi partner in grado di soddisfare bisogni sociali.

Conclusioni del tutto simili sono quelle che portano, più recentemente, alcuni autori a definire il concetto di Innovazione Sociale.

Tale concetto è definito come “l’insieme di pratiche, di strategie, di interpretazioni socio-economiche, di nuove tecnologie e nuove forme organizzative”⁸⁵, dove l’organizzazione dell’impresa si confronta con una complessa rete di rapporti sociali, alla base dello sviluppo stesso dell’attività imprenditoriale⁸⁶.

D’altro canto, appare sempre più chiaro, che le imprese sono chiamate a ridisegnare il modello di creazione di valore attraverso un ruolo da attori e protagonisti di pratiche di innovazione sociale⁸⁷.

La letteratura in merito ci ricorda che l’impresa è un sistema aperto in continua evoluzione⁸⁸.

Le interazioni con l’ambiente non si limitano a semplici *feedback*, ma si sviluppano fino a produrre complessi sistemi di influenze reciproche, che confermano la tesi per cui un evento apparentemente insignificante può assumere o produrre effetti di proporzioni impensate secondo la famosa metafora del meteorologo Edward Lorenz, per il quale il battito d’ali di una farfalla in Amazzonia può provocare un uragano negli Stati Uniti.

In letteratura, i complessi rapporti dell’attività di impresa con il sistema economico-sociale, sono analizzati sia negli studi economici che nelle discipline sociologiche.

⁸⁴ In alcuni Paesi, nel settore dell’istruzione accademica, le stesse Business Schools ed Università hanno lanciato la “Declaration for Higher Education Institutions”, al fine di evidenziare l’importanza di sviluppare un’adeguata cultura manageriale della sostenibilità. Cfr. www.sustainabledevelopment.un.org

⁸⁵ Cfr. Murray R., Grice J. C., Mulgan G. (2009) Il Libro Bianco sull’innovazione sociale.

⁸⁶ Cfr. EURICSE, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (2012), dossier 02.

⁸⁷ Per un approfondimento degli approcci alla formulazione delle strategie aziendali, si vedano le scuole di pensiero della pianificazione formale (Lorange, Ansoff) e dell’incrementalismo (Normann, Mintzberg).

Cfr. Eminente G. (1981) La gestione strategica dell’impresa. Il Mulino Bologna; cfr. Reborra G. (1981) Comportamento d’impresa e controllo sociale, Etas Milano; cfr. Bandettini A. (1981) Responsabilità sociale dell’impresa, Giuffrè Milano; cfr. Buchanan A. (1992) Etica, efficienza, mercato, Liguori Napoli.

⁸⁸ Per il Giannessi “lo scopo, nel quale si concreta l’essenza della vita aziendale, è dato dal conseguimento di un equilibrio economico, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, anche evolutivo”. Cfr. Giannessi E. (1970) Appunti di economia aziendale, Libreria scientifica Pellegrini Pisa, p 38. Per il Bertini “La teoria dei sistemi... appare non come una rigida elaborazione concettuale, bensì quale schema logico di pensiero, elementare per la sua semplicità... il riferimento alla struttura e al funzionamento del sistema, per quanto riguarda sia gli aspetti teorici che quelli pratici, non è nuovo nel campo delle discipline aziendali”. Cfr. Bertini U. (1990) Il sistema d’azienda. Schema di analisi, Torino, Giappichelli, p 20. Cfr. Ferrero G. (1987) Impresa e management, Giuffrè, Milano.

3 La Corporate Social Responsibility nell'ambito europeo ed internazionale.

Nella Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, le azioni per la valorizzazione dello sviluppo sostenibile rientrano tra gli strumenti strategici idonei alla concretizzazione dei progetti perseguiti dalle politiche europee⁸⁹.

La fonte originaria da cui trae origine la programmazione delle pratiche di Responsabilità Sociale delle imprese, è il Trattato di Roma del 1957, ma per un'efficace realizzazione è stato necessario attendere il Libro Bianco di Delors "Crescita, competitività ed occupazione"⁹⁰.

Le sfide e le direzioni da percorrere delineate da Delors, proponevano ai Paesi membri di costruire una "nuova economia sana, decentrata, competitiva e solidale"⁹¹, che individuasse quale punto fondamentale per il rafforzamento delle politiche occupazionali, il sentimento di responsabilità collettiva di ciascun individuo.

Le considerazioni del Libro Bianco di Delors, hanno consentito ai componenti del Consiglio di Lisbona del 2000, di sancire, per l'Europa, l'obiettivo di "diventare l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale"⁹².

Il Consiglio si rivolgeva per la prima volta alla sensibilità sociale dei soggetti chiamati a governare le imprese. Si chiedeva loro di partecipare in modo attivo alla risoluzione delle problematiche avvertite dalla collettività, attraverso lo sviluppo di buone pratiche, alla valorizzazione delle pari opportunità, alla promozione dell'inclusione sociale, cioè in ultima istanza allo sviluppo sostenibile della società.

Nello stesso anno l'Agenda Sociale Europea sottolineò l'importanza della Responsabilità Sociale, misurandone il peso in termini di conseguenze sociali e occupazionali sull'integrazione economica e sull'adattamento delle condizioni di lavoro alla *New Economy*⁹³.

Nonostante importanti e tangibili risultati raggiunti con le indicazioni del Libro Bianco, gli Organi Europei, anche alla luce della turbolenza dei mercati e delle imprevedibili conseguenze che da esso trovano origine, sancì in maniera più concreta il quadro per la valorizzazione della Responsabilità Sociale delle imprese nel Libro Verde del 2001⁹⁴.

Il documento definisce la Responsabilità Sociale delle imprese, come – l'integrazione volontaria

⁸⁹ Cfr. Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE, G.U.C.E. n 364C/2000, pp 1-22; si vedano anche gli Atti del Consiglio Europeo di Goteborg del 2001, Bollettino UE n 2/2002, pp. 58 e segg.

⁹⁰ Cfr. Libro Bianco di Delors "Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo" (COM (93)700), 1993.

⁹¹ Si veda la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione europea, G.U.C.E. n 364C/2000.

⁹² Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona del 3/2000. Bollettino UE, 2000, n 3, p 1.

⁹³ L'Agenda sociale europea fu approvata dal Consiglio europeo di Nizza nel 2000, G.U.C.E. n 157C/2001.

⁹⁴ Cfr. Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle Imprese, Bruxelles, 18.7.2001 COM(2001) 366 def.

delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate –.

La volontà degli estensori appare chiara: promuovere l'adozione dei valori propri della Responsabilità Sociale d'impresa, sia all'interno dell'organizzazione che nei confronti delle soggettività all'esterno. Le misure proposte si muovono ad esempio, sia verso una gestione delle risorse umane più accorta alle problematiche di assistenza sociale e maggiormente inclusiva delle necessità dei dipendenti e dei collaboratori, che verso ristrutturazioni aziendali più attente agli impatti sull'ambiente ed alla sicurezza sui luoghi di lavoro. Si fa altresì riferimento, a misure che rafforzino i rapporti con la comunità ed alla costruzione di partnership commerciali con fornitori e consumatori, che prendano atto della dimensione critica e non più prorogabile delle preoccupazioni socio-ambientali.

La strategia sviluppata, si basa sull'assunzione volontaria di un atteggiamento socialmente responsabile, al di là delle prescrizioni legali (in quanto ritenuto di interesse sul lungo periodo) riguardo alla garanzia di uno sviluppo sostenibile adeguato a tener conto delle ripercussioni sociali ed ambientali, oltre che economiche.

Nelle recenti risoluzioni: “Responsabilità sociale delle imprese: comportamento commerciale trasparente e responsabile e crescita sostenibile” e “Responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società ed un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva”, il Parlamento Europeo ha sancito la rilevanza della diffusione di informazioni, da parte delle organizzazioni, su uno sviluppo ragionevole nel breve periodo e sostenibile nei confronti delle generazioni future⁹⁵. Ciò, al fine di circoscrivere rischi e minacce sociali ed accrescere una diffusa fiducia tra gli investitori ed i consumatori.

L'intervento europeo, in questo senso, tende alla realizzazione di una rinnovata visione sociale: dalla parte delle imprese, favorendo l'assunzione di comportamenti attenti al benessere della collettività e promuovendo altresì la partecipazione attiva della società civile alle istituzioni ed al dialogo nella vita professionale ed in quella sociale⁹⁶.

È doveroso segnalare che la richiesta di una più attenta considerazione delle problematiche socio-ambientali alle imprese, inizia ad allontanarsi dai connotati di discrezionalità. Infatti, l'orientamento degli Organi Europei, è quello di introdurre l'obbligatorietà, per alcune tipologie di imprese, di predisporre annualmente un rendiconto degli impatti della gestione aziendale sull'ambiente

⁹⁵ Si vedano: la Comunicazione della Commissione Europea “Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011/2014 – COM 2011/0681; la Risoluzione A7-0017/2013 – COM 2012/2098 e la risoluzione A7-0023/2013 – COM 2012/2097.

⁹⁶ “La forza dell'Unione Europea deriva dal fatto di non essere soltanto una comunità di valori ma anche una comunità di azione, all'interno della quale gli Stati membri uniscono i propri sforzi e conseguono obiettivi in comune” UE (2007) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni – Opportunità, accesso e solidarietà: verso una nuova visione sociale per l'Europa del XXI secolo, p 10.

circostante e sulla società in generale. Naturalmente, le relazioni esistenti tra le peculiarità delle aziende e la loro propensione a fornire informazioni sulle azioni in materia di verifica degli effetti sociali ed ambientali prodotti, varia in modo significativo a seconda dei differenti contesti territoriali dove l'impresa svolge la propria attività ed altresì a seconda che l'organizzazione possieda sedi reali e produttive, all'interno dell'Unione Europea.

In generale, appare chiaro come per l'Unione Europea il rafforzamento della comunicazione sui fattori socio-ambientali, possa aiutare le imprese a gestire meglio i rischi e le opportunità di natura non finanziaria e pertanto a migliorare i loro risultati. Una rilevante novità che si evidenzia dalle disposizioni della Commissione, è costituito dal fatto che i report di sostenibilità elaborati dalle imprese, potrebbero essere adoperati dai consumatori e dalle comunità locali per misurare i comportamenti qualitativi delle stesse, influenzando di fatto le loro preferenze di acquisto.⁹⁷

Possiamo affermare, che dall'operato delle istituzioni europee, si evince come l'unica strada percorribile per garantire la diffusione delle pratiche di Rendicontazione sociale sia la previsione normativa.

La letteratura in merito, però, ha teorizzato più volte il fatto che con l'obbligatorietà permarranno grossi dubbi sul valore della documentazione prodotta⁹⁸.

Il fatto di privilegiare la previsione normativa sui temi socio-ambientali è progressivamente maturata sulla convinzione che le imprese tendano ad avere comportamenti opportunistici nei confronti della società, così che diventa necessaria una forte attenzione alle loro responsabilità sociali per garantire una maggiore sostenibilità a livello globale⁹⁹.

Nonostante ciò alcune relazioni a carattere informativo, non cogenti, costituiscono a tutto'oggi solide basi di riferimento. In questo senso, si inseriscono il Rapporto Brundtland e la Conferenza di Rio20.

Il primo "ha avuto il merito di aver animato il dibattito scientifico, culturale e politico e di aver posto all'attenzione dell'opinione pubblica mondiale le problematiche connesse allo sviluppo economico perseguito a tutti i costi"¹⁰⁰.

⁹⁷ Certamente hanno influito sulle risoluzioni del Parlamento europeo e della Commissione le ricerche condotte nel corso degli anni tra la Corporate Social Responsibility e le performance aziendali.

Cfr. Gray R. (1996) *Accounting e Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall International, London; cfr. Gray R. et al. (2001) *Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: a Research note and extension*, *Journal of Business Finance e Accounting*, vol 28, pp 327-356; cfr. Mathews M.R. (1987) *Social responsibility accounting disclosure and information content for stakeholders*, *British Accounting Review*, vol 19, pp 161-168; cfr. Waddock S.A., Graves S.B. (1997) *The Corporate Social Performance - Financial Performance Link*, *Strategic Management Journal*, vol 18, pp 303-319.

⁹⁸ Cfr. Giovannelli L. (1995) *La comunicazione economica nell'ente locale*, Giuffrè, Milano.

⁹⁹ Sul tema dello sviluppo sostenibile, cfr. Pearce D., Markandya A., Barbier E. (1991) *Progetto per un'economia verde*, Il Mulino.

¹⁰⁰ Cfr. Pulejo L. (2011) *La gender equality nell'economia dell'azienda*, Franco Angeli, Milano, p 63; cfr. Schumpeter J. (1961) *The theory of economic development*, New York, Oxford University Press. "Lo sviluppo sostenibile, lungi

Dalla Conferenza di Rio20 del 2012, organizzata a seguito della Risoluzione 64/236 del 2009, adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, emergono due principali obiettivi strategici a cui le Nazioni aderenti devono mirare: la transizione dei modelli di sviluppo attuali verso nuovi paradigmi più sostenibili sotto l'aspetto ambientale e l'individuazione di istituzioni a cui affidare il monitoraggio ed il compito di valorizzare lo sviluppo sostenibile sotto il triplice aspetto economico, sociale ed ambientale.

Tra gli argomenti principali valorizzati a seguito della Conferenza, si segnala l'utilità di raccordare l'impegno delle imprese con quello delle istituzioni per definire una serie di azioni di sostenibilità congiunte ed orientate verso una prospettiva di lungo periodo¹⁰¹.

L'impostazione delineata dalla Conferenza è coerente con la consapevolezza del fatto che le istituzioni da sole non possono farcela a perseguire i c.d. *Sustainable Development Goals* in quanto hanno bisogno della partecipazione attiva delle imprese e dei cittadini-consumatori¹⁰².

Si auspica che gli individui, nella loro veste di consumatori attraverso le scelte di acquisto coadiuvino le istituzioni e le imprese nell'arginare gli effetti negativi della globalizzazione al fine di conseguire una nuova sostenibile legittimazione sociale¹⁰³.

Pertanto, se da un lato cittadini e consumatori, devono assumere piena consapevolezza del loro ruolo, nell'orientare i mercati attraverso le scelte d'acquisto e nel sostenere il cambiamento attraverso la partecipazione attiva e i comportamenti coerenti, dall'altro le imprese devono comprendere che per essere competitive in una prospettiva di medio - lungo termine non possono che essere parte di una trasformazione virtuosa, in cui gli obiettivi non sono più quelli di competere nei mercati ed espandere le proprie attività in termini quantitativi, ma di partecipare ad un miglioramento qualitativo orientato a nuovi equilibri nella prospettiva della sostenibilità, in cui i più

dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali". Tuttavia, se da un lato "lo sviluppo sostenibile impone di soddisfare i bisogni fondamentali di tutti e di estendere a tutti la possibilità di attuare le proprie aspirazioni a una vita migliore" dall'altro, si ripone un'eccessiva fiducia esclusivamente nel progresso della tecnologia, trascurando lo sviluppo di un maggiore senso civico negli individui. Cfr. Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (1988) *Il futuro di noi tutti*, Bompiani, Milano, pp. 32-78 e pp. 321-381.

¹⁰¹ Si veda UE Com (2011) *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Communication from the Commission to the European Parliament; e Eurobarometer (2013) *How Companies Influence Our Society: Citizens' View*, Flash Eurobarometer, 363, TNS Political e Social, n 4.

¹⁰² "We further recognize the importance and utility of a set of sustainable development goals (SDGs), which are based on Agenda 21 and Johannesburg Plan of Implementation, fully respect all Rio Principles, taking into account different national circumstances, capacities and priorities, are consistent with international law, build upon commitments already made, and contribute to the full implementation of the outcomes of all major Summits in the economic, social and environmental fields, including this outcome document", cfr. UN (2012) *The future we want*, Rio de Janeiro.

¹⁰³ I documenti della Conferenza di Rio20 (prodotti dall'OCSE e dall'UNEP) hanno confermato l'importanza della Corporate Sustainability come fattore fondamentale per cercare di avviare uno sviluppo sostenibile e l'esigenza di un maggiore coinvolgimento del settore privato come partner chiave. Cfr. Frey M. (2012) *Il Global Compact e le imprese italiane verso Rio*, *Equilibri*, n 1.

innovativi e i più responsabili godranno di significativi vantaggi competitivi¹⁰⁴.

4 Differenti approcci alla Corporate Social Responsibility.

I contributi riguardo la Responsabilità Sociale dell'impresa possono rapportarsi a due divergenti visioni. La prima, considera distinti e separati gli istituti sociali (famiglia, comunità/enti/amministrazioni pubbliche), ai quali è assegnato il fine di perseguire il benessere degli individui e dei gruppi sociali, dall'istituto economico per eccellenza, ossia l'impresa nella forma che si è consolidata dopo la rivoluzione industriale, il cui unico fine è quello di massimizzare la propria funzione di utilità.

Tale visione è fondamentalmente riconducibile alla massimizzazione del profitto quale unica funzione dell'impresa.

Nella seconda visione, si analizzano gli effetti prodotti dall'attività dell'impresa sulle diverse categorie di portatori di interesse, in termini di impatto sociale e si prospettano diverse forme di rendicontazione sociale.

Questa seconda visione non nega certamente la necessità e l'utilità dell'esistenza del profitto, ma ne offre una rappresentazione composita al di là della remunerazione dell'imprenditore¹⁰⁵.

In merito, gli aspetti principali da osservare ci appaiono essere, l'importanza della creazione di *Shared Value*, la sua valutazione ottimale e sostenibile e la riflessione su quali soggetti interni ed esterni all'organizzazione, dovrebbero essere ritenuti beneficiari dello stesso.

¹⁰⁴ Cfr. Rebori G. (1981) *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Etas Milano; cfr. Bandettini A. (1981) *Responsabilità sociale dell'impresa*, Giuffrè Milano; cfr. Buchanan A. (1992) *Etica, efficienza, mercato*, Liguori Napoli.

¹⁰⁵ Cfr. Zappa G. (1956) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.

2 CAPITOLO – ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL’AZIENDA PUBBLICA.

1 L’azienda sistemica.

La visione dell’impresa come entità utile al soddisfacimento dei bisogni umani e composta da un’eterogenea rete di complementari e concorrenti rapporti, è rilevabile nel pensiero di autorevoli studiosi¹.

Essa si presenta, come una grandezza economica provvista di una struttura volta al raggiungimento di una determinata finalità, in cui le principali fonti del vantaggio competitivo e dello sviluppo aziendale sono date da una corretta interpretazione delle dinamiche tra le risorse interne e le relazioni esterne².

Per Amaduzzi, “L’azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell’ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano”³. Dalle sue osservazioni è chiaro come l’azienda sia un sistema aperto, che consente al soggetto economico che la governa, di cooperare con altre soggettività che prendono parte, in modo più o meno diretto, ai processi produttivi approntati. Gli elementi che compongono la struttura dell’azienda, identificabili negli individui che prestano la loro attività nello svolgimento dei processi aziendali e nei mezzi riservati alla produzione o al consumo, si combinano nella componente immateriale rappresentata dall’organizzazione aziendale. La capacità di cui dispone il soggetto economico, di modellare tale organizzazione e quindi decidere le strategie più consone, risente dell’insieme di quelle contingenze socioeconomiche provenienti anche dall’ambiente esterno all’azienda⁴.

¹ Anthony e la Scuola harvardiana hanno un ruolo centrale nella definizione di un modello di riferimento volto ad analizzare le diverse attività decisionali, interpretandone il rapporto con i correlati fabbisogni informativi e i sistemi atti a soddisfarli. In estrema sintesi, propongono un approccio sistemico, che assimila l’impresa a un sistema burocratico e aperto, che necessita di regole e procedure per poter essere gestito in modo efficace ed efficiente. Cfr. Anthony R.N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Cambridge, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Nel pensiero di Drucker l’impresa deve porre in essere un comportamento sistemico per predefinire obiettivi e azioni strategiche. Deve inoltre valutare la velocità dei mutamenti e le difficoltà di previsione dell’ambiente inteso come sistema complesso. Cfr. Drucker P.F. (1969) *The Age of Discontinuity*, Harper and Row, NY.

² Cfr. Amaduzzi A. (1986) *L’azienda, nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino; cfr. Cassandro P.E. (1965) *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari pp 37-38. Egli scrive “L’azienda, sia unità di produzione, sia unità di consumo, ci appare come un “sistema di forze”, cioè come un complesso di componenti legati fra loro da vincoli d’interdipendenza”. Per il Zappa l’azienda è “una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani”, cfr. Zappa G. (1927) *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto editoriale scientifico, Milano, pp 30-40.

³ Cfr. Amaduzzi A. (1986) p 18 e segg.

⁴ “L’idea del soggetto economico come dominatore va interpretato subordinatamente a tutte le circostanze... che possono costituire un limite alla sua attività”, cfr. Amaduzzi A. (1986).

Cassandro, in merito osserva che questi componenti sono, “legati fra loro da un vincolo di complementarità, nel senso che il fine aziendale si raggiunge con il simultaneo impiego e che la mancanza o l’insufficienza di uno di questi compromette o rende più difficile il raggiungimento di quel fine”⁵.

L’azienda sistemica, in considerazione delle condizioni interne e delle turbolenze provenienti dall’esterno, cercherà continuamente di modificare il proprio assetto, al fine di garantire la sopravvivenza nel lungo periodo⁶.

Perciò, nonostante essa sia un’entità distintamente identificabile, non vive isolata, ma si sviluppa, da un lato, per effetto dei processi interni con i quali vengono fatti interagire gli elementi quali - quantitativi che ne compongono la struttura umana, tecnico-finanziaria ed organizzativa, e, dall’altro, grazie alle relazioni che pone in essere con i soggetti e gli organismi esterni⁷.

A partire dagli anni Novanta, il ruolo causale svolto dalla globalizzazione, vede le imprese produrre in condizioni di elevata tensione competitiva e fondamentalmente in assenza di un valido quadro che possa dare equilibrio ed ordine al processo, di fronte alle frequenti incompletezze dei mercati.

Le imprese sono chiamate ad aggiornare le proprie scelte strategiche attraverso costanti processi di comprensione, così da potersi adeguare alle mutevoli condizioni ambientali e non perdere competitività⁸.

In merito il Zappa, oltre mezzo secolo fa, affermò che “ogni impresa... per il suo stesso carattere funzionale e per le molte relazioni che stringono la vita dell’impresa... ad altre aziende e ad altri enti sociali, non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che la inseriscono nel mezzo ambiente”⁹.

Le relazioni, ben delineate da Zappa, che si sviluppano nel corso nella vita aziendale, intercalano l’azienda all’interno di un complesso processo sistemico, dal quale emergono chiaramente effetti, di natura non solo economica, che si ripercuotono sulla stessa e richiedono perciò una costante riflessione¹⁰.

⁵ Cfr. Cassandro P.E. (1965) *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari, p 36 e seg.; (1985) Sulla cosiddetta “performance” dell’azienda e sulle possibilità di una sua valutazione, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n 4-5; Cassandro P.E. (1982) *Trattato di ragioneria. L’economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari.

⁶ A riguardo Bertini osserva come la struttura è dinamica nel senso che “si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali” Cfr. Bertini U. (1990) *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

⁷ Cfr. Ferrero G. (1987) *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

⁸ Cfr. Bertini U. (1990) *Ibid.*; Bertini U. (1995) *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino. Il Bertini definendo il concetto di strategia, afferma che sia “riconciliabile ad un’azione di governo particolarmente innovativa in grado di modificare radicalmente, e in modo virtuoso, le condizioni operative del sistema, mediante un apporto significativo di economicità a valere nel tempo”.

⁹ Cfr. Zappa G. (1956) *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, p 72.

¹⁰ Cfr. Jessop B. (2002) *The future of the Capitalist State*, Cambridge, MA Polity press.

Ferrero osserva inoltre che la sistematicità ambientale, non genera unicamente effetti ai quali l'azienda potrebbe essere sottoposta, ma la sua gestione dispone dei mezzi per influenzare a sua volta lo stesso contesto ambientale nella quale opera. Si pensi ad esempio, alle attività che valorizzando una sorta di apertura sociale, tentano di trovare soluzioni ai problemi di benessere della comunità¹¹.

L'impresa, riconosciuta come "organizzazione plurisistemica, in quanto non si limita alla produzione di beni e servizi, ma anche alla risoluzione di problemi sociali, con riferimento ad un pubblico che va al di là degli azionisti ed intreccia un sistema di relazioni, che vanno al di là delle transazioni di mercato"¹², dovrà "promuovere ed implementare un sistema di idee idoneo a conferire maggiore sistematicità alla gestione e garantire ai terzi (ai portatori di interesse) una gestione dell'azienda trasparente ed etica"¹³.

La ricerca dell'economicità dipende appunto dall'intreccio tra i comportamenti e le qualità delle persone impegnate a vario titolo nella gestione (fattori soggettivi) e le condizioni operative interne ed esterne all'azienda (fattori oggettivi)¹⁴.

Nel modello sistemico, infatti, l'azienda viene osservata su due fronti, indissolubilmente combinati: da un lato, all'interno, come combinazione di fattori produttivi da cui promana un sistema di operazioni gestionali, noto in letteratura come sistema della produzione, e dall'altro come connessione di una rete di relazioni con vari interlocutori, il cosiddetto sistema delle relazioni azienda-ambiente¹⁵.

L'adattamento dell'impresa come sistema complesso ad un contesto mutevole ed altrettanto complesso non può essere solo un obiettivo di convergenza. Equivale semmai ad impostare un orientamento strategico capace di contemperare le caratteristiche intrinseche dell'organizzazione e le sue capacità, con gli stimoli e le opportunità che provengono dall'ambiente al fine di sostenere una competitività oltre che una semplice consonanza¹⁶.

Tale dinamica evolutiva, presuppone un approccio sistemico tanto al profitto quanto al valore, che può assumere un contenuto economico o non economico.

¹¹ Cfr. Ferrero G. (1987) *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.

¹² Cfr. Buchholz R. A. (1991) *Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology*. *Business Horizons*, 34, p 19-31.

¹³ Cfr. Bertini U. (1980) *Caratteristiche sistematiche dell'azienda moderna*. Studi e informazioni n 8-9; (1990) *Il sistema d'azienda*. Schema di analisi, Giappichelli Torino.

¹⁴ Cfr. Bertini U. (1990) *Il sistema d'azienda*. Schema di analisi, Giappichelli, Torino.

¹⁵ Cfr. Giannessi E. (1970) *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.

¹⁶ Cfr. Eminente G. (1986) *Strategia aziendale e sviluppo tecnologico*, Il Mulino, p 66-67. Secondo l'Autore le diverse circostanze interne (le tecnologie utilizzate, le motivazioni del personale, le competenze, ecc) e quelle esterne (la reputazione, la quota di mercato posseduta, i rapporti consolidati con clienti, fornitori, ecc) "rendono la singola azienda un fenomeno unico, irripetibile, e differente dalle altre aziende, pur inserite in un medesimo contesto ambientale e competitivo".

Il concetto di valore, in termini non economici, implica una ricerca continua, da parte dell'impresa e del suo soggetto economico, di legittimazione sociale all'interno del proprio contesto e verso gli altri attori del sistema socio-economico¹⁷. L'imprenditore o il management sono perciò chiamati a garantire il rispetto delle necessarie condizioni di efficienza, di competitività e di equilibrio dell'impresa assecondandone la funzione di creazione di valore e contemporaneamente ad analizzare le aspettative che hanno origine all'esterno dell'organizzazione. La vera sfida consiste nel conciliare i differenti interessi, assumendo via via, lineamenti di ruolo emergente dalle aspettative dei portatori di interesse.

Il governo della creazione del valore, perciò, incorpora i requisiti di responsabilità, il richiamo all'etica, il riferimento ad un sistema di valori diffusi che orienta ed indirizza la capacità di sopravvivenza del sistema impresa.

La sfida posta dalla gestione della complessità, degli ultimi decenni, è quella della ricerca di approcci, strumenti e tecniche manageriali, non necessariamente attinenti alle discipline economiche, che ci permettano di comprendere il perché "la nozione di azienda, mentre è tutta costruita sul solo aspetto economico della vita umana, non contrasta con la necessaria visione di tutti gli aspetti non economici di tale vita, religioso, etico, sociale, politico, giuridico, tecnico"¹⁸ e quindi di colmare la divisione tra funzione e ruolo dell'impresa, probabilmente riconducibile alla dicotomia di J.S. Mill, tra logica produttiva e logica distributiva.

Se le ricerche sul governo dell'azienda vengono perlopiù elaborate sotto la prospettiva degli studi manageriali, per una più completa osservazione del fenomeno, appare necessario sistematizzarle in ricerche ed approcci non necessariamente economico-aziendali¹⁹.

2 La centralità del ruolo degli individui nella ricerca dell'equilibrio aziendale.

La letteratura ci ricorda che ogni organizzazione per poter svolgere in modo adeguato la propria funzione nell'ambito della società e conseguentemente assumere i connotati di dinamicità e adattabilità che le consentano di perdurare, ha necessità del contributo degli individui che di essa

¹⁷ Autorevoli studiosi analizzando la figura dell'imprenditore e quella del management affermano che queste facciano parte di un più ampio sistema umano le cui decisioni e i comportamenti stabiliscono la direzione di crescita e fondamentalmente la personalità dell'azienda. Tuttavia se le due figure sono libere di alternarsi all'interno del sistema umano aziendale, è fondamentale la presenza di un soggetto a cui spetti l'autorità di governo dell'azienda e quindi la responsabilità, tale figura è il soggetto economico. Cfr. Zappa G. (1957) *Le produzioni nell'economia delle imprese*; cfr. Amaduzzi A. (1978) *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.

Si veda Normann F. (1993) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, per l'approfondimento del tema del soggetto economico e Onida P. (1954) *L'azienda. Primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano, e Caramiello C. (1993) *L'Azienda*, Giuffrè, Milano, per i tratti caratterizzanti la figura dell'imprenditore e del management nel processo di trasformazione delle decisioni in operazioni.

¹⁸ Cfr. Zappa G. (1956) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, p 51.

¹⁹ Fondamentale esempio di dialogo, tra gli studi aziendalistici e le altre discipline sociali è certamente quello sviluppato da Saraceno. Cfr. Saraceno P. (1972) *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia; (1970) *L'economia dei paesi industrializzati*, Etas Kompass; (1975) *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Giuffrè, Milano; (1978) *La produzione industriale*, Libreria universitaria, Venezia.

fanno parte²⁰. Tuttavia affinché le capacità degli individui si manifestino è necessaria l'esistenza di adeguati stimoli, incentivi e controlli atti a responsabilizzare e motivare l'attività lavorativa.

La partecipazione ad ogni istituto avente o meno dirette ed immediate finalità economiche non sempre consente la coincidenza tra gli obiettivi aziendali e le attese dei singoli di cui ogni istituto si compone²¹.

Fondamentale a riguardo è certamente l'analisi di Amaduzzi, che partendo dall'osservazione del mondo reale evidenzia come il bilancio dell'impresa fosse sede di un conflitto tra interessi divergenti.

Egli propone così la distinzione tra gli obiettivi che derivavano dall'impresa stessa, cioè quelli sempre coerenti con le sue condizioni di equilibrio di lungo periodo, e gli obiettivi che sviluppandosi dalla sfera individuale degli individui, non necessariamente esprimevano coerenza con l'equilibrio aziendale²².

La reale portata delle divergenze che potrebbero realizzarsi tra gli obiettivi aziendali e le attese dei singoli individui è rilevabile dalla prerogativa delle imprese di poter gestire tutti i fattori della produzione sui mercati, ivi compreso il lavoro, (si consideri ad esempio, l'obiettivo aziendale di de-localizzare il sistema della produzione nei processi *labour intensive* e le importanti ripercussioni sociali che si potrebbero generare).

Le problematiche che in tal modo si attivano sono ormai da tempo affrontate in letteratura e recepite dagli organismi internazionali. Esse hanno carattere strutturale e presentano una dimensione etica e non solo economica²³.

In questo quadro, il fattore lavoro, nella sua accezione più ampia, può essere osservato in chiave positiva come realizzazione della personalità o accettato come elemento di sacrificio obbligatorio in quanto gli individui, pur adattandosi progressivamente a questo stato di insoddisfazione ed

²⁰ Cfr. Borgonovi E. (2008) La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse, Milano, Franco Angeli; Borgonovi E. (2007) Considerazioni per una teoria degli stakeholder nelle Amministrazioni Pubbliche, in Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. Teoria degli Stakeholder, Milano, Franco Angeli; Borgonovi E. (2004) Ripensare le Amministrazioni Pubbliche. Tendenze evolutive e percorsi di cambiamento, Milano, Egea.

²¹ Cfr. March J.G., Simon H.A. (1958) Organizations, Wiley New York p 151; cfr. Cyert R., March J.G. (1963) A Behavioral Theory of the Firm, Second edition (1992) Oxford Blackwell. Tra gli altri illustri esponenti della Carnegie ricordiamo il nobel Modigliani.

²² Lo studioso scrive, "Le valutazioni del bilancio sono nella realtà, di cui dobbiamo tenere strettamente conto per teorizzare, il frutto di un giuoco di interessi, parte solo dei quali trova contemperamento nel bilancio", cfr. Amaduzzi A. (1949) Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa, Cacucci, Bari, p 13.

²³ In merito si vedano: la Declaration on International Investment and Multinational Enterprises, 27 June; OECD (2000) The OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Revision, Paris; il Documento OB vol. LXXXIII, 2000, Series A, n 3, adottato dal Comitato esecutivo dell'Ilo, Novembre 2000; il Libro verde Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, COM (2001).

Nella letteratura, l'accento su questi temi è stato posto, tra gli altri, da Sen A. (1982) Poverty and Famines: an Essay of Entitlement and Deprivation, Clarendon Press; cfr. Donaldson T. (2001) The Ethical Wealth of Nations, Journal of Business Ethics, vol 31, n 1; cfr. Sen A. (2000) La ricchezza della ragione. Denaro, valori, identità, Il Mulino, Bologna.

accettandolo, arrecano un certo danno alla loro prestazione lavorativa ed all'intera organizzazione dell'istituto²⁴.

Appare chiaro come in quest'ultimo caso gli individui assumeranno comportamenti passivi consistenti nel fare il minimo accettabile per la conservazione del posto di lavoro o comportamenti perfino di conflitto²⁵.

Una completa concretizzazione della Responsabilità Sociale dell'impresa non può prescindere da un sistema di incentivazione e responsabilizzazione che permetta agli individui di manifestare le proprie attese e soddisfare i propri bisogni senza pregiudicare il consenso sistemico, interno all'impresa ed esterno nei confronti degli altri stakeholder.

Gli studi che rispondono alla necessità di osservare gli atteggiamenti dei soggetti all'interno delle imprese sono quelli del Comportamento Organizzativo; studi che utilizzano prospettive teoriche e di ricerca multidisciplinari, di matrice psicologica, sociologica ed economica.

Le persone e "l'insieme dei valori, delle conoscenze, delle competenze e degli atteggiamenti, che ... integrati tra loro, individuano le condotte nell'organizzazione in relazione agli obiettivi"²⁶, rivestono oggi più che mai, il ruolo di fattore strategico in grado di sostenere la ricerca del successo per l'organizzazione²⁷. La modernità del tema risiede nella riscoperta che oggi le persone hanno per la sopravvivenza delle organizzazioni. In letteratura è assodato che il risultato economico delle imprese (si pensi soprattutto alle imprese *personality intensive*²⁸) è condizionato da motivazioni, abilità, competenze e professionalità con le quali le persone operano, perciò la centralità del fattore umano ha una valenza strategica.

La spinta all'interesse economico ha per diversi decenni completamente trascurato le motivazioni degli individui. L'unico obiettivo meritevole di attenzione è stata la redistribuzione, operata dal management, di quote di redditività dall'impresa alla proprietà e agli azionisti.

²⁴ Cfr. Hackman J.R. e Oldham G.R. (1976) *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, vol 16 pp 250-279; cfr. Kraut A.I., Korman A.K. (1999) *Evolving Practices in Human resource management*, Jossey Bass, San Francisco.

²⁵ Si veda la Scala dei bisogni di Maslow A. e gli studi di Herzberg. Il paradigma culturale all'interno del quale si inseriscono questi autori è quello di considerare il fattore umano come portatore di complessità. Le organizzazioni possono crescere e migliorare solo nella misura in cui riescono a motivare, sviluppare e valorizzare le proprie risorse umane. Le scelte organizzative per avere successo devono coinvolgere le persone ai vari livelli.

Cfr. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The motivation to work*. New York, Wiley; cfr. Herzberg F., Mausner D., Peterson R. O., Capwell D. F. (1957) *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh. Psychological Service of Pittsburgh; cfr. March J. G., Simon H. A. (1958) *Organizations*. New York, Wiley; cfr. Maslow A. H. (1954) *Motivation and personality*. New York, Harper.

²⁶ Cfr. Borgonovi E. (1991) *La logica aziendale per realizzare l'autonomia istituzionale*, Azienda Pubblica, vol 4, pp 179-199.

²⁷ Cfr. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, NY The free press.

²⁸ Cfr. Normann R. (1984) *Service management*, John Wiley, NY (vers ita. *La gestione strategica dei servizi*, Milano Etas 1985; cfr. Pfeffer J. (1994) *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard; cfr. Pfeffer J. (1998) *The human equation: building profits by putting people first*, London, McGraw Hill.

Le pratiche gestionali, supportate da autorevoli teorie, come la massimizzazione del valore per gli azionisti o la teoria dell'agenzia, si sono concentrate in maniera sempre più ossessiva su progetti ed obiettivi di breve e brevissimo periodo, finalizzati all'ottenimento di consistenti flussi di cassa. Tali pratiche declinarono la maggior parte delle volte in ridimensionamenti aziendali inopportuni per gli obiettivi di lungo periodo, smantellamenti di imprese, ristrutturazioni finanziarie e nei casi più gravi spinte a manipolazioni dei dati di bilancio, finalizzate non a rafforzare la capacità competitiva, ma unicamente a massimizzare il valore per gli azionisti.

In molti casi furono applicate senza tenere conto di alcuni fondamentali aspetti, quali ad esempio: le aspettative dei dipendenti, la crescita psicologica delle personalità dei lavoratori e l'insieme delle esternalità negative prodotte dall'azienda nell'ambiente all'esterno²⁹.

Ciò, naturalmente provocò lesioni profonde nel morale dell'impresa, dei suoi lavoratori e della società in generale, al punto da innescare reazioni negative che si risolsero in effetti controproducenti per gli stessi interessi degli azionisti.

Appariva chiaro che la sola attenzione rivolta dai decisori aziendali al conseguimento del profitto, certamente positivo per l'impresa, non assicurava al contempo una serie di attenzioni fondamentali ai suoi stakeholder e le necessarie condizioni di consonanza e competitività che consentissero al sistema impresa di mantenersi in equilibrio durevole.

L'impressione collettiva fu che l'impresa ed il suo ruolo nella società ne uscivano delegittimati³⁰.

2.1 La Stakeholder Theory.

Lo sviluppo dei nuovi strumenti di informazione aziendale, quali i bilanci sociali, i codici etici, i rapporti sulla *Corporate Governance*, è in gran parte attribuibile al bisogno dell'impresa di comunicare i suoi tratti differenziali ed al bisogno di informazioni da parte degli stakeholder³¹.

In questa nuova forma di dialogo, le imprese hanno iniziato a costruire il rapporto di scambio e di fiducia con l'ambiente circostante con l'obiettivo di migliorare la performance complessiva anche attraverso l'osservazione e la valutazione di indicatori non rilevabili nei tradizionali bilanci

²⁹ Cfr. Ferrero G. (1987) *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; (1968) *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.

³⁰ Le politiche delle multinazionali hanno generato critiche sempre più aspre a causa della scarsa sensibilità dimostrata con riguardo all'ambiente ed al contesto sociale. L'esperata ricerca di costi di produzione e di marketing sempre inferiori, ha generato uno sfruttamento irrazionale e talvolta socialmente diseconomico dei fattori produttivi capitale, lavoro e risorse naturali. Cfr. De Woot P. (2002) *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*, Symphonia, *Emerging issues in management*, vol 2. Per l'autore il processo di creazione aziendale, deve contribuire al progresso sociale - "Through creation, enterprises contribute to the common good, since creativity is the lever for social progress and simultaneously gives the necessary means to achieve it" in De Woot P. (1968) *Pour une doctrine de l'entreprise*, Editions du Seuil, p 191 e seg.

³¹ Cfr. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really counts*. *Academy of management review* vol 22, n 4, pp 853-886.

d'esercizio e negli indicatori finanziari; consapevoli che l'insuccesso nella gestione dei fattori immateriali può compromettere profondamente il risultato economico dell'impresa stessa.

La letteratura si concentra quindi sull'esame della condivisione del valore generato e l'attenzione a nuove prospettive, quali le aspettative della società e le responsabilità del management. Pratiche cioè, che consentono di ponderare in modo più corretto la distanza tra funzione dell'impresa e ruolo della stessa nella società³². Sumantra Ghoshal, a riguardo, ci permette di comprendere la necessità di regolamentare le responsabilità etiche e sociali dell'operato aziendale, da una sua limpida osservazione sul potere d'opzione di cui sono dotati i detentori del capitale aziendale: "*The truth is, of course, ... that most shareholders can sell their stocks for more easily than most employees can find another job*"³³.

Una teoria che, superando il rigido punto di vista di Friedman, considera queste osservazioni, è consente una "visione dell'impresa come centro di interessi"³⁴ in cui nella ricerca dell'equilibrio valuta gli interessi di quei soggetti che relazionano con l'impresa e partecipano al processo di creazione del valore, è la Teoria degli Stakeholder.

Fondandosi su una visione più aderente al ruolo dell'impresa nel contesto sociale, essa ha permesso di spostare l'attenzione dalla ricerca di convergenza tra gli interessi del principale e dell'agente, al come la gestione possa compiersi anche nel rispetto degli interessi di tutti gli stakeholder, cioè ad un rapporto multi fiduciario con gli stakeholder stessi³⁵.

Fondamento della Teoria è che, "chi governa l'impresa deve necessariamente considerare i diritti, gli interessi e le aspettative di tutti coloro che possono essere influenzati dalle decisioni manageriali e che a loro volta, sono in grado di esercitare la loro influenza sui risultati di tali decisioni"³⁶.

La condizione necessaria per il successo di ogni azienda è quella di massimizzare i vantaggi di tutti gli stakeholder, perseguendo l'economicità nel breve come nel lungo periodo³⁷.

³² Cfr. Ghoshal S. (2005) Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. Academy of Management Learning e Education, vol 4, n 1, pp 75-91.

³³ Cfr. Ghoshal S. (2005) Ibid. p 80.

³⁴ Cfr. Ardemani E. (1968) L'evoluzione del concetto di azienda e dei sistemi contabili in Italia, in Rivista dei dottori commercialisti, pp 411-430.

³⁵ Nella Teoria dell'Agenzia il management si deve occupare dei soli interessi degli azionisti. Gli aspetti fondamentali che questa teoria trascurava di considerare, sono la considerazione degli interessi di tutti gli altri individui che in qualità di portatori di interesse, meritano considerazione. Un secondo aspetto, più volte richiamato in letteratura, è l'esistenza di motivazioni diverse da quelle economiche che potrebbero essere alla base di eventuali divergenze tra l'agente e il principale. Cfr. Williamson O. E. (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications, The Free Press, NY; cfr. Williamson O.E. (1985) The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational contracting, The free Press, NY; cfr. Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, in Journal of Financial Economics, n 3, pp 305-360.

³⁶ Cfr. Freeman R. (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, p 46.

³⁷ Cfr. Borgonovi E. (2005) Teoria degli stakeholders e Amministrazione Pubblica, in Azienda Pubblica, n 2, Maggioli Editore, Rimini.

I primi contributi, in proposito, si devono ad un gruppo di ricercatori dello *Stanford Research Institute*, ma la paternità della Teoria si attribuisce ad Edward R. Freeman.

Nella sua classica formulazione, gli stakeholder vengono definiti come, “*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives*”³⁸.

Le sue ricerche si fondano sugli studi del comportamento organizzativo sviluppate alla *Carnegie School* e quelli sulla pianificazione strategica rivolti ad analizzare i punti di forza e di debolezza dell’impresa con riferimento ai suoi concorrenti, e l’ambiente esterno con riguardo alle opportunità collegate ai fattori favorevoli allo sviluppo dell’impresa e alle minacce che potrebbero mettere in discussione la sua sopravvivenza³⁹.

Freeman rilevando l’importanza e gli aspetti critici del ruolo delle aspettative delle diverse categorie di soggetti coinvolti nei processi aziendali, afferma che un’impresa, nello sviluppo della propria gestione, deve necessariamente tenerne conto e rispondere in modo completo ed efficace a tutti gli stakeholder.

Nonostante non effettui una chiara distinzione tra coloro che potrebbero essere osservati come stakeholder e chi invece non ha i requisiti per rientrare in tale categoria, originariamente considera l’impresa come il fulcro di una ruota, alle cui estremità si trovano gli stakeholder, (Hub and Spoke)⁴⁰.

Considerando implicati nei processi aziendali tutti gli stakeholder, l’impresa è fondamentale raffigurata come una realtà cooperativa, in cui i differenti gruppi cercano di raggiungere i propri fini, attraverso una serie di compromessi che non pongano in discussione la sopravvivenza dell’impresa stessa.

A tutt’oggi, in seguito ai complessi processi di modernizzazione delle strutture aziendali, l’utilizzo di un approccio di questo tipo ha perso di significatività.

Parrebbe più utile esporre la distinzione proposta da Clarkson, tra stakeholder primari e secondari⁴¹.

Gli stakeholder primari sono rappresentati da quei soggetti o gruppi di individui senza la cui

³⁸ Cfr. Freeman R. (1984) *Ibid.* Freeman, cercando di delimitare il concetto di stakeholder, scrive “One way to understand the definition is to think of the stakeholder concept as an umbrella for the problems in business strategy and corporate social responsiveness. To be an effective strategist you must deal with those groups that can affect you, while to be responsive, and effective in the long run, you must deal with those groups that you can affect”.

³⁹ Cfr. Simon H. (1947) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*, The Free Press, NY; cfr. March J.G., Simon H.A. (1958) *Organizations*, Wiley NY; cfr. Cyert R., March J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Second edition, 1992, Oxford Blackwell; cfr. Lorange P., Vancil R.F. (1977) *Strategic planning system*, Prentice Hall Englewood Cliffs N.J.; cfr. Shillinglaw G. (1977) *Managerial cost accounting*, Irwin, Homewood, Illinois; cfr. Andrews K.R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood; cfr. Selznick P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Row, Peterson, Evanstone.

⁴⁰ Cfr. Freeman R. (1984) *Ibid.*, p 25; cfr. Donaldson T., Preston L.E. (1995) *The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, Academy of Management review, 20.

⁴¹ Cfr. Clarkson M.B. (1995) *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of management review, vol 20, issue 1.

partecipazione l'impresa avrebbe difficoltà a perdurare. In tale categoria rientrano gli azionisti, i dipendenti, i clienti o utenti, ecc...

Quelli secondari non sono direttamente coinvolti nella gestione dell'impresa, ma da questa potrebbero essere influenzati o a loro volta potrebbero condizionarla, (si pensi ad esempio, agli organi di stampa, alle Pubbliche Amministrazioni, alle associazioni di categoria, ai sindacati, ecc...).

Nella sua ricerca, per i diversi stakeholder individuati, vengono mostrati degli argomenti pertinenti organizzati in quattro aree: descrizione, performance, analisi e valutazione.

Il lavoro di Clarkson consente la configurazione di una banca dati per la gestione dei rapporti con gli stakeholder. Ciò facilita la misurazione degli impatti sociali verso i singoli stakeholder, rispetto ad una generica valutazione dell'operato aziendale nei confronti della società.

Egli afferma, infatti, che "l'impresa prima di occuparsi di rispondere alla generalità delle problematiche sociali della collettività e prima di assegnare le responsabilità ai manager per la ricerca di una positiva rispondenza a tali problemi, è necessario sviluppare un metodo sistematico per determinare ciò che è o non è un problema sociale per l'impresa"⁴².

A seguito gli spunti offerti dal suo lavoro, differenti studi hanno cercato di illustrare che gli effetti prodotti dall'attività di impresa sulle diverse categorie di portatori di interesse (in termini di impatti sociali attuali e futuri) possono essere rilevati da attività di rendicontazione sociale⁴³.

Le nutrite analisi sulla Teoria degli Stakeholder consentono di affermare che essa costituisce l'anello di collegamento tra la *legitimacy* e la *contingency theory*. Per la *legitimacy theory* la rendicontazione è uno strumento per soddisfare le istanze della società, per la *contingency theory* la rendicontazione consente l'adattamento alla maggiore complessità ambientale⁴⁴.

Nonostante sia difficile immaginare che nella contrattazione tra l'impresa e le differenti categorie di stakeholder non sussistano comportamenti opportunistici dettati da interessi particolari (appare difficile che si possano realizzare negoziazioni del tutto imparziali – si veda il c.d. "velo di

⁴² Cfr. Clarkson M.B. (1995) Ibid. p 103, "Neither business in general nor specific corporations in particular can properly be made responsible for dealing with all social issues. Before responsibilities can be assigned and before corporations and their managers can be held accountable for the results of their actions, it is necessary to develop a systematic method of determining what is and what is not a social issue for a corporation".

⁴³ Cfr. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone; cfr. Savitz A.W., Weber K. (2006) *The Triple Bottom Line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success and how you can too*, Jossey Bass; cfr. Willard B. (2002) *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers.

⁴⁴ Per la *legitimacy theory*, i manager hanno un incentivo a fornire un maggior numero di informazioni ai propri stakeholder al fine di mostrare la conformità alle loro aspettative e legittimarsi all'interno della società. Cfr. Mathews M.R. (1993) in *Socially Responsible Accounting*, Chapman Hall, London;

Nella *contingency theory*, si afferma che gli stakeholder contribuiscono a definire l'ambiente in cui l'impresa è inserita. L'organizzazione aziendale, a sua volta, cerca di conformarsi agli interessi e ai bisogni degli stessi per garantire la sopravvivenza dell'impresa. Cfr. Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967) *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Harvard University, Boston, Mass.; cfr. Mintzberg H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

ignoranza”⁴⁵), recenti contributi empirici apparsi in letteratura, forniscono una verifica dell'ipotesi che le imprese in cui il management adotti i principi della Teoria degli Stakeholder, mostrano una migliore performance finanziaria rispetto a quelle in cui, non si prenda atto delle istanze dei diversi portatori d'interesse⁴⁶.

3 Il contesto sociale e le criticità delle aziende pubbliche.

“L'azienda come tale è lo strumento posto in essere dal soggetto economico per l'ottenimento del proprio scopo. Essa può essere condizionata dai cambiamenti nelle politiche aziendali e di bilancio, rimanendo però legata alla sola condizione di perdurare economicamente e superando di volta in volta i vari obiettivi programmati”⁴⁷.

Le fasi in cui si articola l'operato dell'azienda, non forniscono prove sufficienti, che la sua gestione affronti soltanto problemi di natura economica⁴⁸.

Configurandosi come un'entità socio-economica, “l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana [...] la concreta condotta delle aziende è fondamentale subordinata a tali fini, e quindi all'etica”⁴⁹.

Appare chiaro che la dinamica che ne condiziona i suoi comportamenti, è disposta dalle soggettività in essa operanti, o meglio dagli interessi particolari. Di conseguenza è interessante indagare quanta parte di tali aspettative personali potrebbe coincidere con il perseguimento del benessere collettivo. Da questo punto di vista, è opportuno considerare che gli atteggiamenti degli individui a cui è demandata la conduzione della gestione aziendale, generano una serie di rapporti sistematici con le altre organizzazioni, che richiedono una duplice analisi.

Da un lato, è indispensabile comprendere l'effettiva portata dell'influenza dei comportamenti aziendali sull'ambiente esterno, sia per valorizzare i punti di forza, che per circoscrivere eventuali criticità, che potrebbero limitare la capacità di creare valore. Dall'altro, il management, non

⁴⁵ Cfr. Rawls J. (1971) *A Theory of Justice*, Harvard University press. Il principio introdotto da Rawls, prevede che nella contrattazione si debba assicurare la massima libertà per ciascuno con il solo limite di riconoscere analoga libertà per gli altri e di quello per cui le disuguaglianze possono essere giustificate solo dal fatto che sono necessarie per assicurare il miglioramento della condizione dei più svantaggiati.

⁴⁶ Cfr. 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*, vol 42, 5, pp 488-506; cfr. Ogden S., Watson R. (1999) Corporate performance and Stakeholder Management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, vol 42, pp 526-538.

⁴⁷ Cfr. Anselmi L. (2014) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli Editore, Torino, p 39.

⁴⁸ Affermava in questo senso Bandettini “è assurdo...porre limiti precisi al campo d'indagine di una scienza. Una volta identificato il suo oggetto -nella fattispecie l'azienda- dobbiamo considerare propri di quella scienza tutti i fatti che direttamente o indirettamente tale oggetto riguardano” cfr. Bandettini A. (1972) *Le rilevazioni statistiche in economia aziendale*, Corsi, Pisa, p 45.

⁴⁹ Cfr. Onida P. (1965) *Economia d'azienda*, Utet Torino, p 44.

sottovalutando le istanze provenienti dai soggetti all'esterno dell'organizzazione, cercherà di ottimizzarle con coerenza all'interno delle strategie aziendali⁵⁰.

La relazione sistematica tra ambiente interno ed esterno all'azienda, è inoltre influenzata anche dall'evoluzione delle aspirazioni e dei bisogni della società nel tempo. Si capisce quindi, l'importanza di creare una sorta di valore sociale e sostenibile, cioè sviluppare la consapevolezza che le pratiche di Responsabilità Sociale auspicate dalla collettività e l'oculatazza economica richiesta dai portatori d'interesse, sono concetti tutt'altro che contrapposti. Ciò conferma le osservazioni di Drucker, circa la necessità di favorire una gestione maggiormente attenta al cambiamento rispetto ad una focalizzata sulla continuità⁵¹

La legittimazione sociale diviene intuitivamente un concetto ad azione progressiva, che nasce dapprima in una specifica area (relazioni umane, organizzazione, ecc.) per poi diffondersi alle altre aree in una spirale di tipo virtuoso. La lungimiranza del soggetto economico, percepirà tale concetto come intuizione creativa, come idea, da sistematizzare nella combinazione produttiva della gestione⁵².

La valenza delle decisioni aziendali assunte in aderenza all'evoluzione del sistema ambientale, permetterà di stabilire una strategia sociale che tenda a dare all'impresa un ruolo nella società, capace di coinvolgere ed influenzare il consenso, le aspettative ed il benessere degli individui, inducendoli a ravvisare nei comportamenti aziendali un mezzo per il raggiungimento dei loro obiettivi⁵³.

Il complesso delle azioni e delle scelte rivolte dall'impresa al contesto sociale è oggetto di analisi della formula strategica dell'organizzazione, proposta dal Coda⁵⁴. L'impresa deve porsi degli

⁵⁰ I comportamenti e le idee devono trovare coerenza e sistematicità in un disegno generale, che stimoli la dialettica tra i diversi soggetti all'interno, per la formulazione delle scelte gestionali dell'impresa, avendo però riguardo al fatto che l'avvicendamento degli individui alla guida dell'impresa, non può fraporsi al disegno strategico aziendale. Cfr. Coda V. (1988) *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino; cfr. Vicari S. (1991) *Lo sviluppo di nuove forme di relazione tra imprese*, in *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia. Il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano; cfr. Vicari S. (1991) *La prospettiva della complessità*, in AA.VV., *Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*, Egea, Milano.

⁵¹ Cfr. Drucker P.F. (1986) *The Frontiers of Management*, London, Heinemann; (1990) *Managing no profit organization*, Oxford, Butterworth Heinemann.

⁵² Cfr. Bertini U. (1995) *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino p 97 e seg. L'Autore definisce il concetto di successo, quale "fenomeno interfunzionale ad azione progressiva e con capacità di crescita direttamente proporzionata al grado di sistematicità della combinazione produttiva". Si veda anche Porter per l'approfondimento del vantaggio strategico, economico e competitivo, cfr. Porter M., Kramer M.R. (2006) *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review.

Un processo nel quale il concetto di legittimazione sociale può essere valutato è quello della "razionalizzazione creativa", intesa come processo virtuoso di trasformazione di idee vincenti in decisioni ed operazioni coerenti ed altrettanto vincenti in grado di assicurare all'azienda risultati superiori rispetto ai rivali sul mercato; cfr. Simon H.A. (1985) *Administrative behavior*, Macmillan, New York, trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2001.

⁵³ Cfr. Invernizzi G. (1999) *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill; (2008) *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill; Cfr. Levitt T. (1985) *Marketing imagination*, Sperling Kupfer editore.

⁵⁴ Cfr. Coda V. (1988) *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

obiettivi che si collocano su tre dimensioni, rappresentate dalla produzione del reddito, dalla soddisfazione del cliente-utente e dalla gratificazione di altri interlocutori critici. L'impresa buona, come sostiene l'Autore, è guidata da una logica di tipo unitario e sistematico in cui gli obiettivi del successo reddituale e del consenso sociale non prevalgono l'uno sull'altro.

I comportamenti socialmente responsabili identificabili nella formula strategica aziendale permetteranno di perfezionare le modalità di comunicazione aziendale ed il modello di gestione del consenso adottato⁵⁵.

Mentre il successo reddituale è in gran parte ricollegabile alla redditività generata dai fattori economici e finanziari, il perseguimento del consenso sociale è funzione del livello di soddisfazione delle aspettative degli attori non economici e descrive la capacità dell'azienda di attrarre le risorse e le collaborazioni di cui necessita per realizzare le sue attività. La condizione ottimale si realizza quando genera un ciclo virtuoso tra le due variabili. Infatti il successo reddituale consente all'azienda di far fronte alle attese degli attori sociali, il cui benessere si traduce successivamente in un incremento della produttività, efficienza e maggiori consensi con conseguenti effetti positivi sulla redditività⁵⁶.

Nel caso in cui il ciclo virtuoso tra le due variabili non si realizzi, Coda tratteggia il percorso di crisi che impegnerà l'impresa. Egli afferma che la bassa redditività e l'incapacità di far fronte alle attese sociali si alimentano reciprocamente, per cui l'incapacità di generare reddito determina una riduzione delle possibilità di soddisfare le attese degli attori sociali con conseguente incremento delle tensioni a cui si accompagnano cali di produttività e quindi di nuova redditività. Il necessario processo di risanamento non dovrebbe avere come obiettivo l'intervento dello Stato, in quanto non farebbe altro che peggiorare lo stato di crisi dell'impresa, incrementando le inefficienze della gestione, riducendo la capacità innovativa e la capacità dell'impresa di stare sul mercato.

Le osservazioni esposte e quindi la percezione del ruolo dell'impresa nella società sono valide per la generalità delle imprese, considerando che il fenomeno aziendale, nonostante si possa presentare con differenti forme ed indirizzi che portano ad accentuare o meno la sensibilità verso le politiche sociali, è unico come il suo fine⁵⁷.

⁵⁵ Cfr. Coda V. (1989) La comunicazione economica nella strategia aziendale, in *La comunicazione economica: valore aziendale o sociale*, Cesad-Bocconi, Egea Milano.

⁵⁶ Cfr. Giannessi E. (1960) *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Cursi Editore, Pisa, cap I.

⁵⁷ Il Giannessi circa la concezione unitaria del fine aziendale, affermava che "ambedue le classi fondamentali -azienda di produzione e azienda di erogazione- pur svolgendo attività diverse, hanno in comune lo scopo di conseguire un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge". Egli ribadisce che "malgrado la sua esplicita qualificazione di pubblica e l'opinione diffusa che gli unici criteri di gestione delle attività pubbliche siano quelli politico sociali, deve essere considerata un'azienda come tutte le altre ed avere, di conseguenza, un fondamento in termini di equilibrio economico a valere nel tempo". Cfr. Interpretazione del concetto di azienda pubblica, *Saggi in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè Milano 1961, p 1038.

Molte delle decisioni di opportunità assunte dall'impresa, infatti, possono essere valide tanto per le attività di produzione che per quelle di erogazione, mostrando come non sia più così netta la dicotomia tra le imprese caratterizzate dal rischio di gestione e dalla natura privatistica rispetto a quelle di natura pubblicistica a cui generalmente si collega il fine sociale del soddisfacimento dell'interesse pubblico⁵⁸.

La vicinanza tra le due attività si manifesta in una sorta di continuità, dove “la produzione della ricchezza è il presupposto perché possa esistere la sua distribuzione”⁵⁹. Tuttavia è ancora ben presente una differenza essenziale che le contraddistingue: il binomio autonomia-responsabilità, alla base del quale, la capacità di innovare dipende non più tanto dagli investimenti materiali, in mezzi, impianti e tecnologie, quanto da quelli immateriali, nelle persone, nelle relazioni e nella cultura organizzativa.

La letteratura si concentra sull'analisi della reale capacità del management di essere autonomo nelle proprie decisioni e sulla conseguente assunzione di responsabilità per tali scelte⁶⁰.

Le difformità nel binomio autonomia-responsabilità tra le imprese e le aziende pubbliche sono riconducibili alle difficoltà insite nell'organizzazione pubblica di adattarsi all'evoluzione del sistema socio-economico, alimentate da procedure e gerarchie che tendono a negare l'autonomia e la responsabilità di agire delle persone⁶¹.

In questo quadro, è necessario rammentare che lo studio delle amministrazioni pubbliche è stato storicamente ambito giuridico-amministrativo, ed il prevalere di questa cultura giuridica ha prodotto una visione deterministica della cosa pubblica, cioè una semplificazione che ha portato a tralasciare la considerazione di molte variabili dei processi di gestione. A riguardo, ne è esempio il considerare il più delle volte la spesa pubblica come aggregato unico. Fatto che impedisce la stima dell'efficienza e dell'efficacia delle singole entità o determina la poca attenzione nei confronti dei principi che dovrebbero guidare la gestione verso l'economicità della singola azienda⁶².

⁵⁸ A riguardo, uno dei Maestri della scuola toscana, Cecherelli scrive “Il funzionamento di qualunque azienda dipende sempre dall'attuazione di una serie contrapposta di acquisizioni e di erogazioni: non si possono perciò immaginare aziende nelle quali si attuano soltanto funzioni di acquisizione o soltanto funzioni di erogazione”. Cfr. Cecherelli A. (1966) *Le istituzioni della ragioneria*, De Bono, Firenze, p 15.

⁵⁹ Cfr. Anselmi L. (2003) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino, p 47. Citiamo anche quanto affermato dal Cassandro, “Al pari di molte aziende erogatrici private, anche le aziende erogatrici pubbliche si presentano come aziende composite a fine erogativo. Cioè se la finalità essenziale dell'azienda è l'attuazione di un processo erogativo, è da dire che accanto a tale processo erogativo si svolgono di solito processi di natura produttiva e cioè processi produttivi patrimoniali e dei veri e propri processi produttivi d'impresa”... che hanno carattere strumentale, “cioè essi sono un mezzo che serve all'azienda pubblica per meglio svolgere il suo processo economico essenziale che è il processo erogativo”. Cfr. Cassandro P.E. (1963) *Le gestioni erogatrici pubbliche*, Utet, pp 15-16.

⁶⁰ Cfr. Giannessi E. (1979) *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa; cfr. Bertini U. (1991) *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

⁶¹ Cfr. Crozier M. (1969) *Fenomeno burocratico*, Etas, Milano.

⁶² In merito, Borgonovi afferma “...l'insoddisfazione generalizzata per i risultati delle politiche macroeconomiche... può trovare spiegazione, almeno parziale, nell'inadeguatezza dell'ipotesi di base delle politiche pubbliche che considerano

Tra le cause prevalenti è da individuarsi il fatto storico di una amministrazione pubblica statica, sulla quale gli strumenti proposti dagli studiosi di economia aziendale non trovavano riscontro per l'assenza di una cultura economica⁶³.

In questo senso il Giannessi afferma che "l'attività svolta pur avendo l'etichetta economico-aziendale, non ne ha le caratteristiche fondamentali [...] la mancanza di queste caratteristiche può essere dovuta a difetto di ordine o a difetto di economicità"⁶⁴.

Tuttavia storicamente lo Stato ha sempre assunto funzioni imprenditoriali ed organizzato istituzioni economiche e man mano che tali attività si sviluppavano si manifestavano i limiti della struttura amministrativa. In merito, Saraceno osserva che, "nell'azienda di Stato non solo non vi è, ma neppure può esservi un dinamismo imprenditoriale; la possibilità di un tale dinamismo, che è condizione di vita dell'azienda di produzione non potrebbe essere che motivo di disordine, di arbitrio e di inefficienza nell'azienda dello Stato"⁶⁵.

Le funzioni imprenditoriali palesate nelle aziende pubbliche, oltre alle complessità derivanti dall'evoluzione del sistema socio-economico, sono soggette alla minore elasticità economico-finanziaria imposta dall'ente pubblico sovrastante.

Il funzionamento della logica aziendale è compromesso da diverse situazioni, ben descritte ancora una volta dal Saraceno: "Dalla parte delle imprese pubbliche che, per mascherare le loro inefficienze, riescono a darsi carico di fini politici che non spetta loro di definire... e dalla parte del potere esecutivo che trova utile ingerirsi nelle questioni produttive per disporre di risorse il cui utilizzo non è sottoposto ai consueti controlli parlamentari ed amministrativi"⁶⁶.

Oltre a ciò, l'aspetto tipico della centralizzazione delle decisioni nelle aziende pubbliche, tende a privilegiare i problemi politici interni a danno dei problemi di adattamento al contesto socio-ambientale, generando maggiore rigidità nell'organizzazione e incapacità della stessa di correggersi in funzione dei propri errori⁶⁷.

D'altronde, la Pubblica Amministrazione non pare possa avere la dinamicità richiesta dalla funzione imprenditoriale ed il concetto stesso, come afferma Anselmi, "indica un ordinamento giuridico

la spesa pubblica come un aggregato unico e indistinto e non come un aggregato composto della spesa di molteplici istituzioni pubbliche dotate di autonomia operativa" cfr. Borgonovi E. (1995) Il controllo della spesa pubblica, Egea p22

⁶³ Cfr. Borgonovi E. (1979) L'impresa pubblica, Giuffrè, Milano.

⁶⁴ Cfr. Giannessi E. (1961) Interpretazione del concetto di azienda pubblica, Aa.Vv. Saggi di economia aziendale in memoria di Gino Zappa, Giuffrè, pp 1052 e segg.

⁶⁵ Cfr. Saraceno P. (1975) Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana, Giuffrè, pp 22-23.

⁶⁶ Cfr. Saraceno P. (1961) Il fine di lucro nelle aziende pubbliche di produzione, in AA. VV. Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa, Giuffrè, Milano, p 1801 e seg.;

⁶⁷ Crozier proponendo una soluzione a questo problema, afferma che le nuove tecnologie e la sofisticazione culturale degli individui dovrebbero stimolare l'autonomia d'agire e rendere perciò meno penetranti le norme di burocratizzazione, tipiche delle aziende pubbliche. Cfr. Crozier M. (1969) Fenomeno Burocratico, Etas, Milano.

consolidato, ma tale sintesi esprime una realtà composita certamente non considerabile, in quanto tale, come azienda o complesso di aziende”⁶⁸.

La centralità degli individui, osservata precedentemente, risente in modo particolare dell’assenza di tale dinamicità.

I problemi del rapporto autonomia-responsabilità non solo vengono trasferiti agli individui all’interno dell’organizzazione, ma si aggravano. I dipendenti vengono visti come soggetti demotivati, insoddisfatti, scarsamente produttivi e con un livello professionale insufficiente. A tal proposito Mussari delinea un pubblico impiego altamente sindacalizzato, dotato di una forte sicurezza del posto di lavoro e bassa correlazione con l’interesse generale di sopravvivenza nel tempo dell’azienda in cui il pubblico dipendente opera⁶⁹.

La figura del dipendente pubblico è analizzata anche da Cassandro⁷⁰. Egli delinea individui statici, con una mentalità legata al passato e alla tradizione, che agiscono secondo quell’etica della convinzione delineata dal Weber, malgrado i profondi mutamenti nella dottrina e nella pratica economico-aziendale.

Gli effetti di tali mutamenti ben poco influiscono sulla staticità dell’azienda pubblica. Infatti proseguendo nella sua analisi, Cassandro osserva che “tale carattere di perpetuità che significa che quelle aziende perdurano, malgrado il mutare dei regimi e malgrado le condizioni economiche in cui le aziende stesse vengono a trovarsi, tale carattere, come dico, crea nei dipendenti dell’azienda il convincimento, consapevole o inconsapevole, che qualunque possa essere il loro effettivo rendimento, l’azienda continuerà lo stesso e non troverà, come accade in una privata azienda di produzione, la sanzione economica del fallimento”⁷¹.

Su considerazioni simili si sofferma anche l’analisi di Mussari, secondo il quale, “il dipendente pubblico è cosciente che l’efficienza con la quale svolge il proprio lavoro non è in alcun modo correlata alla sopravvivenza nel tempo dell’azienda in cui opera”⁷².

Sembra, perciò, necessario porsi degli interrogativi volti ad analizzare alcuni dei problemi derivanti dall’architettura organizzativa dell’impresa pubblica, dove il più delle volte, oltre all’assenza di dinamicità di cui sopra, la mancanza di eticità nei comportamenti rappresenta l’ostacolo al perseguimento dell’interesse pubblico ed al progresso della società in generale⁷³.

⁶⁸ Cfr. Anselmi L. (1995) il processo di trasformazione della pubblica amministrazione: il percorso aziendale, Giappichelli, Torino, pp 9-10.

⁶⁹ Cfr. Mussari R. (1994) Il Management delle aziende pubbliche. Profili teorici, Cedam Padova p 179.

⁷⁰ Cfr. Cassandro P.E. (1989) Sul cosiddetto bilancio sociale dell’impresa, in Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, n 7-8; (1982) Trattato di ragioneria. L’economia delle aziende e il suo controllo, Cacucci, Bari.

⁷¹ Cfr. Cassandro P. E. (1963) Le gestioni erogatrici pubbliche, Utet, Torino, p 91.

⁷² Cfr. Mussari R. (1994) Il Management delle aziende pubbliche. Profili teorici, Padova, p 102.

⁷³ Cfr. Galbraith J.R. (1977) Organization design, Addison Wesley; cfr. Hackman J.R. e Oldham G.R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human performance, vol 16. Si vedano sia gli

Il problema centrale, individuato da autorevoli esponenti della letteratura aziendalistica, è quello della sovrapposizione del sistema di obiettivi politico-sociali propri del fine dell'azienda pubblica a quelli caratteristici del fenomeno aziendale⁷⁴.

Naturalmente ciò crea non pochi problemi. Infatti, "l'ingerenza politica, gli oneri impropri, i continui aumenti dei fondi di dotazione che in passato hanno ufficialmente finanziato i manager hanno avuto come più diretta conseguenza la progressiva fuga dalla responsabilità del management pubblico che nella corruzione manifesta probabilmente la sua espressione deteriore"⁷⁵.

Il sistema di responsabilizzazione per risultati economici, non pare più sufficiente a far prendere consapevolezza di questa sovrapposizione, né tanto meno a scardinare l'obsolescenza dell'approccio normativo sul quale si sono sviluppate le logiche di funzionamento delle aziende pubbliche, ma dovrebbe affrontare i nuovi problemi di performance che derivano da valutazioni sull'interesse sociale, pubblico e sul benessere collettivo⁷⁶.

Il dubbio non è l'impossibilità di verificare costi, ricavi o risultati finanziari dell'impresa pubblica, quanto piuttosto l'assenza di un unico strumento che ponderi l'efficienza e l'efficacia della gestione, misurabili quantitativamente con l'insieme degli elementi sociali non più sottovalutabili⁷⁷.

Tuttavia se la soluzione potrebbe essere quella di implementare forme di rendicontazione sociale, queste non possono avere fini contrastanti da quella economica, ma ne dovrebbero costituire la normale, armoniosa integrazione⁷⁸.

Diversi autori affermano che l'efficienza dell'impresa pubblica non è esprimibile mediante il ricorso ad un parametro sintetico quale è il profitto, bensì "mediante la considerazione di molteplici elementi in grado di definire la capacità dell'impresa pubblica a perseguire una pluralità di fini sociali, economici ed organizzativi"⁷⁹.

studi sulla struttura organizzativa - cfr. Chandler A.D. (1962) *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge Mass -, sia gli studi sulla leadership - cfr. Kets de Vries M.F.R. (1995) *Leader, giullari e impostori. Sulla psicologia della leadership*, Cortina, Milano -.

⁷⁴ Cfr. Giannessi E. (1961) *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Colombo Corsi editore, Pisa; cfr. Saraceno P. E. (1975) *Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana*, Milano, Giuffrè.

⁷⁵ Cfr. Marinò L. (2001) *Dinamiche competitive ed equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Giuffrè, p 41.

⁷⁶ Cfr. Mussari R. (1993) *La performance dei servizi pubblici: una messa a punto concettuale*, in *Comuni d'Italia*, Maggioli Rimini, n 7-8.

⁷⁷ Per Onida la socialità nelle amministrazioni pubbliche "non significa tipicamente fare cose non economiche ma piuttosto porre limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale, compatibilmente con le condizioni di economica esistenza e di sviluppo, proprie di ciascuna azienda". Cfr. Onida P. (1961) *Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione di impresa*, *Rivista Italiana di Ragioneria*, n 3-4, p 191. In merito al concetto di costo, si suggerisce la lettura di Coda V. (1968) *Contabilità dei costi*, Giuffrè Milano. Il concetto di ricavo nelle aziende pubbliche non esprime l'apprezzamento del servizio erogato, in quanto gli utenti pagano il più delle volte un prezzo politico, insufficiente a remunerare i costi sostenuti per l'erogazione di un dato servizio.

⁷⁸ Cfr. Zappa (1962) *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè Milano. Il Maestro osservava che "l'efficienza economica e l'efficienza sociale non dovrebbero mai procedere con metodi e per fini contrastanti, o tanto difforni da addurre a risultati non compatibili e non riducibili ad unità d'insieme", p 677.

⁷⁹ Cfr. Caselli L. (1998) *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in *Sinergie*, n 45.

Cassandro osserva che “è più facile accertare il rendimento economico delle operazioni attuate, rendimento che trova nel prezzo che i beni prodotti conseguono sul mercato una concreta e obiettiva misura dell’utilità creata; nei servizi data la mancanza di un prezzo, l’accertamento dell’utilità che essi producono, e perciò del loro rendimento economico, diventa assai più ardua”⁸⁰. Conclude la sua lucida analisi affermando che l’efficienza economica della gestione erogatrice dei servizi aumenterà con l’introduzione di adatti procedimenti di misurazione dell’efficienza stessa.

Appare chiaro come una parte di questi elementi non sia esprimibile in termini quantitativi⁸¹.

Discorso simile può essere fatto per l’efficacia, intesa genericamente come attitudine a raggiungere con successo gli obiettivi prefissati.

Se risulta relativamente più semplice determinare il rapporto output-obiettivi ovvero l’adeguatezza dell’organizzazione agli obiettivi individuati, proprio di una efficacia interna o gestionale, altrettanto non si può dire per il rapporto obiettivi-risultati, inteso come misurazione del grado di soddisfacimento dei bisogni di cui una determinato gruppo di individui intende “assumere la responsabilità collettivamente”⁸² e definita come efficacia sociale.

Il rapporto obiettivi-risultati è tutt’altro che secondario per la sopravvivenza e prosperità di lungo periodo di qualsiasi impresa ed ancor più, riveste un ruolo pressoché fondamentale in quelle aziende erogatrici di servizi pubblici, intese quali attività economiche che mirano a soddisfare bisogni così largamente avvertiti da essere considerati propri di una collettività⁸³.

In tali organizzazioni, il fine aziendale deve conciliarsi con il soddisfacimento dall’interesse pubblico, collettivo⁸⁴.

⁸⁰ Cfr. Cassandro P.E. (1965) *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari; (1989) *Sul cosiddetto bilancio sociale dell’impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n 7-8.

⁸¹ Cfr. Brunetti G. (1993) *Il sistema di reporting e le quantità non monetarie*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, tomo 3, Egea Milano; cfr. Molteni M. (2000) *Bilancio e strategia. L’annual report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo*, Egea Milano.

⁸² Cfr. Borgonovi E. (1979) *L’impresa pubblica*, Milano Giuffrè, pp 25-26; cfr. Zangrandi A. *Controlli esterni e controllo di gestione negli istituti pubblici*, in Borgonovi E. (1984) *Introduzione all’economia delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Giuffrè, pp 333-334: “Il concetto di efficacia può essere utilmente individuato separando due diversi fenomeni, da un lato la modificazione del bisogno ottenuta attraverso l’erogazione delle prestazioni e dall’altro lato il giudizio sull’adeguatezza qualitativa e quantitativa dei servizi rispetto agli obiettivi. Queste due diverse accezioni del termine di efficacia devono essere necessariamente distinte: infatti il primo fenomeno, che si denomina efficacia sociale è indispensabile per rispondere in modo adeguato alle modificazioni di domanda e bisogno, mentre il secondo concetto, di efficacia gestionale, permette di misurare l’adeguatezza dell’organizzazione agli obiettivi individuati”.

⁸³ Il riconoscimento di una certa funzione sociale a qualsiasi attività economica, dipende dalla sensibilità culturale e dalla volontà politica di una determinata collettività in un dato momento. Per il Picarelli “i pubblici servizi hanno come presupposto funzionale il conseguimento di fini sociali”. Cfr Picarelli A. (1975) *Sulla gestione delle imprese di pubblici servizi*, *Rassegna economica* n 1, p 122.

⁸⁴ Cfr. Downs A. (1962) *The public interest: its meaning in a democracy*, *Social Research* n 29; cfr. Flathman R.E. (1966) *The public interest: an essay concerning the normative discourse of politics*. N.Y. Wiley; cfr. Held V (1970) *The Public interest and individual interest*, New York: Basic Books, p 2 “The term public interest is constantly used by politicians, lobbyist, political theorists, and voters, but any detailed inquiry about its exact meaning plunges the inquirer into a welter of platitudes, generalities, and philosophic arguments. It soon becomes apparent that no general agreement exists about whether the term has any meaning at all, or, if it has, what the meaning is, which specific actions are in the public interest and which are not, and how to distinguish between them”.

Le oggettive difficoltà di misurazione degli elementi qualitativi, non hanno conferito alle aziende pubbliche alcun tipo di impulso a tentare di conseguire un miglioramento di quegli elementi rilevabili quantitativamente, anzi, tutt'altro.

Le problematiche di valutazione quantitativa hanno consentito che sommi impegni di benessere sociale o di promozione del progresso della società, favorissero lo sviluppo di una classe dirigente dotata di indubbi privilegi e di assoluta mancanza di responsabilizzazione. Talvolta le scelte utilizzate, si rivelarono il più delle volte economicamente e socialmente inopportune, quando anche non sfavorevoli per la comunità⁸⁵.

Ciò ovviamente è inconcepibile per un'organizzazione chiamata ad assumere il delicato ruolo di "propulsore e regolatore del processo di sviluppo economico e sociale della collettività di riferimento"⁸⁶.

Nel corso degli anni, le sconvenienti scelte adottate, hanno aggravato gli effetti di problemi interni al Paese, quali: le difficoltà ad alimentare finanziariamente una politica di *welfare* in un contesto di minore produttività, il rapido aumento del debito pubblico, la modificazione del sistema occupazionale, le esigenze di benessere sempre più complesse e differenziate.

In tal senso, appare chiaro che i meccanismi di *welfare* non siano riusciti nell'intento di tutelare i soggetti maggiormente disagiati della società, a cui invece avrebbero dovuto prestare maggior supporto⁸⁷.

La situazione di crisi in cui versano molte imprese ha messo in luce, tra le altre cose, due criticità basilari: da un lato, le difficoltà di uno Stato sociale (fallimento nel ruolo di garante e regolatore del funzionamento dei mercati e pressoché immobile nel ruolo di gestore), a rispondere a bisogni sociali mutevoli e crescenti e dall'altro, quello definito da molti studiosi come Terzo settore, avverte la mancanza di forze per rappresentare una valida alternativa allo Stato⁸⁸.

⁸⁵ Si veda quanto esposto da Picarelli relativamente alla mancanza nelle imprese pubbliche di molti fattori di stimolo e incentivazione a comportamenti votati ad una maggiore efficienza. Egli scrive "dovremo perciò trarre da queste argomentazioni, che sfortunatamente sono in più casi corroborate dalla prova dei fatti, che hanno ragione coloro che considerano con scetticismo la possibilità di massimizzare e comunque migliorare l'efficienza dei servizi pubblici, specie di quelli direttamente gestiti da organi ed enti amministrativi?... Manca, però, una convincente dimostrazione di questa scoraggiante teoria. Anzi il processo pressoché universale di graduale pubblicizzazione di queste aziende prova, semmai, che è proprio questo il regime di gestione che presenta la somma minore di inconvenienti". Cfr. Picarelli A. (1975) *Ibid.* pp 107-146 (145).

⁸⁶ Cfr. Farneti G. Mazzara L. Savioli G. (1996) *Il sistema degli indicatori negli enti locali*, Giappichelli Torino.

⁸⁷ Cfr. Ferraris Franceschi R. (1978) *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè; cfr. Anselmi L. (2003) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

⁸⁸ Lo sviluppo del terzo settore è stato analizzato sia in relazione ai fallimenti del mercato che alla crisi del welfare state. Si vedano AA.VV. (1995) *Le aziende non-profit tra Stato e mercato*, Atti del Convegno AIDEA; cfr. Barbetta G.P. (1996) *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna. Per un'analisi del nesso fra lo sviluppo del terzo settore e la Responsabilità sociale dell'impresa si vedano AA.VV. (1997) *La società civile in Italia*, Mondadori; Pucci L. Vergani E. (2002) *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea Milano; cfr. Superti Furga F. (1977) *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n 44.

Nonostante il dibattito in corso sulla crisi dello stato sociale, proponga differenti modelli di studio, perché una riforma dei sistemi di *welfare* possa essere all'altezza dei bisogni della società attuale, occorre avviare una riflessione sulla caratteristica principale dei moderni stati di diritto, cioè sul principio di uguaglianza e sulla natura dell'individuo più aderente alla realtà, che superi il paradigma Stato - privati che ha rigidamente dominato nei decenni scorsi senza rispettare l'andamento della realtà sociale⁸⁹.

La necessaria assunzione di Responsabilità Sociale da parte delle aziende pubbliche, dovrebbe riuscire a conciliare una forte motivazione nell'ambito dell'attività lavorativa dei dipendenti (che li conduca a percepire la significatività del loro lavoro non solo per l'organizzazione ma anche per la società in generale) e dall'altro sostenere un processo di recepimento delle aspettative che la comunità si auspica⁹⁰.

Oltre a ciò, se per le imprese, le performance e la legittimazione sociale possono considerarsi in qualche misura strumentali all'ottenimento di un accettabile equilibrio economico, nelle aziende pubbliche, i risultati economico finanziari sono il più delle volte subordinati al soddisfacimento delle finalità istituzionali e nonostante gli studi e la divulgazione degli ultimi anni relativamente alla Responsabilità Sociale d'impresa, i progressi realizzati tra le aziende pubbliche risultano essere ancora piuttosto limitati e sostanzialmente poco significativi⁹¹.

Un frequente interrogativo, valido per la generalità delle imprese, per ovviare alle incertezze che accompagnano la scarsa diffusione della Responsabilità Sociale, è rappresentato dall'attribuzione della prerogativa di norma cogente.

Come osservato in precedenza, la sola prescrizione normativa non ci pare sufficiente a garantire una maggiore responsabilizzazione dell'azienda, risulta però difficile immaginare che la sola autoregolamentazione volontaria sia sufficiente ad incidere, in modo significativo sui problemi di legittimazione sociale e sulle performance socio-ambientali⁹².

In letteratura, si registrano posizioni favorevoli alla regolamentazione legislativa della Responsabilità Sociale, come ad esempio, la posizione di Stiglitz, secondo il quale, i comportamenti irresponsabili delle imprese, in particolare gli scandali societari, esprimono la manifestazione di un

⁸⁹ Cfr. Vittadini G. (1999) *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, ETAS Libri, Milano.

⁹⁰ Cfr. Hackman J.R., Oldham G.R. (1980) *Work redesign*, Addison Wesley, Reading Ma, pp. 78-79. I due noti studiosi formulano il concetto di "task significance", affermando che "the degree to which the job has a substantial impact on the lives of other people, whether those people are in the immediate organization or in the world at large".

⁹¹ Cfr. Ball A. (2004) *A Sustainability accounting project for the UK local government sector? Critical perspectives on accounting*, vol 15, n 8, pp 1009-1035; cfr. Sciarelli S. (2007) *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.

⁹² Cfr. Manne H Wallich H.C. (1972) *The modern corporation and social responsibility*, Washington DC, American enterprise institute for public policy research; cfr. Hay R.D. Gray E.R. Gates J.E. (1976) *Business and society*, Cincinnati Southwestern Publishing.

problema sistemico. Pertanto, si dovrebbe intervenire attraverso un'adeguata regolamentazione da parte delle istituzioni politiche⁹³.

Tuttavia, altri contributi propendono per l'assunzione volontaria e non per una condotta imposta da altre organizzazioni; il rispetto della legge infatti non può essere qualificato come comportamento socialmente corretto⁹⁴.

L'integrazione della Responsabilità Sociale, nell'impianto complessivo del sistema di pianificazione strategica, dovrebbe portare le aziende pubbliche, a "rendere sociale il sistema di programmazione e controllo e non semplicemente a valutare le ricadute sociali di ciò che è stato programmato"⁹⁵. Non ci pare possibile che ciò possa scaturire dal solo rispetto della legge⁹⁶.

È necessaria la ricerca di rinnovati criteri morali che "consentano all'individuo di gestire adeguatamente la propria attività, le proprie scelte, la propria libera azione, nel rispetto degli altri"⁹⁷. Questa affermazione racchiude una visione dell'uomo e dei rapporti umani, inerenti ogni contesto della vita sociale, inclusi quelli specifici economico-imprenditoriali⁹⁸.

Trattasi di valori, individuabili nell'integrità, nell'imparzialità, nella considerazione del prossimo, nell'equità, nella coerenza, ecc., la cui origine può essere sociale, filosofica o religiosa, ma qualunque ne sia la fonte, il loro mancato rispetto, od anche soltanto la loro non attenta considerazione da parte dell'azienda, determina una serie di effetti negativi sulla gestione⁹⁹.

È indispensabile abbandonare la sola logica burocratica e gestire un rinnovato cambiamento, che rende doveroso "lo sviluppo e la progettazione congiunta di sistemi informativi, persone, organizzazione e ambienti di lavoro, e un'azione per cambiare prassi lavorative, culture, mentalità e competenze"¹⁰⁰.

⁹³ Cfr. Stiglitz J.E. (2004) I ruggenti anni Novanta. Lo scandalo della finanza e il futuro dell'economia, Einaudi, Torino. Le decisioni assunte dall'impresa, "dovrebbero essere sensibili verso le problematiche del sistema sociale e costituire un continuum con esso", cfr. Steiner G.A. (1975) Business and society, NY Random House, 2 p 169.

⁹⁴ Cfr. Sciarelli S. (1996) Etica aziendale e finalità imprenditoriali, in Economia e management, n 6.

⁹⁵ Cfr. Tanese A. (2004) Rendere conto ai cittadini. Il Bilancio sociale per le Amministrazioni Pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione, Dip. della Funzione Pubblica, Ufficio per l'innovazione delle PA, Ed. Scientifiche Italiane.

⁹⁶ Cfr. Giovannelli L. (1995) La comunicazione economica nell'ente locale, Giuffrè Milano, p 75.

Anche se con riferimento alla comunicazione economica dell'azienda pubblica, è interessante quanto affermato dalla Giovannelli, "Una normativa che obblighi gli enti locali ad attivare specifiche forme di comunicazione è scarsamente efficace, in quanto la comunicazione deve essere il risultato della cultura, della strategia, di un orientamento di lungo periodo dell'ente".

⁹⁷ Definizione di etica – dizionario di filosofia (2009). Enciclopedia Treccani.

⁹⁸ Cfr. Coda V. (1995) Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in "Finanza, marketing, produzione", n 6 Milano; cfr. Rusconi G. (1997) Etica e impresa: un'analisi economico aziendale, Clueb, Bologna.

⁹⁹ Cfr. Di Toro P. (1993) L'etica nella gestione d'impresa, Padova, CEDAM.

¹⁰⁰ Davis L. E. (1982) Organization design, in Salvendy, G., Handbook of industrial engineering, New York, Wiley; cfr. Anselmi L. (2003) Percorsi aziendali per le Pubbliche Amministrazioni, Giappichelli p 170; cfr. Durkheim E. (2013) La scienza sociale e l'azione di Veca S. Il saggiaiore tascabili – Maestri del 900".

4 Il ruolo delle organizzazioni pubbliche tra il miglioramento del benessere della comunità ed un nuovo modello di sviluppo.

In letteratura diversi autorevoli autori, affermano che la mancanza di individui attivi e dinamici nella partecipazione democratica, sia dovuta principalmente all'ossessivo perseguimento dell'obiettivo del benessere economico¹⁰¹. Il modello di crescita economica dominante, riconducibile alle teorie neoclassiche e keynesiane, ha di fatto, in parte, contribuito ad offuscare gli studi sul legame tra lo sviluppo umano e la crescita economica. L'assunto di base, era infatti, quello di considerare i fattori esogeni al sistema, quale condizione essenziale per la crescita, cioè, il progresso tecnico e le invenzioni scientifiche¹⁰².

Ad oggi, possiamo osservare, come in tutte le economie mondiali il PIL (Prodotto interno Lordo) di un paese, costituisca il fattore di crescita economica maggiormente preso in considerazione. È assodato, che gli incrementi di questo indicatore sono sinonimi di progresso e rappresentano un'inconfutabile elemento di sviluppo di un Paese. Esso sinteticamente, rappresenta il valore di mercato dei beni e dei servizi acquistati in un Paese, a cui va sommato il valore delle esportazioni al netto delle importazioni effettuate¹⁰³. Appare chiaro che il PIL possa rappresentare la generale situazione economica di un Paese, ma in alcun modo può essere capace di descrivere il livello di benessere sociale della comunità o essere considerato una misura di benessere sostenibile¹⁰⁴.

Si rifletta, ad esempio sulla capacità di trasmettere conoscenza in ambito accademico, o sull'efficacia delle prestazioni di un medico, o ancora su quei servizi assistenziali che implicano un forte impatto sui rapporti umani. Si tratta di esempi, che generano in minima parte valore di mercato, ma sono in grado di modificare in maniera radicale il benessere sociale dei cittadini. Tuttavia, le logiche di mercato difficilmente si soffermano sul valore sociale generato dagli esempi sopra riportati, ma incanalano l'operato del docente universitario, del medico o dell'amministrazione erogatrice dei servizi assistenziali, alla sola realizzazione di un continuo miglioramento delle performance economico-finanziarie. Gli aspetti legati agli impatti sociali realizzati o attuabili sono pressoché irrilevanti.

Nel corso degli ultimi trent'anni, nonostante l'importanza dei concetti di sviluppo sostenibile e benessere sociale sia stata rilevata da numerosi studiosi, la ricerca di massimizzazione della crescita

¹⁰¹ Cfr. Tagore R. (1993) *Il mondo della personalità*, Guanda, Parma; cfr. Dewey J. (2004) *Democrazia e educazione*, trad. ita. Agnoletti E., Paduano P., Sansoni Ed.

¹⁰² "There are two kinds of capital, or state variables, in the system: physical capital that is accumulated and utilized in production under a familiar neoclassical technology, and human capital that enhances the productivity of both labor and physical capital, and that is accumulated according to a law having the crucial property that a constant level of effort produces a constant growth rate of the stock, independent of the level already attained", cfr. Lucas R. E. (1988) *On the mechanics of economic development*, *Journal of Monetary Economics* 22, North Holland, pp 3-42; cfr. Arrow K. J. (1962) *The economic implications of learning by doing*, *Review of Economic Studies*, 29, pp 155-173.

¹⁰³ Cfr. Pulselli F. M. et al. (2007) *Quello che il Pil non dice, La soglia della sostenibilità*, Donzelli ed., Roma.

¹⁰⁴ Cfr. European Commission (2009) *GDP and beyond: measuring progress in changing world*, 433 final, Brussels.

economica, ha causato un mutamento profondo nella formazione delle persone e negli stessi processi di istruzione secondaria ed universitaria. A partire dagli Stati Uniti, passando per Paesi economicamente avanzati come l'India o la Cina, per arrivare ai Paesi dell'UE, la tendenza è stata quella di favorire lo studio e l'approfondimento delle conoscenze tecnico-scientifiche. Conoscenze cioè, che avessero una immediata e diretta ripercussione sulla capacità di produrre valore economico. Purtroppo, in alcuni casi, la sintesi tra rilevanti competenze profit-oriented e condotte moralmente riprovevoli, ha consentito ad alcuni individui di realizzare scelte, tali da provocare crack finanziari e disastri ambientali di proporzioni planetarie¹⁰⁵.

Ovviamente, il legame esistente tra una formazione tecnico-scientifica e comportamenti socialmente inammissibili, non è generalizzabile a tutti gli individui che intraprendono tali studi, ma interessa solo una minima parte di persone¹⁰⁶. L'esigenza che si avverte, è quella di formare individui, raffinati culturalmente nel campo delle scienze umane, dotati di lungimiranza politico-sociale e sensibili alle problematiche di valorizzazione del benessere sociale. Tuttavia, anche in Paesi come il nostro, dopo anni di utilizzo incontrollato delle risorse pubbliche, i tagli dei costi e le logiche della *spending review*, non sempre consentono alle gestioni pubbliche di avvalersi del parametro del benessere sociale o dello sviluppo sostenibile, per programmare le spese e gli interventi da attuare. Ad oggi, riconoscere individui in grado di conseguire una gestione pubblica economicamente efficiente e socialmente efficace, è pressoché impossibile. Ciò che si avverte, è il fallimento della legislazione nel riuscire ad approntare adeguati strumenti di "*steering control*"¹⁰⁷ dei complessi rapporti esistenti nella società.

Un corretto sviluppo umano di una comunità, ha chiaramente necessità di regole che da un lato, rendano sensibili i cittadini sull'importanza della diffusione del benessere sociale, e dall'altro disciplinino in modo adeguato gli egoismi degli interessi dei singoli nel perseguimento del bene comune, cioè prendano le distanze dalle ipotesi di *homo oeconomicus*, tra coloro che sono chiamati a gestire le risorse pubbliche¹⁰⁸. Per certi versi, gli interventi legislativi non sono riusciti a regolamentare quel processo scandito dal Giannesi, per il quale "le persone e i beni sono come elementi liberi e successivamente perdono questa loro caratteristica per assumerne un'altra

¹⁰⁵ Cfr. WCED (1987) *Our Common Future*, Oxford, Press, NY, "non prestando una particolare attenzione a compromettere le possibilità delle future generazioni a soddisfare i propri bisogni".

¹⁰⁶ Cfr. King J.A., Blair R.J.R., Mitchell D.G.V., Dolan, R.J., Burgess N. (2006) *Doing the right thing: a common neural circuit for appropriate violent or compassionate behavior*, in *NeuroImage*, 30 (3) pp 1069-1076.

¹⁰⁷ Cfr. Newman W. H. (1975) *Constructive Control*, Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J., trad. Bubbio A. (1981) *Direzione e sistemi di controllo. Nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, introduzione di Coda V., Etas Libri, Milano; cfr. Amigoni F. (1987) *Strategic Control in Large Italian Corporations*, in *Economia aziendale, The Evolution of managerial Systems*, Agosto, n 2.

¹⁰⁸ Cfr. Walras L. *Elementi di economia politica pura*, trad. ita. Biagiotti A. (1974) Utet, Torino; cfr. Nussbaum M. C. (2010) *Non per profitto*, Il Mulino, Bologna; cfr. De Caprariis G., *Trentadue Lettere di Vilfredo Pareto a Benedetto Croce*, *Revue européenne des sciences sociales*, 1972, t 10, n 27, pp 139-161.

relazionale, costituendosi elementi di un ordine formativo della ricchezza”¹⁰⁹. Se non si riesce ad invertire questa rotta, caratterizzata da individui fortemente egocentrici, la società democratica stessa sarà destinata a trasformarsi in un’insieme di individui indifferenti alle relazioni personali, finanche alle questioni pubbliche. L’unico obiettivo sarà quello di competere secondo le logiche di mercato per il soddisfacimento egoistico dei propri interessi.

Come afferma Bauman, “Quando lo stato riconosce la priorità e la superiorità delle leggi del mercato sulle leggi della polis, l’individuo si trasforma in consumatore, ed accetta sempre meno la necessità di partecipare all’amministrazione dello stato. Il risultato, è l’attuale fluida situazione di anomia generalizzata, nonché il rifiuto delle regole in tutte le loro versioni [...] Abbiamo un lungo cammino da fare, prima che i cittadini riconoscano i vincoli di solidarietà che li uniscono”¹¹⁰.

La considerazione che l’affermazione del “capitalismo tecnico-nichilista”¹¹¹ ha favorito la perdita della centralità degli individui, deve portare l’amministrazione a considerare l’importanza di effettuare consistenti investimenti sulle risorse intangibili e sul capitale umano. La società della conoscenza nella quale viviamo, richiede, ad esempio, che l’istruzione dei propri cittadini diventi un obiettivo di primaria importanza da perseguire. La formazione che qui intendiamo, non è quella dello studio mnemonico, dove l’individuo assorbe passivamente il materiale oggetto di studio. Bensì quella di un apprendimento attivo, che stimoli a ragionamenti critici e che abitui le persone a riflettere su problematiche che condizioneranno anche la loro vita nella comunità in cui vivono. Il compito a cui sono chiamate le organizzazioni pubbliche, è quello di migliorare la generale istruzione dei propri cittadini, al fine di renderli consapevoli che adeguati livelli di benessere sociale, possono essere raggiunti solo con una loro attiva e critica partecipazione alle questioni di interesse pubblico. “Ferma la convinzione che l’istruzione è un bene in sé, ma utile alla persona perché possa realizzarsi pienamente ed essere in grado, sul lavoro e nella quotidianità delle sue esperienze di vita, di rispondere alle sfide economiche e socioculturali [...] va detto che alla conoscenza ed alle competenze viene sempre più riconosciuto un peso determinante ai fini dello sviluppo economico, dello stesso benessere e della coesione sociale”¹¹².

Assodato che istruzione e benessere avanzano di pari passo, il benessere sociale nella comunità, può essere valutato, solo se gli individui, adeguatamente motivati, percepiscono l’utilità di valorizzare una razionalità sociale, rispetto a quella puramente economica. Ovviamente ciò, sarà possibile, solo se le istituzioni, avvertiranno come essenziale, l’evoluzione da un modello istituzionale, ad una

¹⁰⁹ Cfr. Giannessi E. (1969) Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda, in Scritti in onore di Giordano dell’Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali, 1, Giuffrè, Milano, p 470.

¹¹⁰ Cfr. Bauman Z. (2004) La solitudine del cittadino globale, Feltrinelli, Milano, p 158.

¹¹¹ Cfr. Magatti M. (2009) Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista, Campi del sapere, Feltrinelli.

¹¹² Cfr. Crema F. E., Vittadini G. (2006) Verso l’economia dell’istruzione, Armando editore, Roma, p 172.

concezione maggiormente funzionale, nella quale l'interesse generale può essere perseguito solo con il contributo di una pluralità di soggetti.

Appare chiaro, che l'assenza di un supporto allo sviluppo di una basilare formazione civica, costituisce una seconda causa per la quale oggi, molti individui assumono un atteggiamento passivo, da semplici osservatori, nei confronti dell'interazione politico-sociale. A conferma di ciò, in Italia, assistiamo ad una crescente indifferenza nei confronti dell'arena politica e ad una calante fiducia nelle istituzioni pubbliche; “nelle democrazie più consolidate si assiste impotenti al fenomeno dell'apatia politica, che coinvolge spesso circa la metà degli aventi diritto al voto”¹¹³. Alcuni autori, collegano questa situazione, alla politica stessa, incolpandola di promuovere la disaffezione degli elettori, al fine di indebolire i principali attori della scena politica, i partiti appunto. La logica alla base di questa idea, è quella di un governo di pochi occultato dietro una democrazia dell'audience¹¹⁴.

In questo quadro, le istituzioni pubbliche, dovranno promuovere un rinnovato modello di sviluppo umano¹¹⁵. Un modello cioè, che stimoli gli individui ad una partecipazione energica e vivace alle problematiche sociali¹¹⁶. Ogni cittadino, deve essere trattato come soggetto da cui può scaturire un contributo attivo per la società. Solo responsabilizzando i cittadini, ad effettuare ragionamenti per il bene comune ed i collaboratori delle organizzazioni pubbliche, ad accettare le criticità provenienti dall'esterno, si riuscirà a sviluppare una cultura sociale costruttiva. Facendo riferimento al contesto della strategia di Lisbona, una soluzione è quella di avviare un miglioramento continuo dei livelli di istruzione, di competenze e di formazione degli individui, ad esempio attraverso forme innovative di *e-learning* e *mooc* (*massive open online courses*)¹¹⁷.

In tal senso, è necessario, “insegnare a confrontarsi con le proprie inadeguatezze e che le debolezze e l'aver bisogno degli altri, non è mancanza di virilità, ma occasione di cooperazione e reciprocità”¹¹⁸. Diversi studi hanno inoltre osservato, che supportare gli individui a migliorare il proprio grado di senso civico, secondo una logica di apprendimento continuo, consente di ottenere cittadini maggiormente propensi a considerarsi membri di una comunità e perciò disposti a farsi carico delle proprie responsabilità e preoccuparsi per quelle degli altri¹¹⁹.

¹¹³ Cfr. Bobbio N. (1995) *Il futuro della democrazia*, Einaudi, Torino, p 20.

¹¹⁴ Cfr. Mair P. (2013) *Ruling the void. The hollowing of western democracy*, Verso books, London; cfr. Manin B. (1997) *The Principles of Representative Government*, Cambridge, pp. 218-235.

¹¹⁵ “In Italia i livelli di istruzione, di competenze e di formazione sono ancora insufficienti... contestualmente cala la partecipazione culturale”, cfr. ISTAT (2013) *Rapporto Bes*, cap. 02, Istruzione e formazione.

¹¹⁶ Cfr. Dewey J. (1993) *Scuola e società*, Scandicci, La Nuova Italia.

¹¹⁷ Si veda il Rapporto sullo sviluppo umano 2013, UNDP, “L'ascesa del Sud”, Il progresso umano in un mondo in evoluzione.

¹¹⁸ Cfr. Nussbaum M. C. (2010) p 61.

¹¹⁹ Cfr. Stiglitz J. E. (2013) *Il prezzo della disuguaglianza: come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro*, Einaudi, Torino.

Le capacità basilari da potenziare nei cittadini, ad esempio, sono quella dell'impegno civico, della solidarietà o dell'indole etica, "A chi ha acquisito un buon carattere etico, afferma Aristotele, non risulta difficile conoscere i principi, sapere con chiarezza che cosa è bene e che cosa è male"¹²⁰.

Negli atti dell'Unione Europea, l'attiva cooperazione dei cittadini all'interno delle reti sociali, la loro collaborazione alla vita pubblica e la condivisione di pratiche ed abitudini che favoriscano il progresso della vita pubblica, è definito Capitale Sociale di una comunità¹²¹. I valori ai quali il Capitale Sociale delineato dall'Unione Europea, fa riferimento, sono quelli della cooperazione, della reciprocità, del senso civico e della fiducia: valori essenziali, in uno Stato democratico, per svolgere in modo corretto i compiti assegnati dalla funzione sociale¹²².

In letteratura uno degli studi più completi sul capitale sociale è quello di Putnam¹²³. In particolare, partendo dallo studio della tradizione civica delle regioni italiane e dalla valutazione di quattordici indicatori sul comportamento degli individui, giunge alla conclusione che, una maggiore dotazione di capitale sociale, favorisce migliori performance istituzionali. Nell'approccio di Putnam, i cittadini saranno più predisposti a far convergere i loro interessi individuali con quelli della comunità, se le istituzioni saranno in grado di trasmettere fiducia sulle iniziative pianificate. La prospettiva offerta dall'autore, chiarisce che il capitale sociale in una comunità, non è costituito dalla sola "virtù civica"¹²⁴, ovvero dal "senso socialmente diffuso negli individui di bene collettivo e pubblico", ma soprattutto dalle dinamiche relazionali tra gli individui e le istituzioni pubbliche.

Un altro interessante lavoro, che osserva la correlazione tra, il grado di fiducia dei cittadini nelle reti sociali e nelle organizzazioni pubbliche ed il diffondersi della crescita in un paese, è quello di Stiglitz. Dalla sua analisi, emerge che le logiche di mercato e la massimizzazione della crescita economica indeboliscono alcuni capisaldi della vita democratica: i rapporti di collaborazione e di fiducia tra gli individui. In una situazione di espansione degli scambi di mercato, i cittadini tenderanno ad assumere comportamenti fortemente individualisti ed incuranti nei confronti delle necessità della comunità¹²⁵. La mancanza di fiducia, perciò, non solo non consentirebbe alcun legame sociale, ma contribuirebbe ad aumentare la complessità della vita delle persone nella società.

¹²⁰ Cfr. Yarza I. (2001) *La razionalità dell'etica di Aristotele*, Armando editore, Roma, p 34.

¹²¹ Cfr. Council Resolution UE 2003/C 175/02, on Social and Human Capital Building social and human capital in the knowledge society.

¹²² "Lo Stato non indirizza né crea i rapporti sociali, bensì, interviene a bilanciarli quando essi hegelianamente sono già belli e fatti", cfr. Belardinelli S. (1996) *Il progetto incompiuto, agire comunicativo e complessità sociale*, Franco Angeli, Milano, p 88; cfr. Arrow K. (2000) *Observations on Social Capital*, in Dasgupta P., Serageldin I., *Social Capital. A multifaced perspective*, The World Bank, Washington DC, pp 3-6.

¹²³ Cfr. Putnam R. (2004) *Capitale sociale e individualismo*, Il Mulino, Bologna.

¹²⁴ Cfr. Putnam R. (2004), p 14. ; cfr. Putnam R. (1993) *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.

¹²⁵ "La liberalizzazione del mercato dei capitali, non provoca solo un aumento dell'instabilità economica e della povertà, ma erode anche la democrazia", cfr. Stiglitz J. E. (2008) *Stabilità non solo crescita*, Francesco Brioschi editore, Milano, p 46.

L'unico rimedio per salvaguardare il capitale sociale, è quello di assicurare il buon funzionamento delle istituzioni pubbliche. In questo quadro, l'adozione di politiche di supporto ai legami sociali, "rafforzeranno il consenso intorno al senso di responsabilità verso la dimensione pubblica"¹²⁶. Quindi, la fiducia dei cittadini, nelle relazioni sociali o verso le istituzioni, è un bene pubblico che deve essere tutelato dalle istituzioni stesse. Maggiore sarà il grado di diffusione della fiducia negli individui, superiore si presenterà la legittimazione delle organizzazioni pubbliche a rappresentarli. Tuttavia, la crescente globalizzazione economica e le logiche dei mercati dei capitali, giocano ormai un ruolo così dominante sui governi nazionali, che molte delle decisioni politiche assunte non possono che esserne assoggettate.

Stiglitz in tal senso, parla di sindrome della duplice rappresentanza. Secondo la sua analisi, l'influenza e le aspettative delle componenti sociali, nei processi di formazione delle decisioni politiche, saranno sempre più soggette al vaglio dei portatori dei grandi interessi finanziari. Le scelte democratiche effettuate dai cittadini al momento delle elezioni, si potrebbero rivelare totalmente discordanti rispetto alle aspettative ipotizzate, generando di fatto, un crollo della fiducia, in tutti i provvedimenti assunti dal governo. Egli scrive, "da un lato, i cittadini votano a favore degli esponenti politici che promettono di attuare una piattaforma che è stata definita prima delle elezioni; dall'altro, una volta eletti, gli esponenti politici cercano anche il sostegno dei grandi interessi finanziari [...] Anche i governi che non rinnegano l'impegno a fare gli interessi dei lavoratori possono rendersi conto di avere una sola scelta: accontentare i mercati finanziari"¹²⁷.

Le osservazioni di Stiglitz ci consentono di riflettere, su quanto l'attività delle organizzazioni pubbliche possa essere manipolata da soggetti, i cui obiettivi il più delle volte, sono ben lontani dal miglioramento del benessere della società¹²⁸. In circostanze fortemente condizionate da forze economiche, non sarà difficile osservare casi di istituzioni pubbliche subalterne alle direttive di stakeholder con importanti dotazioni economico-finanziarie.

Scrivendo Lindblom, "i dirigenti delle imprese sono ammessi nei circoli in cui si svolgono esplicitamente trattative, contrattazioni e discussioni persuasive, dai quali sono esclusi i cittadini comuni [...] In queste consultazioni, i dirigenti delle grosse società per azioni occupano una posizione privilegiata poiché, a differenza dei leader dei gruppi d'interesse, si trovano ad agire prevalentemente nelle vesti di pubblici funzionari"¹²⁹. Considerato ciò, appare chiaro, che i provvedimenti assunti a seguito di processi decisionali concordati con forze economiche, se non

¹²⁶ Cfr. Berti F. (2005) *Per una sociologia della comunità*, Franco Angeli, Milano, p 110; cfr. Luhmann N. (2002) *La Fiducia*, Il Mulino, Bologna.

¹²⁷ Cfr. Stiglitz J. E. (2008) *Stabilità non solo crescita*, p 162.

¹²⁸ "Risultano inoltre fondamentali le ipotesi riguardanti l'indole ed il comportamento degli individui ritenuti egoisti, razionali, massimizzatori dell'utilità e bene informati", cfr. Marinò L. (2014) *L'azienda pubblica nel quasi mercato: il management sanitario tra autonomia formale ed opzioni di scelta reali*, Giappichelli editore, Torino, p 61.

¹²⁹ Cfr. Lindblom C. E. (1979) *Politica e mercato: i sistemi politico-economici mondiali*, Etas, Milano, p 189.

accuratamente negoziati, arrecano alle istituzioni non solo danno economico, ma un deterioramento nel rapporto fiduciario con la collettività.

Appare chiara l'esigenza di potenziare il rapporto fiduciario tra le istituzioni pubbliche ed i cittadini. In merito, richiamiamo il pensiero del Nobel Akerlof. Egli, per chiarire la relazione, nella quale un individuo non è in grado di verificare se un secondo soggetto si comporterà o meno nel modo da lui desiderato, illustra il caso dell'acquisto di un'autovettura usata. L'acquirente, in difetto di informazioni rispetto al venditore, cercherà di creare una serie di relazioni sociali, per valutarne la reputazione, la serietà, l'affidabilità, ecc., prima di procedere all'acquisto¹³⁰. Nelle istituzioni pubbliche, che hanno il dovere morale di rispecchiare gli interessi della base sociale che ha fornito il mandato elettorale, la reputazione e la serietà, equivalgono alla legittimazione sociale. L'onere di dimostrare di possederla, spetterà alle stesse istituzioni. Per avvalorare il possesso, non è sufficiente rendicontare con trasparenza e chiarezza, (il più delle volte) a piccoli gruppi di individui esperti. È essenziale porre in essere misure di responsabilità sociale, che consentano di curare due principali aspetti. Primo, quello di ottimizzare il capitale sociale, inteso come sostegno alla crescita culturale degli individui, miglioramento delle strutture pubbliche e sostegno allo sviluppo delle relazioni sociali tra gli individui¹³¹. Secondo, quello di evitare che l'azzardo morale esistente negli scambi tra, stakeholder economici e pubblica amministrazione, possa creare un deterioramento nelle relazioni con i cittadini.

5 Il concetto di accountability tra etica ed economia.

Il quadro nel quale osserveremo il processo di rendicontazione nelle organizzazioni pubbliche, si muove nella direzione del rapporto tra etica ed economia.

Lo studio, di tale relazione, trova origine per far collimare gli aspetti del comportamento sociale e di quello economico. In una prima interpretazione, riconducibile a San Benedetto, l'aspetto economico-lavorativo veniva interpretato come strumento di salvezza dell'anima¹³². Diversi secoli più tardi, grazie ai Gesuiti, il lavoro acquista l'immagine di valore, da perseguire nella vita terrena, in quanto missione affidata da Dio. Nella società moderna, il fenomeno della globalizzazione, ha avuto il merito di consentire il confronto tra culture, valori e stili di vita differenti ed ha permesso solide alleanze economiche nelle filiere produttive di tutti i settori economici, ma si è reso anche responsabile di uno sviluppo fragile e ambivalente degli esseri umani.

¹³⁰ Cfr. Akerlof G. (1970) The market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the market mechanism, in Quarterly journal of economics, pp 488-500.

¹³¹ Un'idea, per ricercare l'accordo su quali interventi realizzare al fine di migliorare il capitale sociale, potrebbe essere quella di estendere lo strumento delle conferenze di servizi (art. 14 L. 241/90), ai rapporti tra istituzioni pubbliche e cittadini.

¹³² Cfr. Benedetto XVI, Habermas J. (2005) Etica, religione e stato liberale, Morcelliana, Brescia.

In tal senso, “l’uomo non è fatto per qualsiasi progresso, ma per quello che salvaguardia fino in fondo la sua natura, lo rispetta e lo promuove, non lo strumentalizza [...] Si avverte l’esigenza di un ripensamento complessivo dell’economia, che ponga il progresso al servizio della più ampia crescita umana”¹³³.

L’idea di etica-economica, può essere associata ad almeno due presupposti.

Il primo, è quello di una visione dell’azienda come comunità in una comunità¹³⁴. “L’individualismo è una buona cosa. Fornisce un incentivo, promuove la leadership e incoraggia lo sviluppo, ma da solo non basta. Siamo animali sociali, che non possono funzionare efficacemente senza un sistema sociale più grande di noi. È quello che chiamiamo comunità, il collante sociale che lega gli individui”¹³⁵. In quest’ottica, si inserisce il filone degli studi riconducibile alla Teoria degli Stakeholder, per la quale, i fatti aziendali devono essere pianificati e rendicontati dal soggetto economico, a favore degli interlocutori aziendali. L’organizzazione, nel perseguire le condizioni di economicità, crea una rete proficua e permanente di rapporti sociali, con i dipendenti all’interno dell’organizzazione e con le forze sociali con cui interagisce, all’esterno.

Col processo di rendicontazione, si offrirà ai portatori di interesse, una serie di notizie qualitative e quantitative, che saranno utili per valutare il grado di soddisfazione delle loro aspettative. La finalità dell’azienda sarà quella di generare valore sia per il soggetto economico che per gli stakeholder. È certamente fondamentale tenere in considerazione e far fronte anche a quelle richieste provenienti da portatori d’interesse apparentemente non critici, nella certezza che ogni relazione sia meritevole di attenzione¹³⁶. Il secondo presupposto riconducibile all’idea di etica-economica, è la descrizione della gestione aziendale, come “di buon senso”. Tale presupposto, trova le sue origini, nella necessità di evitare che il potere che viene concesso ad altri individui, di agire in nostro nome, venga esercitato in modo scorretto ed illegittimo, rispetto alle aspettative iniziali. Indipendentemente dalla personalità giuridica pubblica o privata, costituiscono validi esempi, sia il rapporto eletti - elettori nelle organizzazioni pubbliche, che azionisti-management nelle aziende private¹³⁷. L’esigenza di dare impulso ad organizzazioni amministrare in maniera prudente ed oculata, nasce per trovare una soluzione al problema della valutazione dell’affidabilità, sotto il piano economico e quello etico - sociale. In tempi recenti, la valutazione morale della conduzione

¹³³ Cfr. Tettamanzi D. (2009) *Etica e Capitale. Un’altra economia è davvero possibile?* Parag. Lo snodo fondamentale: l’autentico sviluppo, Rizzoli, Milano.

¹³⁴ Cfr. Bertini U. (1990) *Il Sistema d’azienda*, Giappichelli, Torino.

¹³⁵ Cfr. Mintzberg H. (2009) *L’azienda come comunità*, in *Harvard Business Review Italia*, n 9, p 94.

¹³⁶ Cfr. Donaldson T., Preston L.E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, vol 20, 1, pp 65-91; cfr. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, vol 22, n 4, pp 853-886.

¹³⁷ Cfr. Anselmi L. (2003) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

delle aziende, si è resa necessaria per far fronte alle enormi perdite finanziarie legate ai fallimenti di importanti società multinazionali, che di fatto hanno avuto ripercussioni su tutti i settori produttivi, su scala globale. “*The several hundred billion dollar losses of major banks leading to the near collapse of the global financial system demonstrate the non-negotiable importance of wise corporate leaderships pursuing profitable business*”¹³⁸.

Per quanto riguarda la valutazione della funzionalità economica nelle organizzazioni pubbliche, a partire dagli anni '80-90, è stato proposto uno stile di amministrazione elaborato dal *Reinventing Government* e dal *New Public Management*, che prevedeva l'emulazione nel settore pubblico, delle pratiche gestionali utilizzate nelle aziende private. L'enfasi sulla quale si basava, congetturava che, così come le pressioni generate nei mercati, indirizzavano le aziende private verso un continuo miglioramento, altrettanto avrebbero potuto guidare le amministrazioni pubbliche a rendere più efficaci i processi gestionali e fornire servizi pubblici più efficienti¹³⁹. Gli obiettivi che si intendeva perseguire, erano quelli della riduzione delle grandi strutture pubbliche, dell'introduzione di logiche competitive e della privatizzazione nell'erogazione di alcuni servizi di pubblica utilità.

Tuttavia, nonostante concreti risultati ottenuti nel corso di oltre due decenni di applicazione di queste logiche, in letteratura, si osserva come, “la privatizzazione non elimini il potere, bensì la politica, cioè la discussione pubblica, ovvero ciò su cui il potere dovrebbe agire”¹⁴⁰. Ciò per molti versi, ha causato uno scollamento tra perseguimento dell'efficienza economica e confronto politico-sociale. Molto spesso, infatti dietro complessi processi di privatizzazione, si celavano articolate forme di conflitto di interessi, nonché ampie attività di clientelismo. Le sole logiche derivate dal NPM e l'esclusivo ricorso ad indicatori reddituali, inoltre, appaiono oggi inadeguate a modificare organizzazioni pubbliche ancora molto statiche e caratterizzate da rigorosi e schematici approcci burocratico – amministrativi. Nonostante, l'esigenza di valutare attentamente il valore economico, è essenziale accettare che questo sia posto, perlomeno sullo stesso piano, di un irremovibile valore pubblico. Valore quest'ultimo, costituito da quel capitale sociale, da quelle relazioni pubbliche, da quel benessere collettivo, da quell'attenzione agli aspetti etico - morali, che forniscono le basi di una sana società democratica. In letteratura, il merito di creare una relazione tra l'arricchimento degli elementi costitutivi il valore pubblico ed i sistemi democratici, è attribuibile al Nobel Sen. Egli individua tre forme attraverso le quali tale relazione si realizza. La prima riguarda la promozione della partecipazione politica e sociale. L'interessamento agli affari pubblici da parte

¹³⁸ Cfr. Straus J. (2009) *The Role of Law and Ethics in the Globalized Economy*, Springer, Munich, p 45.

¹³⁹ Cfr. Hood C. (1991) *A Public Management for all Seasons?*, in *Public administration*, n 69, pp 3-19; cfr. Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison Wesley.

¹⁴⁰ Cfr. Borowiak C. T. (2011) *Accountability and Democracy. The pitfalls and promise of popular control*, Oxford University Press.

della comunità, costituisce un valore intrinseco per la vita ed il benessere degli stessi cittadini. Le istituzioni dovranno impegnarsi a rimuovere tutti gli impedimenti che non consentono ai cittadini di prendere parte alla vita pubblica della comunità. La seconda forma illustrata da Sen, è strettamente collegata alla prima. Infatti, con l'adesione al dibattito pubblico, gli individui avranno la forza di "dar voce alle proprie richieste"¹⁴¹, che certamente potranno avere natura sociale o economica. Di fatto l'autore, non esclude che, in un sistema democratico, entrambe le aspettative economiche e sociali, contribuiscano al benessere della società. Infine, Sen osserva, che la discussione pubblica e le relazioni sociali, in governi democratici, sono strumenti che consentono agli individui di imparare dai reciproci atteggiamenti e di confrontarsi per modellare i propri valori e le proprie idee. Quindi le istituzioni, assicurando il dibattito sociale, migliorerebbero la percezione, che i cittadini possiedono, dei meccanismi democratici che governano il paese.

Il valore pubblico presenta indubbi elementi di reciproco condizionamento sia nella dimensione politico-istituzionale dell'amministrazione pubblica, sia in quella dimensione tecnico-aziendale, apparentemente indifferente alle questioni etico - sociali ed unicamente attenta al rispetto delle condizioni di economicità. Questo concetto, è ben scandito nelle parole di Pareto, per il quale, "si può peccare per ignoranza, ma si può anche peccare per interesse. La competenza tecnica può far evitare il primo male, ma non può nulla contro il secondo"¹⁴². Il miglioramento del valore pubblico deve essere al centro di una *governance* che promuova un rivitalizzato dibattito tra le due dimensioni. Infatti, ad oggi, la complessità nella quale devono essere assunte le decisioni politiche, richiede competenze tecniche sempre maggiori, che solo un management esperto è in grado di possedere. Queste competenze, avranno un ruolo chiave, per implementare attività di *accountability* esaustive ed efficienti, che rendano effettivo, "l'obbligo per i rappresentanti di rispondere ai rappresentati sull'utilizzo dei loro poteri ed il rispetto dei loro doveri, di agire sulla base delle critiche o delle richieste che vengono loro fatte e di accettare alcune responsabilità per il fallimento, l'incompetenza o l'inganno"¹⁴³. L'obiettivo del progresso del valore pubblico, ci consente di comprendere, quanto la valutazione etico - sociale, rispetto a quella prettamente economica, funga da sostegno al funzionamento di democrazie sempre più *disaffected*¹⁴⁴. Democrazie, dove cioè, i cittadini convivono con un sentimento diffuso di bassa qualità ed alta inefficienza dei sistemi politici. Il motivo, si può osservare nell'analisi offerta da Borghonovi. Per l'autore, l'evoluzione delle organizzazioni pubbliche, verso modelli di intervento più leggeri, vanificherebbe parte dei benefici ottenibili dalla contabilità economico-patrimoniale. Nel modello a cui fa riferimento l'autore, gli

¹⁴¹ Cfr. Sen A. (2004) *La Democrazia degli Altri*, Mondadori, Milano, p 63.

¹⁴² Cfr. Fisichella D. (1997) *L'altro potere: tecnocrazia e gruppi di pressione*, Laterza, Roma, p 55.

¹⁴³ Def. "Accountability", in *Concise dictionary of Politics*, Iain McLean, Alistair McMillan, 2009.

¹⁴⁴ Cfr. Pharr S. J., Putnam R. (2000) *Disaffected democracies*, Princeton University Press.

aspetti prettamente economici, non riguardano più significative attività di produzione ed erogazione di servizi, piuttosto, trasferimenti di risorse e controllo sul loro impiego¹⁴⁵. Attività, dov'è pressoché basilare osservare il comportamento etico - morale degli individui. Oltre a ciò, l'autore ricorda che nelle aziende pubbliche l'equilibrio economico è un vincolo, di tipo comparativo, tra priorità individuate ad inizio mandato ed operazioni effettivamente compiute; mentre in quelle private, costituisce invece una finalità. Le responsabilità a cui sono chiamati i collaboratori delle istituzioni, sono quelle di dimostrare, che le decisioni assunte e le scelte realizzate con le risorse pubbliche, hanno prodotto benessere sulla società, e che, potremo aggiungere, il comportamento impiegato, per ricercare tale benessere, è stato, perlomeno, quello del "buon padre di famiglia"¹⁴⁶. Quindi, se l'*accountability* può essere letta in chiave di strumento per perseguire una democrazia di qualità, allora è necessario disporre di cittadini attivi ed informati, che sappiano giudicare il contenuto della rendicontazione pubblica, rispetto ai risultati percepibili. In tal senso, studiosi come Rawls e Sen, parlano di "esercizio della ragione pubblica"¹⁴⁷. Tale concetto presuppone non solo individui interessati al dibattito politico, ma capaci di influenzare le scelte dell'organizzazione pubblica.

Tuttavia, in assenza di adeguati stimoli nei confronti dell'educazione dei cittadini alla partecipazione politica, non si potrà realizzare un effettivo controllo del potere dal basso. In tal caso, qualsiasi forma di valutazione dell'affidabilità, sotto il piano economico o sotto quello etico - sociale, perderanno di significato. L'accentuarsi negli ultimi anni, di eventi, quali ad esempio, la necessità della contrazione della spesa pubblica, la crisi di legittimazione sociale di molte istituzioni e l'aumento delle aspettative della comunità, ha richiesto, che, chi amministra le risorse pubbliche, offra al cittadino un quadro chiaro e completo degli obiettivi pianificati e delle operazioni effettuate. Il binomio fiducia-responsabilità e la coerenza tra azioni e conseguenze, sono aspetti fondamentali che non possono più essere trascurati. In particolar modo, in Paesi come il nostro, dove da un lato si adottano i principi del *welfare state*, promuovendo il rispetto dei diritti e delle libertà degli individui, e dall'altro si occupano le prime posizioni nelle classifiche europee, per la diffusione di fenomeni di origine corruttiva, nelle organizzazioni pubbliche¹⁴⁸.

Il processo che si struttura dal rapporto tra etica ed economia, deve esprimere perciò, una duplice grandezza: quella dell'organizzazione di creare valore condiviso e quella degli individui di ricercarlo secondo condotte moralmente ed eticamente sostenibili.

¹⁴⁵ Cfr. Borgonovi E. (2005) Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, Egea, Milano.

¹⁴⁶ Il D. Lgs. 267/2000, analizzando il dovere di adempiere dei dipendenti pubblici, richiama indirettamente l'art 1176 C.C., per il quale, un'obbligazione deve essere adempiuta usando la diligenza del buon padre di famiglia.

¹⁴⁷ Cfr. Sen A. (2004) Ibid. p 8.

¹⁴⁸ La World Bank parla di, "Abuse of public power for private gain", cfr. World Bank (1997) World Development Report, Washington D.C., Oxford University Press, p 102; cfr. Heidenheimer A. J., Johnston M. (2002) Political Corruption: A Handbook, New Brunswick, N.J.: Transaction Books; cfr. Pierre J, Peters B. G. (2000) Governance, Politics and the State, St Martin's Press.

6 Le attività di accountability e la valutazione degli impatti sociali prodotti.

Un'altro tema attuale, che ci pare interessante analizzare, riguardo alle pratiche di *accountability* in ambito pubblico, sono le difficoltà di valutazione degli impatti sociali prodotti¹⁴⁹. In letteratura, non si contesta l'opportunità di pubblicare i dati sulle prestazioni ottenute, ma si rileva come i modelli di rendicontazione utilizzati, non sempre consentano di realizzare una completa verifica sugli effetti delle attività svolte. Nell'impresa privata la necessità di monitorare gli effetti prodotti sugli individui, dai beni e dai servizi distribuiti, è un investimento strategico, che consente di ottimizzare la propria performance e ricercare un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitor*.

Nelle organizzazioni pubbliche, un possibile strumento che consentirebbe la misurazione di tali effetti, è la comparazione orizzontale tra diversi enti. Tuttavia, esse hanno come obiettivi il raggiungimento di finalità istituzionali, che oltre a non potersi misurare esclusivamente in termini economico-finanziari, variano in maniera consistente a seconda del contesto in cui l'amministrazione è collocata. Inoltre, la stabilità dei trasferimenti dalle amministrazioni centrali a quelle periferiche, (nonostante la persistente precarietà di risorse e le politiche di *spending review*), porta in secondo piano la comparazione delle prestazioni ottenute tra differenti organizzazioni. Le assegnazioni di risorse finanziarie pubbliche, infatti, prescindono sia da logiche competitive (non si capisce il perché, ad eccezione del sistema universitario), sia dal grado di soddisfazione delle aspettative dei cittadini.

Al giorno d'oggi, una serie interconnessa di crisi globali causate per lo più da crack finanziari, hanno aumentato la pressione della comunità internazionale ad una maggiore attenzione alle problematiche ed alle attese degli individui¹⁵⁰. In particolare, a richiedere non solo una maggiore inflessibilità nella stesura dei bilanci pubblici, ma anche ad adottare linee guida e codici di condotta eticamente produttivi nei confronti della comunità, gestendo in ultima istanza, le loro aspettative in maniera più efficace¹⁵¹. “*Companies...both public and private organizations, are increasingly being held responsible not only for their own activities but also for the impact of these activities on key stakeholders, including employees, suppliers, customers, and the communities where they are located*”¹⁵².

¹⁴⁹ Cfr. Radin B. A. (2009) *Challenging the performance movement. Accountability, Complexity, and Democratic Values*, Georgetown University Press, Washington D.C., pp 35-39; cfr. Porter M. E., Kramer M. R. (2007) *Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la CSR*, Harvard Business Review, n 1/2.

¹⁵⁰ “L'economia, così come si è venuta costituendo, può essere resa più produttiva se presta maggiore attenzione alle considerazioni di natura etica che informano il comportamento e il giudizio umano”, cfr. Sen A. K. (2006) *Etica ed Economia*, Laterza, p 16.

¹⁵¹ Cfr. Porter M.E., Kramer M. R. (2007) *Strategie e società. Il punto d'incontro fra il vantaggio competitivo e la CSR*, in Harvard Business Review – Italia, n 1-2.

¹⁵² Cfr. Fry L. W., Nisiewicz M. S. (2013) *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*, Stanford Business Books, Ca.

In questo contesto si pianifica la comunicazione “socio-ambientale”, si sviluppano sistemi, basati su approcci, come la *Triple Bottom Line* o ancora si predispongono report sociali e di sostenibilità. Documenti, questi ultimi, che come già visto in precedenza, volontariamente mettono in risalto i criteri, le modalità di gestione e gli impegni assunti verso l’ambiente e la società¹⁵³. Richiamando un grande economista, Von Hayek, si cerca di stimare quei complessi fenomeni, difficilmente quantificabili, che tuttavia possono pregiudicare il buon funzionamento dell’organizzazione¹⁵⁴.

La necessità di sviluppare pratiche di *accountability* maggiormente inclusive delle aspettative degli stakeholder ed in grado di analizzare gli impatti sociali generati, è stato più volte ribadito nel corso di alcuni summit organizzati anche dall’OCSE¹⁵⁵. In particolare l’OCSE ha pubblicato un’interessante *framework*, che intende aiutare i governi a predisporre un quadro generale per la rendicontazione dell’impatto sociale delle politiche programmate e degli investimenti pubblici effettuati, c.d. “*Impact investing phenomenon*”¹⁵⁶. Tale framework è costituito da undici elementi generali, che offrono la possibilità di adattarsi agli obiettivi e alle politiche di ciascun Stato membro. Ai fini della nostra ricerca, ci pare interessante soffermarci sul sesto principio: *Building effective institutions and accountability mechanism*.

L’OCSE osserva come una delle condizioni basilari per garantire la crescita economico sociale di un Paese, sia quella di disporre di istituzioni efficaci, dove cioè si crei un collegamento fondamentale tra le responsabilità in termini di attuazione delle politiche e la capacità di risposta ai cittadini. È necessario che, le responsabilità delle scelte politiche effettuate non siano solo subordinate alla normativa, ma, appunto, possano essere valutate sulla base dei giudizi espressi dalla società. L’OCSE individua cinque principali azioni che avrebbero la capacità di rendere le organizzazioni pubbliche maggiormente efficaci in tal senso.

La prima richiama il principio della chiarezza e della sostenibilità¹⁵⁷. Obiettivi strategici di medio - lungo termine, chiari ed economicamente e socialmente sostenibili, consentono minori assestamenti nel corso dell’anno, delle risorse finanziarie ed una più efficiente gestione dei collaboratori. Nella seconda azione, l’OCSE afferma la necessità di potenziare le funzioni di pianificazione attribuite ai quadri intermedi dell’organizzazione. Questi infatti, sono i primi che recepiscono i segnali di soddisfacimento o malessere degli utenti. Le loro azioni ed il loro comportamento costituiscono per

¹⁵³ Cfr. Frey M., Iraldo F. (2008) *Il Management dell’ambiente e della sostenibilità oltre il confine aziendale*, Franco Angeli, Milano; cfr. Savitz A. (2014) *The Triple Bottom Line*, Jossey-Bass, San Francisco, chapter 7 “Where do you stand today?” e 13 “Measuring and Reporting your progress”.

¹⁵⁴ Cfr. Von Hayek F. A. (1989) *The Pretence of Knowledge: Nobel Memorial Lecture*, December 11, 1974, *American Economic Review*, 79 (6), pp 3-7.

¹⁵⁵ Summit “The Third International Conference on Financing for Development” (FfD) 7/2015, in Addis Abeba e Summit “The United Nations (UN) Special Summit on Sustainable Development to adopt the Post-2015 Development Agenda”, 9/2015, in New York.

¹⁵⁶ Cfr. OECD (2015) *Social Impact Investment: Building the Evidence Base*, February.

¹⁵⁷ Cfr. GRI (2000-2011) *Linee guida per il reporting di sostenibilità*, ver 3.1, p 11-18.

certi versi, la piattaforma dalla quale prende origine il processo di comunicazione dell'ente, con l'ambiente esterno.

Appare chiaro, come si potranno destinare ingenti risorse per la predisposizione dei processi di rendicontazione, per la stesura dei bilanci sociali, dei codici etici o affidare tali attività, ad esperti di *accountability*, ma, se i collaboratori non si impegneranno a rendere le loro condotte chiare e coerenti con la mission dell'ente, si indebolirà innegabilmente il consenso sociale dell'istituzione.

I comportamenti degli individui perciò distorceranno i risultati del processo di *accountability* e di fatto renderanno incongruente la valutazione degli impatti sociali.

A conferma, ci pare interessante richiamare in questa sede il pensiero del Nobel Buchanan, per il quale le istituzioni non sono governate da meccanismi automatici capaci di conseguire il miglior livello di funzionamento, ma da individui, che razionalmente, prima di ogni altra cosa, massimizzano le proprie utilità¹⁵⁸. Ciò, è strettamente connesso con un'altra azione implementata dall'OCSE: quella di integrare le riflessioni degli stakeholder, nelle politiche dell'ente. In tal senso, la letteratura osserva come “l'interazione sociale produca molto di più di quanto possa produrre un unico piano o singoli piani individuali”¹⁵⁹, perciò il coinvolgimento della società nei processi di *accountability*, permetterebbe di individuare parte di quelle lacune, che pregiudicano una corretta interpretazione delle aspettative degli individui¹⁶⁰.

Il processo di miglioramento dell'efficacia delle organizzazioni pubbliche, si conclude per l'OCSE, con la comparazione dei processi di misurazione e reporting tra istituzioni, autorità di controllo e aziende pubbliche. Il fine, è quello dell'individuazione di *best practice*¹⁶¹. Il quadro entro cui sono state studiate le linee guida dell'OCSE, è quello globale. L'intento è quello di fornire un *framework* di lavoro ai Paesi in via di sviluppo. Tuttavia, l'osservazione di queste linee guida, può rivelarsi vantaggiosa anche per i Paesi come il nostro. Infatti, ad esempio, alcuni autori rilevano come la forte rigidità dei sistemi di pianificazione e controllo attivati in alcune organizzazioni pubbliche, stia diventando una sovrastruttura che introduce solo elementi di criticità nella gestione¹⁶².

¹⁵⁸ Cfr. Buchanan J. M. (1979) *What Should Economist Do? Part Three: Economics as Moral Philosophy*, Liberty Fund Press, Indianapolis.

¹⁵⁹ Cfr. Ternoletz U. (2002) *Friedrich A. von Hayek e la Scuola Austriaca di economia*, Rubbettino, p 167.

¹⁶⁰ “Se gli uomini fossero angeli, nessun governo sarebbe necessario. Se gli angeli governassero gli uomini, non ci sarebbe bisogno di controlli interni o esterni sul governo. Ma essendo chiaro, che i governi devono essere amministrati da uomini su altri uomini, è necessario consentire al governo di controllare i governati ed allo stesso tempo obbligarlo a controllare se stesso”, cfr. Madison J. (1788) *The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances Between the Different Departments*, *The Federalist No 51*, *Independent Journal*; cfr. Solomon J. (2004) *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley e Sons, Ltd, England.

¹⁶¹ Cfr. Anselmi L. et al. (2014) *Il declino del sistema dei controlli manageriali nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, p 173.

¹⁶² Cfr. Rebora G. (1999) *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini e associati; cfr. Borgonovi E. (2005) *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea.

Quindi, possiamo affermare che, destinare risorse pubbliche per migliorare la qualità delle istituzioni, corrisponde ad effettuare investimenti utili per ridurre le incertezze nei processi di rendicontazione, per ampliare i controlli sui fenomeni di origine corruttiva, ed in generale per consolidare la legittimazione accordata dalla società civile. Preso atto che i cittadini sono già soggetti agli instabili andamenti del mercato, (verso cui i provvedimenti pubblici registrano scarsi risultati), è doveroso da parte delle istituzioni pubbliche, avere la consapevolezza dell'entità e della qualità delle conseguenze delle politiche pubbliche. L'obiettivo è tutt'altro che conoscitivo, bensì, deve essere quello, di evitare che i cittadini incorrano anche nei fallimenti della politica¹⁶³.

Nonostante le importanti innovazioni introdotte nel settore pubblico nel corso degli ultimi anni, grazie alle logiche del NPM, appare chiaro che sviluppare sistemi di supporto al processo di assunzione delle decisioni pubbliche, basati per lo più su controlli preventivi di legittimità, non risulti più commisurato a comprendere le logiche legate agli effetti prodotti dalle scelte pubbliche. In primo luogo per via della difficoltà di introdurre nelle organizzazioni pubbliche, una serie di fondamentali attività di supporto ai processi di *accountability*, a causa, sia degli elevati costi di attivazione, sia di alcune criticità nelle risorse umane, rilevabili in misura maggiore rispetto alle aziende private¹⁶⁴. Secondariamente perché, non tutti i risultati conseguibili dalle organizzazioni pubbliche possono essere specificati in termini economico-finanziari e la sostanziale mancanza della lungimiranza dell'imprenditore amplifica l'incapacità di prevedere le possibili conseguenze delle politiche pubbliche¹⁶⁵. Il crescente interessamento ai problemi politico-sociali da parte della collettività, richiede che le attività di *accountability* evidenzino non solo i risultati conseguiti dalle organizzazioni, ma anche i rapporti stabiliti con la comunità.

Solo nuove forme di collaborazione e cooperazione sociale, possono consentire una completa riflessione sul binomio *audit-reporting* dei fatti sociali prodotti dall'azione pubblica e di quelli prevedibili. Ricordando il pensiero di Kaplan, data l'impossibilità di misurare in termini rigorosi gli impatti sociali, è necessario che nelle organizzazioni pubbliche si prenda consapevolezza del crescente peso assunto dalle dinamiche di cambiamento e di diffusione dei comportamenti tra i cittadini¹⁶⁶. Dall'osservazione dei comportamenti della società, perciò, le istituzioni indirettamente comprenderanno la tipologia degli impatti generati. Le indagini effettuate, non dovranno essere

¹⁶³ Cfr. Tullock G., Seldon A., Brady G. L. (2014) Introduzione alla Public choice, Istituto Bruno Leoni Libri, Torino.

¹⁶⁴ Cfr. Anthony R. N. (2000) The fatal defect in the federal accounting system, *Public Budgeting e Finance*, 20 (4), pp 1-10; cfr. Walle de V., Bouckaert G. (2006) Public service performance and trust in government: The problem of causality, *International Journal of Public Administration*, 26 (8-9), pp 891-913.

¹⁶⁵ Ci pare interessante rimandare alle opere di autori, quali Frank Knight e Richard Cantillon. Cfr. Cantillon R. (2013) Saggio sulla natura del commercio in generale, a cura di Finzi R., CLUEB.

¹⁶⁶ Cfr. Kaplan R. S. (2001) Strategic performance measurement and management in non profit organizations, *Non profit Management e Leadership*, vol 11 pp 353-370.

unicamente rendicontate, ma sarà necessario sfruttarle nel processo di creazione del valore sociale, al fine di creare un permanente ciclo virtuoso¹⁶⁷.



Figura 1¹⁶⁸

¹⁶⁷ “I guadagni pubblici dovrebbero essere diretti dal potere politico, il cui interesse deve essere solo il beneficio della comunità”, cfr. Ternowetz U. (2002) Friedrich A. von Hayek e la Scuola Austriaca di economia, Rubbettino, p 166; cfr. Epstein M. J. (2003) The Identification, Measurement, and Reporting of Corporate Social Impacts: Past, Present, and Future, in *Advances in Environmental Accounting and Management*, 2, pp 1–29.

¹⁶⁸ Schema adattato. Cfr. Epstein M. J., Yuthas K. (2014) *Measuring and Improving Social Impacts. A guide for nonprofits, companies and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers.

3 CAPITOLO – PRINCIPI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE SOCIALE.

1 Le relazioni tra alcune forme di accountability ed il concetto di fiducia.

Dalla letteratura, possiamo osservare differenti approcci al binomio responsabilità - *accountability*.

In particolare, appaiono interessanti, quelli: 1) gerarchico, 2) professionale, 3) legale e politico¹.

Probabilmente, l'esempio più rilevante di *accountability* gerarchico potrebbe essere ricondotto al rapporto tra le azioni predisposte dal Governo e le funzioni di rappresentanza e controllo, svolte dai rappresentanti dei cittadini in Parlamento. In tale relazione, il processo di rendicontazione legittima l'operato del Governo stesso. Infatti, ad esempio, attraverso una serie di strumenti, quali le interrogazioni, le interpellanze o l'istituto della mozione di sfiducia uno o più parlamentari, valutando l'operato del Governo, possono, di fatto, delegittimarlo. La logica è quella che scaturisce dall'esigenza di affidare al popolo, i poteri di gestione delle risorse finanziarie, che prima dello Stato moderno, era affidate nelle mani di un solo soggetto, il regnante. Per diversi autori, questa logica, fa parte del più ampio quadro, della funzione autorizzativa della contabilità pubblica². Il processo di *accountability* gerarchico si realizza, attraverso una serie di procedure predisposte all'interno della pubblica amministrazione ed un insieme di meccanismi di controllo esterno. L'intero svolgimento è ben delineato da precise norme che disciplinano anche le sanzioni da imporre nei casi di infrazione della legge ed illecito utilizzo delle risorse finanziarie e patrimoniali delle istituzioni pubbliche. Nel nostro ordinamento, gli organi a cui spetta in ultima istanza pronunciarsi sulla conformità della rendicontazione gerarchica prodotta, sono il Parlamento e la Corte dei Conti³.

Una seconda forma di attività di *accountability* che ci pare interessante analizzare è quella tratteggiata nei lavori di Romzek e Metcalfe⁴. Questa tipologia di rendicontazione, sarebbe in grado, ad esempio, di rappresentare il rapporto che si instaura tra cittadini ed amministratori pubblici. La relazione diretta che viene a crearsi, consente ai cittadini, di rivestire un ruolo attivo e di giudicare l'incidenza dei risultati dell'azione politica, sulla vita economico sociale svolta all'interno del Paese. Oggi, infatti, grazie al progresso tecnologico, ad una maggiore attenzione ai problemi socio-

¹ Cfr. Romzek B.S., Dubnik M.J. (1987) *Accountability in the public sector: Lesson form Challenger tragedy*, *Public Administration Review*, 47:3, pp 227-238; cfr. Metcalfe L. (1998) *Accountability and effectiveness: designing the rules of the accounting game*, *Conference on Accounting for the New Public Management*, Venice, 17-19 September; cfr. Metcalfe L. (1989) *Accountable Public Management: UK Concepts and Experience*, in Kakabadse, Andrew, Paulo Rondo Brovotto and Rainer Holzen (eds.), *Management Development in the Public Sector*, Avebury Press, Aldershot.

² Cfr. Buscema S. (1979) *Trattato di contabilità pubblica*, Giuffrè, Milano.

³ "Il Parlamento ha il potere – dovere di utilizzare tutti i canali per rendere concreta ed efficiente la sua centralità; in questo quadro si inserisce la relazione della Corte dei Conti per gli enti al cui controllo essa partecipa (art 100 Cost.), e può trovare collocazione l'autonoma funzione ispettiva che può arrivare fino all'esercizio di inchieste su materie di pubblico interesse (art 82 Cost.)", cfr. Buscema S., Buscema A. (2008) *I contratti della Pubblica Amministrazione*, Cedam, Padova, p 32.

⁴ Cfr. Romzek B.S., Dubnik M.J. (1987) *ibid.*; cfr. Metcalfe L. (1998) *ibid.*

politici e ad una crescente consapevolezza dell'importanza delle tematiche legate allo sviluppo sostenibile, i cittadini sono in grado di riconoscere il lavoro delle amministrazioni pubbliche ed esigono avere un riscontro diretto di tutti i fatti che direttamente o indirettamente possono provocare ripercussioni sulla loro vita. Perciò, se il principale obiettivo delle attività dell'amministrazione pubblica è il soddisfacimento dei bisogni e degli interessi dei cittadini, allora possiamo affermare che le performance della rendicontazione loro offerta, misurate in accordo al contesto giuridico – normativo, saranno influenzate dalla dimostrazione tangibile della soddisfazione delle loro aspettative⁵. Nonostante questo tipo di *accountability* consenta alle pubbliche amministrazioni di perseguire una legittimazione democratica dell'azione amministrativo-politica svolta e rappresenta una sorta di garanzia dello stato sociale, appare chiaro come la sua completa realizzazione sia caratterizzata da forti complessità⁶. Prima fra tutte, la difficoltà di rimuovere le asimmetrie informative che sussistono tra gli elettori e la classe politica. Secondariamente, il feedback prodotto dagli elettori sulla attività pianificate dalle istituzioni pubbliche, svolge un ruolo molto marginale, in quanto si esplicita solo nel medio lungo periodo e a determinate condizioni, imposte dalla normativa: il rinnovo degli organi politici attraverso nuove elezioni. Ciò significa praticamente, che gli individui sono obbligati ex-ante, ad accordare il proprio consenso senza avere la possibilità di verificarne le qualità. Il processo di rendicontazione, perciò potrà essere implementato efficacemente solo attraverso strumenti di responsabilità sociale condivisi con i cittadini. In terzo luogo, gli elementi che costituiscono questo processo di rendicontazione (criteri, strumenti, responsabilità, ecc.), non sempre vengono definiti per via normativa, ma il più delle volte sono lasciati al libero arbitrio (è il caso appunto, della rendicontazione sociale). Questo, ovviamente comporta, che in quelle istituzioni pubbliche amministrate pro tempore da individui dotati di una forte morale individualista e fondamentalmente privi di etica sociale, l'output delle attività di *accountability* sarà privo d'interesse, quando non anche redatto artificialmente per conquistarsi (perlomeno per un breve periodo) con l'inganno, la fiducia dei cittadini⁷.

⁵ In merito è interessante segnalare la c.d. “Fishbowl syndrome”. Cfr. Washington S., Armstrong E. (1996) Ethics in the Public Service: current issues and practice, Public Management Occasional Papers, n 14, OECD, Paris, p 23.

⁶ Cfr. Osborne D., Gaebler T. (1992) Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Addison-Wesley, p 49.

⁷ Cfr. Sheeran P. (1993) Ethics in Public Administration, New York, M.E. Sharpe; cfr. Cooper T. (2012) The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role, San Francisco, Jossey-Bass.

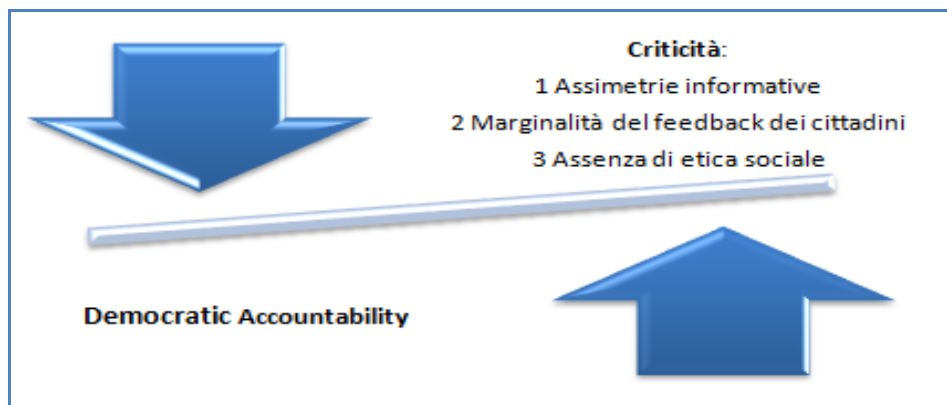


Figura 1⁸

Per ovviare ad una parte di tali problematiche, alcuni autori introducono il concetto di *professional accountability*, caratterizzata fondamentalmente dalla presenza di esperti che supportano l'attività di rendicontazione approntata dalle amministrazioni pubbliche⁹. Scrivono gli autori "la responsabilità professionale si caratterizza per l'ottenimento di un adeguato controllo sulle attività organizzative grazie al supporto di quei soggetti provvisti di adeguate esperienze o abilità speciali"¹⁰. Si tratta fondamentalmente di un espediente, che consentirebbe di facilitare la comprensione del sistema sociale. Ovvero, riprendendo il pensiero di alcuni autori sulla teoria del contratto sociale, possiamo affermare che, essendo gli individui sprovvisti di una sufficiente capacità razionale per comprendere appieno il funzionamento dei processi decisionali, avvertono la necessità di sviluppare strutture di riduzione della crescente complessità sociale¹¹. L'obiettivo, è quello di garantire una doppia contingenza, tra le esigenze di rendicontazione delle istituzioni pubbliche e quelle di offrire un resoconto trasparente e comprensibile agli individui¹². Talvolta tale supporto, può riguardare sia le attività di rendicontazione obbligatoria, che richiedono la puntuale osservazione del *framework* normativo di riferimento, sia quella volontaria, dove gli enti pubblici si impegnano ad osservare un'insieme di regole e principi stabiliti per lo più da organizzazioni esterne ai ruoli gerarchici della pubblica amministrazione. Nonostante l'ampia diffusione di tali forme di sostegno nelle pratiche di *accountability*, in letteratura, possiamo osservare come diversi lavori abbiano avanzato delle critiche alle attività di *professional accountability*. In particolare, analizzando il sistema di istruzione degli Stati Uniti, Abelmann e Lortie, ad esempio, sono giunti alla conclusione che, nonostante l'eventuale supporto di figure professionali competenti, l'output delle scuole, ovvero

⁸ Ns. Elaborazione.

⁹ Cfr. Romzek B.S., Dubnik M.J. (1987) Accountability in the public sector: Lesson form Challenger tragedy, Public Administration Review, 47:3, pp 227-238

¹⁰ "Thus, professional accountability is characterized by placement of control over organizational activities in the hands of the employee with the expertise or special skills to get the job done", cfr. Ibid. p 229.

¹¹ Cfr. Simon H. A. (1957) Models of Man, Social and Rational. Mathematical essays on rational human behavior in social setting, New York – London.

¹² Cfr. Parsons T. (1951) The Social System, Glencoe; trad. It., Il Sistema sociale (1996), Milano.

l'educazione impartita dagli insegnanti, è ardua da rendicontare¹³. Questa infatti, dipende non tanto dalla considerazione di regole o tecniche particolari o standardizzate, quanto dalle conoscenze dei docenti e dalle loro competenze ad insegnarle. A considerazioni molto simili perviene anche Wilson nel suo lavoro "*Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*"¹⁴.

L'autore osservando i possibili *output* ed *outcomes* ottenibili dalle attività di accountability svolte nel settore pubblico, descrive quattro tipologie di organizzazioni osservabili: *production, procedural, craft e coping organization*¹⁵. Osservando le sue analisi, comprendiamo che, ad ogni tipologia di organizzazione, corrisponde un diverso tipo di cultura di gestione. Non vi sarà quindi alcun beneficio nel predisporre un unico impianto standardizzato di rendicontazione, ma risulterà necessario utilizzare un diverso mix di fattori per incoraggiare gli operatori pubblici a predisporre una rendicontazione attendibile, assumendosi la responsabilità burocratica del proprio operato¹⁶.

Quanto appena affermato, è sostenuto dal fatto che, mentre in tutte le organizzazioni private le attività di accountability vengono predisposte al fine di valutare le performance aziendali in relazione al comune obiettivo di creare profitto economico, nelle amministrazioni pubbliche gli obiettivi da perseguire, variano a seconda dell'interesse pubblico da soddisfare¹⁷.

L'insieme delle criticità esposte in precedenza, risultano rilevabili a tutti i livelli dell'apparato pubblico, ed insidiano fundamentalmente uno degli elementi basilari del rapporto tra amministrazioni pubbliche e società: la generale fiducia nelle istituzioni¹⁸. Maggiore sarà il grado di percezione di tale fiducia da parte degli individui e migliore sarà la loro tolleranza nei confronti di criticità ed ambiguità della rendicontazione pubblica.

Le istituzioni sociali, infatti, rappresentano per gli individui dei complessi di elementi, con i quali interagire quotidianamente e nei quali riporre la propria fiducia. Ogni accadimento interno o causato

¹³ Cfr. Abelman C., Elmore R. F. (1999) When accountability knocks, will anyone answer?, CPRE Research report No. RR-42, Philadelphia, Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania; cfr. Lortie D. C. (1975) Schoolteacher: A sociological study. Chicago, University of Chicago Press; cfr. Lee V., Smith J. (1996) Collective responsibility for learning and its effects on gains in achievement for early secondary school students, American Journal of Education, 104, pp 103-147.

¹⁴ Cfr. Wilson J. Q. (1989) Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It, New York, Basic Books.

¹⁵ Ibid. p 158-169; cfr. Hummel R. P. (1994) The Bureaucratic Experience: The critique of life in the modern organization, 4, New York, St Martin's Press.

¹⁶ Cfr. Radin B. A. (2009) Challenging the performance movement. Accountability, Complexity, and Democratic Values, Georgetown University Press, Washington D.C., pp 35-39; cfr. Gruber J. E. (1987) Controlling Bureaucracies: Dilemmas in Democratic Governance, Berkeley, University of California Press.

¹⁷ Cfr. Merton R. K. (1957) The self-fulfilling Prophecy, in Social Theory and Social Structure, II ed. Glencoe, pp 421-436, trad. Ita. La profezia che si auto adempie, in Teoria sociale e struttura sociale (2000), Bologna, vol II, pp 765-789.

¹⁸ Cfr. Luhmann N. (2002) La Fiducia, Il Mulino, Bologna. In letteratura è assodato che l'esclusione dalla comunicazione rende più difficile la formazione della fiducia, cfr. Wichman H. (1970) Effects of isolation and communication on cooperation in a two-person game, in Journal of personality and social psychology, 16, pp 114-120; cfr. Deutsch M. (1962) Cooperation and Trust. Some theoretical notes, Nebraska Symposium on Motivation, pp 275-319.

da fattori esterni, genera ripercussioni più o meno importanti sul rapporto fiduciario instaurato¹⁹. Perciò, indipendentemente dalle peculiarità dell'interesse pubblico perseguito, le attività di *accountability*, per godere di un certo credito, devono essere predisposte avendo ben presente la natura precaria, tipica, della fiducia accordata dai cittadini. Non è sufficiente basare la rendicontazione su azioni e comportamenti encomiabili svolti in passato, ma è necessario avviare un processo di miglioramento continuo, che generi come output, una serie di informazioni partecipate ed esaustive sul comportamento dell'istituzione²⁰. Non intendiamo affermare con ciò, che si elimini il rischio di perdere la fiducia dei cittadini - stakeholder. Tuttavia, un processo di *accountability* che abbia cognizione delle mutevoli situazioni all'esterno dell'istituzione e sappia compiere piccoli ma continui adattamenti al mondo circostante, contribuirà a limitare il rischio di vederla ridurre. Stabilito che un sistema di *accountability* delle attività pubbliche non possa solo rendicontare elementi puramente quantitativi, possiamo affermare che debba anche, prendere in considerazione quegli elementi intangibili che condizionano la vita quotidiana degli individui. Ovvero, quelle circostanze che favorendo lo sviluppo di una maggiore sicurezza interiore nei cittadini, li agevolino ad accordare una sorta di “disponibilità alla fiducia”²¹.

2 Accountability e responsabilità: visione economico – finanziaria e sociale.

Il termine responsabilità, caratterizzato da un ampio campo semantico, porta evidenti interconnessioni con il termine *accountability*.

Al concetto di responsabilità, possono essere accostati differenti contenuti:

- responsabilità come capacità: intesa quale abilità dell'autorità di svolgere o delegare un preciso compito. Ciò implica un'insieme di norme e regolamenti che operano sia come autorizzazione, che come limite per svolgere tale compito. Tale responsabilità ad esempio, si riferisce alla capacità del dipendente pubblico di compiere azioni, agendo anche in modo cogente, (tutti potremo avere la capacità di fermare un ladro, ma solo l'agente di polizia possiede la capacità-responsabilità di trarlo in arresto).
- responsabilità intesa come *accountability*²²: si riferisce all'obbligazione di fornire informazioni e chiarimenti all'autorità gerarchicamente superiore, in merito alle performance conseguite durante

¹⁹ Cfr. Murray R. et al. (2010) The open book of social innovation, The Young Foundation.

²⁰ “The performance indicator philosophy is based on inadequate models of production and control”, cfr. Smith P. (1995) On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector, in International Journal of Public Administration, 18, p 277.

²¹ Cfr. Kwant R. C. (1965) Phenomenology of Social Existence, Pittsburgh, Luovain p 96; cfr. Luhmann N. (2002) Ibid. p 121.

²² Cfr. Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997) Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing, Abingdon: Routledge.

l'esercizio delle funzioni assegnate²³. È una responsabilità di rispondere a qualcuno, per qualcosa compiuto, “nell'esercizio del principio democratico del governo del popolo”²⁴.

A tutt'oggi questa obbligazione di rendicontazione, è assunta anche nei confronti della collettività, in quanto è avvertita, come attività imprescindibile per divulgare le performance generate e per garantire la salvaguardia della legittimazione sociale.

Essere *accountable*, dimostra fundamentalmente il grado di democratizzazione dell'organizzazione, nella pianificazione delle strategie e nella gestione della propria performance²⁵.

L'organizzazione per svolgere nel modo migliore l'esercizio dell'*accountability*, dovrà agire su tre direttrici principali:

- divulgare informazioni trasparenti e credibili in merito a strategia, obiettivi e standard a coloro che fondano le proprie azioni e decisioni su tali informazioni;
- adottare strumenti relazionali che consentano di far assumere un significato più completo al concetto stesso di risultato²⁶.
- fissare obiettivi condivisi, di carattere economico e sociale, ed osservare standard a fronte dei quali la strategia e le performance associate devono essere valutate.

Schematicamente, *l'accountability*, può essere rappresentato, come segue:



Figura 2²⁷

²³ Cfr. Bovens M. (1998) *The quest for responsibility: accountability and citizenship in complex organizations*, Cambridge, U.P.

²⁴ Cfr. Dahl R. (1990) *La democrazia e i suoi critici*, Editori riuniti, Roma, p 46 e seg.

²⁵ “At this core, accountability concerns the manner in which societies seek to civilize power, establishing an accommodation, albeit often temporarily, between the needs of power and the claims of justice” cfr. Zadek S. (2006) “The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract”, Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper, n 17, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge; cfr. World Economic Forum (2008) *Partnering to Strengthen Public Governance: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, WEF, Cologny/Geneva. Un’interessante prospettiva di analisi, nella quale contestualizzare gli effetti dell’*accountability* in termini di democratizzazione dell’operato aziendale, è quella offerta dal lavoro di Needham, che teorizza il diffondersi di una maggiore responsabilità civica nei processi di co-produzione, cfr. Needham C. (2008) *Realising the Potential of co-production: Negotiating Improvements in Public Services*, *Social Policy e Society*, 1 (2), pp 221–231.

²⁶ “Public programs are characterized by task complexity, with multiple goals, multiple ways to measure those goals, and different perspectives among stakeholders about which choices to make”, cfr. Moynihan D.P., Fernandez S., Kim S., LeRoux K.M., Piotrowski S.J., Wright B.E., Yang K. (2011) *Performance Regimes Amidst Governance Complexity*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp 141-155.

²⁷ Ns. elaborazione.

A rompere la schematicità del processo sopra raffigurato, intervengono dei nuovi bisogni relazionali, associati a quel bisogno di riconoscimento, che è essenziale per svilupparsi e di cui la società ormai da diversi anni, è portatrice. In tal senso, la letteratura introduce il concetto di Economia della Contribuzione, per descrivere una crescita sostenibile, espressione della capacità della comunità, di creare valore condiviso al proprio interno²⁸. Tali bisogni, possono essere soddisfatti solamente con un attivo coinvolgimento degli individui nei processi di generazione delle politiche pubbliche, in quanto le istituzioni non potranno mai rappresentare esattamente le caratteristiche della società. Più ampia sarà la quota dei cittadini attivi e partecipi, più completa sarà la rendicontazione prodotta per la collettività, e maggiore la possibilità che l'operato del governo sia condiviso.

I cittadini, oggi sono consapevoli che gli stimoli della società, non sempre sono recepiti dalle istituzioni pubbliche, come obiettivi verso cui indirizzare l'operato e le risorse pubbliche. Naturalmente, non esistendo alcuna norma che influenzi l'andamento del governo, rispetto al mancato accordo alle aspettative sociali, agli individui, non resterà che perdere la stima dell'intera organizzazione. Ciò è aggravato dal fatto che nella realtà odierna il dinamismo sociale ha permesso la crescita delle dirette opportunità di confronto, con le amministrazioni di altri Stati. Questo ha mostrato la profonda gravità della situazione economico - sociale delle pubbliche amministrazioni nel nostro Paese e la contestuale perdita di quella reputazione, basilare per garantire l'ordine sociale²⁹.

Essendo ciò inconcepibile per le moderne democrazie rappresentative la soluzione appare quella dell'inscindibilità tra la responsabilità come rendicontazione e responsabilità come rispondenza ai cittadini. *“Mechanisms that impose accountability and provide definition of responsibility ultimately seek to achieve responsiveness”*³⁰.

Si può comprendere quanto il concetto di *accountability* possa essere complesso e quanto possa essere utile per illustrare tutte le relazioni che un'organizzazione intrattiene con i suoi stakeholder; in ultima istanza, può essere considerato l'obiettivo principale da cui tutti gli altri obiettivi devono fluire³¹.

²⁸ Cfr. Magatti M. (2012) *La grande contrazione*, Feltrinelli, Milano.

²⁹ Cfr. Caroll C. E., McCombs M. (2003) *Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations*, *Corporate Reputation Review*, n 1; cfr. Censis (2014) 48° Rapporto sulla situazione sociale del Paese; cfr. Cubeddu R., Vannucci A. (2002) *Il dinamismo immobile in Terzo rapporto sul processo di liberalizzazione della società italiana*, Società libera, Milano.

³⁰ Cfr. Przeworski A., Stokes S. C., Manin B. (1999) *Democracy Accountability and Representation*, Cambridge University Press, p 298.

³¹ Governmental Accounting Standards Board (GASB), (1987) *Concepts Statement N 1, “Objectives of Financial Reporting”*, May, Parag. 76-77.

Una delle definizioni più autorevoli di *accountability* è quella di Gray. Per l'autore, *l'accountability*, "può essere definita come il dovere di fornire informazioni a coloro che hanno diritto di riceverle. Tale dovere non trova fondamento solo nella normativa, ma in alcuni casi è disciplinato dal barometro dell'opinione pubblica"³², cioè dalla variabilità delle pressioni della società su differenti argomenti, che incidono sul contratto sociale tra i cittadini e le istituzioni. Generalmente una delle distinzioni più diffuse, è quella che prevede: 1) *l'accountability* manageriale o finanziario e 2) *l'accountability* sociale, che rispettivamente richiamano responsabilità economico - finanziarie e responsabilità etico - sociali.

Il primo tipo di *accountability*, nasce per garantire un controllo di legalità sulla contabilità, prima finanziaria e successivamente economico patrimoniale e per supportare la revisione della pianificazione strategica. Le istituzioni pubbliche, oggi riconoscono a quest'attività un ruolo cruciale per incoraggiare la creazione di partnership tra organizzazioni, al fine di migliorare le performance gestionali nelle relazioni orizzontali, ovvero con altre istituzioni democratiche ed in quelle verticali, cioè nel rapporto elettore-eletto. La rendicontazione economico-finanziaria delle attività svolte interessa sia gli aspetti politici, che quelli amministrativi. In tal senso le attività di *accountability*, rappresentano il resoconto che l'autorità gerarchicamente inferiore predispone a favore di quella superiore. Talvolta, la rendicontazione politica ed amministrativa, presenta un elevato grado di omogeneità, che ne facilita l'attività di controllo, altre volte, le marcate differenze esistenti tra enti ed aziende pubbliche, richiede l'ausilio di organi di supervisione e controllo esterni che verifichino l'attendibilità del processo di *accountability*³³. Il significato di tale processo è ravvisabile nella necessità di acquisire uno strumento di controllo della spesa e di misurazione delle performance economico-finanziarie. Appare indispensabile rimarcare la necessità che l'assunzione di modelli di rendicontazione gestionali, richiede il riconoscimento di un maggiore grado di autonomia delle aziende pubbliche ed una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità in merito all'impiego delle risorse ed all'entità dei risultati conseguiti³⁴.

Tra gli strumenti principali delle attività di *accountability* che richiamano responsabilità economico-finanziarie, vi è certamente il bilancio pubblico. Tale documento consente di definire l'entità delle risorse spettanti a quell'amministrazione e le condizioni da rispettare nei processi di impegno delle stesse. La preparazione di tale documento impegna l'amministrazione per un arco temporale pari alla sua durata, a significare le complessità esistenti nella sua predisposizione. In particolare, ciò è

³² Cfr. Gray R. (1992) Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability, *Accounting Organizations and Society* 17(5), pp 399-425.

³³ "To put it in extreme form: in the carnival of the beasts, the functionary would go dressed not as grey mouse, but as chameleon", cfr. Bovens M. (1998) *The Quest for Responsibility, Accountability and Citizenship in complex organizations*, Cambridge University Press, p 150.

³⁴ Cfr. Anselmi L. (2003) *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

dovuto principalmente al fatto che, tra l'individuazione delle priorità, di competenza degli organi politici, e la loro conversione in dati contabili, di competenza amministrativa, prendono forma una serie di modifiche, talvolta sostanziali, che rendono complicato il raggiungimento dell'economicità. Oltre a costituire una guida per l'efficiente allocazione delle risorse assegnate all'amministrazione, consente il riscontro degli obiettivi programmati, rispetto ai vincoli di spesa imposti. La struttura del bilancio deve consentire di rilevare gli obiettivi dell'azione amministrativa ed i centri decisionali responsabili della programmazione gestionale. Le attività di *accountability* su questo documento, possono essere ricondotte a tre tipologie principali: 1) i controlli sul rispetto delle regole della finanza pubblica, 2) i controlli sulle proposte di modifica ai budget economico e degli investimenti e 3) i controlli sui documenti che compongono il bilancio unico d'esercizio. In particolare quest'ultimo controllo è agevolato dalla classificazione della spesa, nella maggior parte delle amministrazioni, in funzionale per missioni e programmi³⁵. Il principio di correlazione tra i programmi di spesa ed i centri dotati di responsabilità amministrativa, consente un'ottimale raccordo tra le azioni attivate e l'organizzazione dell'ente. L'esigenza della classificazione, scaturisce dal fatto di disporre di una contabilità facilmente confrontabile con i riferimenti COFOG, "*Classification of the functions of Government*"³⁶, che provvede a rendere omogenea la classificazione a livello europeo delle funzioni governative. I processi di *accountability* nelle istituzioni pubbliche, non riguardano unicamente il monitoraggio dei dati contabili. Gran parte degli sforzi dell'amministrazione sono rivolti al controllo giuridico degli atti amministrativi predisposti. La conformità alle più recenti previsioni di legge ed agli atti di istituzioni gerarchicamente superiori, costituiscono un'imprescindibile parametro che legittima l'operato dell'organizzazione. Tali controlli, di origine interna o esterna, possono essere ex-ante, cioè preventivi all'introduzione del provvedimento, che ne vincola l'acquisto dell'efficacia o ex-post, che verificano la realizzazione dell'attività pianificata. Nonostante l'*accountability* economica - finanziaria e quella giuridica rappresentino dei capisaldi per garantire il buon funzionamento delle amministrazioni, il processo evolutivo del settore pubblico pone l'enfasi sulla necessità di perfezionare anche le performance sociali. Probabilmente il perno di congiunzione tra le due tipologie di *accountability*, è il modello di "*Accountable Management*"³⁷. Secondo tale concetto, si richiede, di giustificare le risultanze contabili evidenziate nei documenti finanziari. A ciò, si adempie attraverso il meccanismo della

³⁵ Cfr. MEF (2014) Garantire la corretta programmazione e la rigorosa gestione delle risorse pubbliche, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Roma.

³⁶ Cfr. OECD (2011) Government at a glance, p 194 e seg.

³⁷ Cfr. Humphrey C., Miller P., Scapens R. W. (1993) Accountability and accountable management in the UK public sector, in Accounting, Audit e Accountability Journal, vol 6, n 3; cfr. Marinò L. (2001) Dinamiche competitive ed equilibrio economico nelle aziende sanitarie, Giuffrè, Milano; cfr. Lazzini S. (2005) Principi di Accountability nei sistemi sanitari italiano e statunitense, Giuffrè, Milano; cfr. Crawford A. (1997) The Local governance of crime, Clarendon Press.

delega di responsabilità, governando con buon senso le attese interne ed esterne all'amministrazione, attraverso una formalizzazione completa e trasparente delle decisioni assunte e degli impatti realizzati.

Si assiste ad una traslazione da un accountability ispettiva e burocratica di matrice giuridica, ad una maggiormente democratica, informativa e sostenibile, che dovrebbe rendere più chiaro, il nuovo ruolo che le istituzioni pubbliche devono ricoprire. “Mentre gli analisti potrebbero facilitare il perseguimento dell'efficienza e la leadership della comunità, il potere di veto del governo centrale, crea scetticismo sulla volontà di realizzare concretamente una piena partecipazione democratica”³⁸.

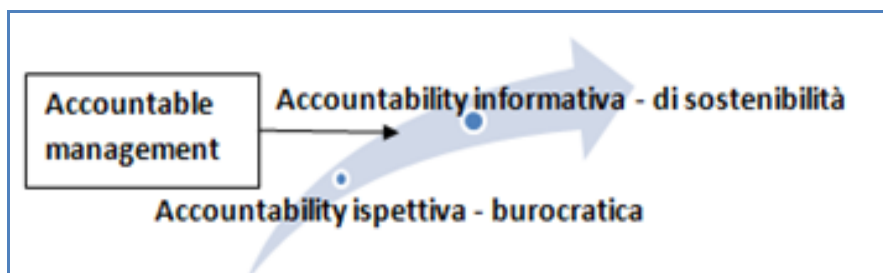


Figura 3³⁹

Alcuni dei titoli delle “Lezioni americane”, del grande scrittore Calvino, “Rapidità, molteplicità, visibilità”⁴⁰, potrebbero tranquillamente riassumere il significato del termine rendicontazione sociale. Nelle organizzazioni pubbliche, le pratiche di accountability sociale, cercano di ovviare alle limitatezze, dei conti consuntivi ed in generale del sistema di contabilità pubblica. Appaiono chiari, infatti, i limiti del sistema pubblico delle autorizzazioni, di fronte alla crescente complessità dei contenuti quantitativi e soprattutto qualitativi, dell'azione pubblica. Diversi autori affermano che l'eccessiva rigidità degli attuali strumenti di controllo contabile, non solo non fornisca una visione chiara e reale dell'andamento della gestione, ma arrivi a provocare perfino degli ostacoli⁴¹. L'idea che deve accompagnare la diffusione delle attività di *accountability*, deve essere quella di andare oltre il rispetto delle previsioni di legge, promuovendo una cultura della trasparenza a tutti i livelli dell'amministrazione⁴². In tal senso, il concetto di trasparenza nei sistemi democratici, richiama quell'etica della responsabilità di Weber, che dovrebbe guidare i politici più capaci, a comprendere che la trasparenza, non può costituire una specie di conferimento altruista alla società, ma deve essere un'imprescindibile requisito strutturale del sistema. La doppia sfida a cui è chiamata

³⁸ Cfr. Chandler J. A. (2014) *Comparative Public Administration*, Routledge, p 27.

³⁹ Ns. elaborazione.

⁴⁰ Cfr. Calvino I. (2000) *Lezioni americane*, Mondadori, Milano.

⁴¹ Cfr. Borgonovi E. (2005) p 264 e seg.; cfr. Stewart J., Walsh K. (1994) *Performance Measurement: when performance can never be finally defined*, in *Public Money e Management*, April-June, S 45-49.

⁴² Cfr. Jensen R. E. (1974) *Phantasmagoric Accounting: research and analysis of economical, social, and environmental impact of corporate business*, American Accounting Association, NY; cfr. Mintzberg H. (1984) *The case for corporate social responsibility*, in *The Journal of business strategy*, Winter.

l'accountability sociale, è quella di offrire alla società, una serie di informazioni non comunicate e non comunicabili nei tradizionali documenti di bilancio⁴³. Lo scopo è quello di consentire la valutazione delle caratteristiche strutturali e di funzionamento dei sistemi di governo delle istituzioni. Allo stesso tempo, le indicazioni ottenute dai cittadini, dovranno essere responsabilmente utilizzate per adeguare le amministrazioni alle dinamiche del contesto di riferimento, per meglio fronteggiare le sfide future.

Questo tipo di *accountability*, per lo più volontaria, richiama la visione dell'organizzazione come comunità, ed acquisisce autorevolezza dal coinvolgimento degli stakeholder nel processo di stesura dei documenti noti come *social report* o bilanci sociali o di sostenibilità⁴⁴. Tali documenti sviluppano una serie di informazioni, che permettono, "l'ottenimento di un consenso duraturo da parte delle varie categorie di interlocutori sociali che mettono a disposizione dell'impresa le risorse e gli appoggi di cui ha bisogno"⁴⁵. L'impegno volontario della rendicontazione sociale, consente un'adattabilità alle esigenze ed alle volontà di attribuire un determinato significato alla dimensione sociale nella quale l'organizzazione opera. Ogni organizzazione può privilegiare una rendicontazione più tecnica, basata su dati quantitativi espressi in forma il più possibile bilanciante, o una più discorsiva, adeguata a descrivere le azioni intraprese ed i risultati conseguiti⁴⁶. Tuttavia, sarebbe auspicabile che il processo si conformi ai diversi standard esistenti. Il motivo è quello di offrire agli stakeholder, dati ed informazioni attendibili e facilmente confrontabili ad uno standard di riferimento predefinito. Una seconda motivazione è strettamente collegata ai comportamenti delle persone, ovvero alle regole etiche di ciascun individuo. Benché il bilancio sociale, non possa essere predisposto da un solo soggetto, le motivazioni individuali degli autori, potrebbero influenzare le preferenze dell'organizzazione sulle logiche di responsabilità sociale da adottare. Già uno dei padri della moderna economia, il Nobel Arrow, aveva osservato quanto risulti difficile conciliare la soggettività delle valutazioni individuali con il soddisfacimento delle preferenze collettive⁴⁷. La conformità ad uno standard, in un certo senso, individua le modalità per trovare una soluzione al suo teorema. Infatti, attraverso una serie di meccanismi, che migliorano la qualità delle regole di

⁴³ Cfr. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002a) "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", California Management Review, vol 45, n 1, pp 6-28; cfr. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002b) Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press, Stanford.

⁴⁴ Cfr. Cassandro P. E. (1989) Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, 7-8; cfr. Gray R., Owen D., Mauders K., (1987) Corporate social reporting, Accounting and Accountability, Prentice Hall International, London.

⁴⁵ Cfr. Coda V. (1988) L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino, p 55.

⁴⁶ "Reformers do not begin with a blank sheet; performance indicators and targets are introduced into existing and established systems of accountability and control, which have both informal and formal components", cfr. Andrews M. (2004) Authority, Acceptance and Ability in Performance-based Budgeting, International Journal of Public Sector Management, vol 17, n 4, pp 332-344; cfr. Currstine T. (2005) Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire, OECD Journal of Budgeting, 5 (2), pp 87-131.

⁴⁷ Cfr. Arrow K. J. (1951) Social Choice and Individual Values, Yale University Press, 1951, trad. Ita. (2003) Scelte sociali e valori individuali, Etas.

redazione, di fatto si ostacola, almeno in parte, l'elaborazione di proposte individuali. Ovviamente, in presenza di individui dotati di forti valori etici, la correlazione tra la visione sociale dell'amministrazione e quella di questi ultimi sarà positiva. In tal caso, la necessità di conformarsi ad uno standard sarà meno elevata e l'amministrazione potrà valutare l'implementazione di un proprio modello di rendicontazione, ovvero l'integrazione di elementi discrezionali nei modelli già noti. L'obiettivo deve essere quello di redigere, "documenti più significativi, che cioè si qualificano per il fatto di evidenziare in modo chiaro, come gli elementi di responsabilità sociale si collegano e si integrano organicamente (non come un'appendice) alla strategia dell'impresa"⁴⁸.

Sia le attività di *accountability* economico - finanziario, che quelle sociali, possono esplicare una duplice funzione: interna ed esterna. La valenza interna è quella di offrire un raccordo tra le azioni svolte dai collaboratori e gli organi di governo. Si sostanzia nell'applicazione di norme e comportamenti interni coerenti tra tutti i dipendenti, ed interessa perciò sia la dimensione gestionale, che quella strategica⁴⁹. La responsabilità che scaturisce, è quella di "rendere conto, a coloro che hanno assegnato i compiti o fornito le risorse, di come sono stati sviluppati e come sono state impiegate"⁵⁰. L'*accountability* interna sotto l'aspetto finanziario, responsabilizza inoltre, gli individui ad un impiego efficiente delle risorse utilizzate e degli obiettivi raggiunti. Quella esterna, soddisfa d'altro canto, l'esigenza informativa dei portatori d'interesse, consentendogli la possibilità di formare un proprio parere, sulle performance economiche e sociali, (disclosure delle organizzazioni verso gli stakeholder)⁵¹. L'*accountability* esterna svolge una funzione informativa, "verso coloro che non partecipano direttamente o indirettamente alla direzione dell'operato dell'istituzione, ma possono influenzare le decisioni che ne scaturiscono, o esserne influenzati"⁵².

LE DIMENSIONI DELL'ACCOUNTABILITY	Dimensione economico-finanziaria	Dimensione sociale
Accountability esterna	Rendicontazione e rappresentazione dei risultati economici	Rendicontazione e rappresentazione dell'efficacia, delle ricadute sociali e della coerenza con la missione
Accountability interna	Responsabilizzazione sui risultati finanziari all'interno dell'azienda	Responsabilizzazione interna sugli obiettivi strategici

Figura 4⁵³

⁴⁸ Cfr. Borgonovi E. (2005) p 417.

⁴⁹ Cfr. Caperchione E., Pezzani F. (2000) Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'Ente locale, Egea, Milano, p 25

⁵⁰ Cfr. Shah A. (2007) Performance Accountability and Combating Corruption, Public Sector Governance and Accountability Series, The World Bank, Washington D.C., p 61.

⁵¹ Cfr. AccountAbility (2005) Il Manuale dello Stakeholder Engagement, Scs, Bologna.

⁵² Cfr. Shah A. (2007), Ibid., p 61.

⁵³ Adattato. Cfr. Monteduro F. (2006) Amministrazioni pubbliche: principi e sistemi contabili, Aracne, Roma, p 234.

3 Standard di Responsabilità Sociale.

“In una piccola fabbrica, ove erano impiegati solo dieci uomini, ciascuno dei quali eseguiva due o tre operazioni. In un giorno questi 10 uomini erano in grado di fabbricare 48.000 spilli, 4.800 a testa. Se essi avessero lavorato separatamente e indipendentemente l’uno dall’altro, e senza che alcuno di loro fosse stato educato ad una speciale operazione, ciascuno di loro non avrebbe potuto produrre 20 spilli, e forse neanche uno in un giorno”⁵⁴. Questo passo del grande Adam Smith, ci permette di intuire a grandi linee il significato dei termini standard e standardizzazione. Lo standard è un modello convenzionale, un modello di riferimento o una norma accettata a cui ci si uniforma affinché sia ripetuto successivamente⁵⁵. Se la definizione di standard assume soprattutto valore di modello di riferimento, la standardizzazione è quel processo che rappresenta una uniformità di configurazioni, che derivano dal rispetto di una serie precisa di modelli di riferimento.

In entrambi i casi, l’applicazione di queste definizioni è legata a produzioni materiali ed immateriali su larga scala e calibrate su specifiche esigenze di definizione per determinate applicazioni (si pensi alle norme UNI ISO).

Tutte le informazioni di cui ogni organizzazione dispone, sono suscettibili di essere espresse attraverso un codice⁵⁶. Esse modellano i documenti e gli atti che caratterizzano l’operato aziendale. La dimensione globalizzata dei mercati dei capitali ha posto l’esigenza di giungere ad un maggiore grado di omogeneità dell’informativa dell’organizzazione, con riferimento sia ai dati sulla struttura e sulla composizione dei documenti societari, che alle metodologie sottostanti alla predisposizione dei medesimi. Al fine di rispondere alla necessità di essere *accountable*, le aziende devono rendere disponibili, valutabili e credibili le loro informazioni, cioè le loro manifestazioni di volontà. Per fare ciò è necessario predisporre osservando alcune linee guida dettate da standard nazionali ed internazionali.

Il ricorso ad uno standard permette di comprendere come l’organizzazione opera rispetto allo standard stesso. Nell’ambito della gestione delle organizzazioni, una tra le prime applicazioni contenente una serie di standard e linee guida indispensabili da adottare furono quelle promosse dal *Project Management Institute* (PMI) nel 1969 in Pennsylvania. L’obiettivo era quello di diffondere e sviluppare prassi standard adottabili per la gestione di una molteplicità di progetti aziendali

⁵⁴ Cfr. Smith A. (1776) *La ricchezza delle nazioni*, Libro I “Delle cause del progresso nelle capacità produttive del lavoro, e dell’ordine secondo cui il prodotto viene naturalmente a distribuirsi tra i diversi ceti della popolazione”, cap I “Della divisione del lavoro”, in *Ricerche sopra la natura e le cause della Ricchezza delle Nazioni* di Smith A. a cura di Culloch M., Cousin V. (1851) Cugini Pomba e comp. Editori Librai.

⁵⁵ Cfr. Gaio L. et al. (1998) *Standardizzazione e modelli di produzione post-fordisti*, Padova, Cedam.

⁵⁶ Cfr. Greimas A.J, Courtès J. (1968) *Semiotica. Dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, La Casa Usher, Firenze.

(Project Management)⁵⁷. A tutt'oggi, gli standard sono promossi e sviluppati dalle organizzazioni private internazionalmente riconosciute come l'*American Nation Standards Institute* (ANSI), l'*International Organization for Standardization* (ISO), l'*International Accounting Standards Board* (IASB) o possono essere implementati dalle organizzazioni governative internazionali, quali l'UNESCO o l'OECD.

In letteratura, il concetto di standardizzazione, è diffuso in una vasta molteplicità di lavori, nei diversi campi dell'agire, non solo economico⁵⁸. Lo standard, può essere definito come, una sequenza di descrizioni tecniche ed analitiche, alla quale si può aderire tacitamente o a seguito di un accordo⁵⁹. La sua peculiarità principale, è l'applicabilità a livello internazionale, a differenti organizzazioni, che ne consente di fatto, la comparazione.

In merito uno dei contributi più completi offerti dalla letteratura, quello di Paul David, studioso della *Stanford University*, individua tre tipologie di Standard: quello di riferimento, quello di qualità minima e quello di compatibilità "*reference, minimum quality, and interface or compatibility*"⁶⁰. Quello di riferimento e qualità minima, hanno lo scopo principale di cercare di contenere i costi di transizione nel processo di comparazione e valutazione tra differenti livelli qualitativi di beni o servizi. Quello di compatibilità, o meglio adattabilità dell'interfaccia, funge da base per adattare uno specifico componente o un determinato comportamento in un sistema più articolato. L'adozione di uno standard specifico, può essere frutto di un accordo, negoziato tra l'organizzazione che decide di avvalersene e l'ente o il soggetto titolare dello stesso, oppure, la sua considerazione può derivare dal riconoscimento della valenza in campo internazionale.

Oggi, le organizzazioni, operando in contesti sempre più informatizzati, hanno la necessità di adottare standard sviluppati su piattaforme informatiche. Borgonovi, in merito, fornisce un quadro teorico di riferimento tra lo sviluppo dei sistemi informativi aziendali e le amministrazioni pubbliche. L'autore delinea "due differenti approcci antitetici: il primo, chiamato determinismo tecnologico, descrive un atteggiamento passivo delle amministrazioni, le quali si limiterebbero a subire le innovazioni delle tecnologie [...]. Nel secondo, definibile come governo elettronico, le

⁵⁷ A tutt'oggi le linee guida standardizzate e le certificazioni del Project Management Institute sono diffuse in tutti i settori ed in tutto il mondo (PMBOK). Cfr. PMI PMBOK Guide, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Newtown, PA: Project Management Institute, quinta ed., www.pmi.org; cfr. Martinati M., Corbucci D. (2013) Project Management Template, Modelli gestionali standard e guida pratica per il project manager e per il PMO aziendale, in linea con il PMBOK Guide, Franco Angeli, Milano.

⁵⁸ Cfr. Hill M.F. (1973) *The world of EDP standard, Control Data*; cfr. Spivak S. M. e Brenner C.F. (2001) *Standardization Essentials - principles and practice*, New York, Marcel Dekker; cfr. David P.A. (1987) *Some new Standards for the economics of standardization in the information age*, cap 8 in *The Economic theory of technology policy*, Dasgupta P., Stoneman P.L. (eds), pp 206-239, Cambridge University Press.

⁵⁹ Cfr. David P.A., Greenstein S. (1990) *The Economics of compatibility standards: an introduction to recent research*, Harwood Academic Publishers GmbH, vol 1, pp 3-41.

⁶⁰ Cfr. David P. A., Greenstein S. (1990) *Ibid.*; cfr. David P.A., Mark T. (2006) *The Economic Future in Historical Perspective*, OUP Catalogue, Oxford University Press, March.

nuove tecnologie sono un elemento rilevante, di supporto, che viene utilizzato in modo consapevole ed autonomo”⁶¹.

A partire dalla fine degli anni Novanta, il numero di organizzazioni, in grado di ottenere il massimo rendimento dalle moderne tecnologie, è aumentato esponenzialmente. Le indicazioni ottenute dai nuovi sistemi informatici, sono costituite per lo più, da dati standardizzati, fondamentali per le decisioni assunte a qualsiasi livello dell’organizzazione.

Costituiscono esempi, di strumenti in grado di fornire dati normalizzati, gli standard per il *project management*, i modelli del *financial accounting* o ancora quelli relativi ai *sustainability reporting*, che negli ultimi anni registrano una forte dinamica di sviluppo⁶².

Nell’ambito della Responsabilità Sociale d’Impresa, gli standard nascono e si moltiplicano non solo per sensibilizzare le organizzazioni alle tematiche legate alla Sostenibilità, ma soprattutto per diffondere una rinnovata eticità nei comportamenti degli individui e scongiurare ipotesi di spregevoli speculazioni che riproporrebbero con forza le tesi di Friedman⁶³. A tutto’oggi, in particolare, la questione della Sostenibilità lancia la sfida per stabilire se, “l’attuale livello di benessere possa essere mantenuto in futuro e per le prossime generazioni, o se invece lo scenario più probabile ne preveda la diminuzione [...] malgrado notevoli difficoltà sono state lanciate importanti proposte, a partire dagli indicatori di benessere correttivi del PIL di Nordhaus e Tobin degli anni Settanta, al Rapporto Brundtland del 1987 o dal Summit di Rio agli inizi degli anni Novanta”⁶⁴.

Standard riferibili alla Responsabilità Sociale, che delineano dei requisiti a cui conformarsi per la predisposizione di report contenenti informazioni economico, sociali ed ambientali, sono certamente l’AA1000, l’SA8000, l’UNI ISO 26000, mentre quelli di Rendicontazione Sociale utili per la redazione dei social report, sono il GRI ed il GBS. Essi in generale tendono a tratteggiare una sorta di contratto sociale tra l’organizzazione quale membro di una comunità intesa come sistema

⁶¹ Cfr. Borgonovi E. (2005) Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, Egea, Milano, p 380.

⁶² “Another example is the rapid development of integrated reporting, which seeks to report a concise integrated picture of an organization’s social, environmental, economic and governance performance and impacts” cfr. Bebbington J. et al. (2014) Sustainability Accounting and Accountability, Routledge, London.

⁶³ Cfr. Friedman M. (1970) “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, New York Times Magazine, in Hartman L.P. (2005) Perspectives in Business Ethics, Third Edition, McGraw-Hill, New York, pp 280-285.

⁶⁴ Cfr. Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J. P. (2010) La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale, Etas, Milano, trad. ita di Vegetti M. di Mismeasuring Our Lives, The New Press, NY, p 111; cfr. Nordhaus D. W., Tobin J. (1972) Is Growth Obsolete?, Economic Research: Retrospect and Prospect, vol 5, Economic Growth, NBER. Il loro lavoro si concentrò sui costosi effetti collaterali che la crescita legata all’economia politica degli anni Settanta trascurava.

interconnesso a rete e la comunità stessa⁶⁵. La loro diffusione è sinteticamente ravvisabile dalla seguente figura.

Termine di ricerca	Motore di ricerca	Pagine web trovate
AA1000	Google	153.000
	Yahoo	43.900
	Msn - Bing	43.900
SA8000	Google	555.000
	Yahoo	354.000
	Msn - Bing	354.000
UNI ISO 26000	Google	76.000
	Yahoo	777.000
	Msn - Bing	777.000
GLOBAL REPORTING INITIATIVE	Google	7.060.000
	Yahoo	10.300.000
	Msn - Bing	10.300.000
GRUPPO SOCIALE BILANCIO	Google	707.000
	Yahoo	1.910.000
	Msn - Bing	1.910.000

Figura 5⁶⁶

Lo Standard AA1000, elaborato nel 1999 dall'*International Council of the Institute of Social and Ethical AccountAbility* (ISEA) è formato da imprese, università e società di consulenza. L'obiettivo che si pone è il perfezionamento della responsabilità e della performance delle organizzazioni. Lo Standard AA1000, è particolarmente apprezzato da quelle organizzazioni, che focalizzano le attività di Responsabilità Sociale, sulla valutazione quantitativa della qualità dell'impegno etico, verso i vari portatori di interesse. Lo Standard fornisce la base per dare ad un'organizzazione un set di principi internazionalmente accettati, sia per schematizzare ed impostare il modo in cui essa comprende, amministra e comunica la propria *accountability*, sia per realizzare uno *stakeholder engagement* efficace. I Principi considerati nello Standard della serie AA1000, supportano sia le organizzazioni che intendono avviare per la prima volta pratiche di *accountability*, che quelle che hanno già sviluppato un approccio *accountable* alla sostenibilità, per coadiuvarle nel coordinare e perfezionare le loro performance⁶⁷.

⁶⁵ Cfr. Donaldson T., Dunfee T.W. (1999) *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston; cfr. Donaldson T., Preston L.E. (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol 20, n 1, pp 65-91.

⁶⁶ Ricerca web condotta il 16/07/2015.

⁶⁷ Cfr. AccountAbility, AA1000 Accountability Principles Standard 2008.

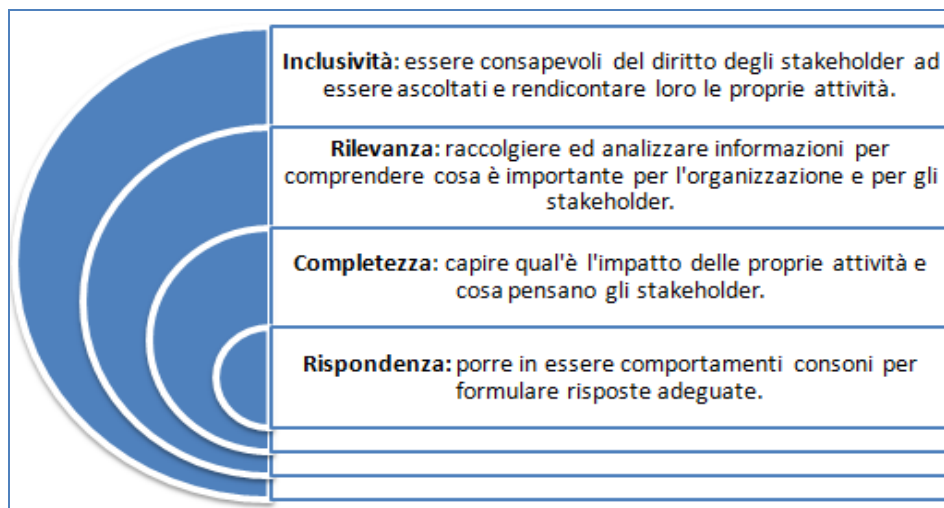


Figura 6⁶⁸

Il processo per dichiarare il possesso dello standard AA1000, si articola in tre fasi principali. Nella prima fase, si provvederà a pianificare l'intero processo di rendicontazione. L'amministrazione definirà gli stakeholder da coinvolgere ed i ruoli da assegnare, in base alle relazioni esistenti con ciascuno di essi. Il secondo passo, sarà costituito dall'identificazione degli indicatori etico – sociali, che meglio riprodurranno la dimensione aziendale. Tali indicatori, costituiranno i confini entro cui raccogliere ed elaborare le informazioni utili, ad attestare il possesso della certificazione AA1000. Lo standard, è stato elaborato nell'ottica di consentire all'organizzazione, di avviare un processo di miglioramento continuo. Il rapporto sulle performance raggiunte, non deve costituire infatti, una dimostrazione statica di lungimiranza etico - sociale, bensì deve sollecitare gli stakeholder a produrre informazioni di feedback, che a loro volta potranno essere osservate per la determinazione degli obiettivi futuri.

In merito al principio della rilevanza, specialmente in un contesto competitivo come quello attuale, dobbiamo dire che probabilmente è quello che riveste una maggior rilievo. Infatti se il successo di un'impresa o la legittimazione sociale di un'istituzione pubblica dipendono molto dalle capacità di recepire, interpretare e rispondere al contesto competitivo o sociale nel quale si trovano a competere o ad operare, risulta fondamentale riuscire a comprendere quali sono gli aspetti e le istanze veramente rilevanti e meritevoli perciò di un investimento di risorse e tempo rispetto a quelle più marginali. Il peso del principio della rilevanza, è identificabile nel fatto che la responsabilità di proporre gli input degli aspetti e degli argomenti che potrebbero rivelarsi interessanti per gli stakeholder spetta all'organizzazione. Lo standard AA1000 prevede che l'organizzazione, dovrà

⁶⁸ Cfr. Guidance Note on the Principles of Materiality, Completeness and Responsiveness as they Relate to the AA1000 Assurance Standards, 2006; cfr. AccountAbility (2005) Il Manuale dello Stakeholder Engagement, volume 2, Institute of Social and Ethical AccountAbility, London, SCS Azioninnova SpA, Bologna.

contemporaneamente identificare le questioni che sono rilevanti per le performance di sostenibilità, determinare per chi tali questioni sono importanti e per quale motivo⁶⁹.

Un secondo standard volto a certificare alcuni aspetti della gestione aziendale attinenti alla responsabilità sociale d'impresa è l'SA8000, acronimo di *Social Accountability*. Questo standard è stato elaborato per la prima volta nel 1997 a seguito di una ricerca condotta dal CEP (*Council on Economic Properties*) su un campione di oltre 300 aziende a livello mondiale. La sua predisposizione, dimostrò l'esigenza di definire un codice di condotta etica standard, che fosse analizzabile e certificabile da un organismo indipendente. Tra i differenti obiettivi dell'SA8000, ricordiamo quello di promuovere la creazione e lo sviluppo di standard sociali atti a migliorare le condizioni lavorative, che siano espressione del dialogo tra l'organizzazione e gli stakeholder. Altre priorità del modello, sono quelle di favorire l'implementazione a livello internazionale di standard sociali volontari da parte delle organizzazioni e realizzare un albo internazionale degli enti di certificazione accreditati e delle aziende che conseguono la certificazione SA8000. Ricercando nella letteratura i principi alla base del pensiero dello standard, possiamo affermare che questo trova origine negli spazi di solidarismo extra-religioso che le filosofie laiche del secolo scorso hanno ingenerato nella collettività, stimolando di fatto, gli individui alla convinzione che il rispetto della dignità è un principio fondamentale anche laico⁷⁰.

Il percorso da seguire per arrivare alla certificazione SA8000, può essere suddiviso in tre momenti: il riscontro della documentazione predisposta, la fase della certificazione e quella della verifica di sorveglianza. Nella prima fase l'auditor valuta la conformità delle prassi e dei processi aziendali rispetto alle raccomandazioni dello standard, gli eventuali rilievi osservati devono essere implementati prima della successiva fase di certificazione. In questa seconda fase si procede alla valutazione dell'efficacia dello standard sul sistema aziendale, in caso di esito positivo l'auditor approva il rilascio del certificato. Nell'ultimo passo, avendo la certificazione normalmente durata triennale, si procede a delle ispezioni di controllo semestrali con l'obiettivo di verificare che il sistema aziendale si impegni a preservare la conformità allo standard stesso. Uno degli aspetti capaci di rendere l'SA8000 innovativo è rappresentato dalla circostanza che l'organizzazione che intende certificarsi, deve selezionare i propri fornitori sulla base della loro capacità di soddisfare i

⁶⁹ Cfr. Guidance Note of the Principle of Materiality, Completeness and Responsiveness as they relate to the AA1000 Assurance Standards, 2006; cfr. AccountAbility, AA1000 Accountability Principles Standard 2008.

⁷⁰ “Non che lo Stato, entità politica debba essere la religione del sociale, ma che in esso gli uomini possano provare, per il fatto di essere cittadini attivi e critici, una dimensione di umanità [...] Non esiste dunque nessuna similitudine tra la politica tradizionale teologizzata, in cui il potere dominante tenta di schivare ogni critica razionale sacralizzandosi, e la politica laicizzata, in cui lo Stato si presenta come organizzazione comune a tutti e i suoi principi e le sue leggi nascono solo dalla volontà generale”, cfr. Ruiz-Pena H. (2008) Dio e la Repubblica, Filosofia della laicità, Effepi Libri, Roma, trad. Dieu et Marianne di Basso C., pp 167-168.

requisiti previsti dall'SA8000⁷¹. Tale requisito risulta essere legato allo scopo fondamentale dello standard SA8000: uniformare ed ottimizzare le condizioni dei lavoratori in tutto il mondo, promuovendo lo svolgimento di un dibattito per un miglioramento continuo⁷².

“La sostenibilità deve entrare integralmente nell'attività d'impresa e la comunicazione deve essere integrata, in questo ambito la Responsabilità sociale d'impresa ha un ruolo di grande rilievo”⁷³. Con questi termini, è stata presentata la norma UNI ISO 26000 al Forum CSR dell'edizione 2011. Lo standard UNI ISO 26000 è redatto sotto forma di raccomandazioni e fornisce un quadro ed una metodologia che consentono a qualsiasi organizzazione di affrontare in modo sistematico la responsabilità sociale, incoraggiando di fatto comportamenti sostenibili che vadano oltre il mero rispetto delle leggi. L'importanza dello standard UNI ISO 26000 è stata riconosciuta dalla Commissione Europea nella Comunicazione “Una rinnovata strategia comunitaria sulla responsabilità sociale d'impresa per il periodo 2011-2014”. Nel documento la Commissione si prefigge “di monitorare gli impegni assunti dalle imprese europee con più di mille dipendenti per tener conto, nello svolgimento delle proprie attività, dei principi e degli orientamenti in materia di Responsabilità sociale riconosciuti a livello internazionale e la norma di orientamento sulla Responsabilità sociale ISO 26000”⁷⁴.

Lo standard si basa su *best practice* già esistenti, con le quali si integra, ampliandone la prospettiva ed il campo di applicazione. Differentemente da molti altri strumenti di responsabilità sociale, non è (volutamente) certificabile da terze istituzioni⁷⁵. È uno standard di indirizzo che illustra e promuove l'adozione delle migliori pratiche di Responsabilità Sociale a partire dalla gestione e dal funzionamento dei processi interni, fino a tutta la *supply chain* in cui l'organizzazione è inserita⁷⁶. Con l'UNI ISO 26000 è stato raggiunto un consenso internazionale sui temi della responsabilità, della trasparenza, dell'etica, del rispetto degli stakeholder e su una più ampia definizione dei

⁷¹ “Non è richiesto che i fornitori dell'impresa siano certificati ma solo un loro impegno a prendere in considerazione lo standard. N 23 Fornitore/subappaltatore: Qualunque ente o individuo(i) nella catena di fornitura che fornisce direttamente all'organizzazione beni o servizi integrati nella, o utilizzati in o per la, produzione dei beni e servizi dell'organizzazione”. Cfr. Social Accountability 8000 International Standard by SAI, June 2014.

⁷² Cfr. Leipziger D. (2009) SA8000, the First Decade, implementation, influence and impact, Greenleaf Pub.

⁷³ Cfr. Atti del Convegno Forum CSR 2011 “Sostenibilità e core business aziendale: un'integrazione che dà valore”, Roma, 20-21 Gennaio 2011. www.abi.it.

⁷⁴ Cfr. COM (2011) 681 Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Strategia Rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 In materia di Responsabilità Sociale delle Imprese, Bruxelles.

⁷⁵ Un motivo all'origine della decisione di non certificare questo standard è l'idea di favorirne la diffusione fra le piccole e medie organizzazioni, che hanno minori possibilità di destinare investimenti alle tematiche della sostenibilità rispetto a quelle di maggiori dimensioni. È doveroso segnalare come la maggior parte degli standard siano certificabili da terze organizzazioni ed il più delle volte la certificazione comporta, dei costi che spesso non sono alla portata di molte aziende e organizzazioni. I principali organismi che hanno partecipato alla stesura della norma UNI ISO 26000 sono: AccountAbility, Global Reporting Initiative GRI, International Labour Organization ILO, OECD, UN Global Compact. www.iso.org

⁷⁶ Cfr. Focus sulla sostenibilità, Gruppo Hera, n 8, Settembre 2010.

principi generali dell'agire responsabile. Lo standard è adottato già da diversi anni da realtà multinazionali come Petrobras in Brasile, Carrefour in Francia o tra gli altri Toshiba in Giappone⁷⁷. Tuttavia, da una ricerca realizzata dalla Fondazione Sodalitas, appare ancora insufficiente la responsabilizzazione etica e l'attenzione al processo di inclusione degli stakeholder esterni. Infatti dai questionari, emerge che oltre il 30% delle organizzazioni che si sono sottoposte all'indagine, si sono rivolte ad una società di consulenza esterna per l'implementazione dello standard. L'affidamento a terzi, comporta, almeno in parte, che la definizione stessa di azienda socialmente responsabile venga meno. Ciò, con molta probabilità è dovuto all'ampiezza dei sette temi dello standard, suddivisi in circa 200 raccomandazioni, che di fatto richiedono un'importante investimento in termini di risorse umane coinvolte. Con riguardo agli stakeholder, la ricerca ha rilevato la scarsa importanza attribuita al loro coinvolgimento ed alla necessità di prendere in considerazione le loro richieste. Nella figura che segue, possiamo rilevare infatti che fra le principali azioni attuate per implementare la responsabilità sociale attraverso l'adozione delle norme UNI ISO 26000, solo il 30%, ha direttamente coinvolto i propri stakeholder.

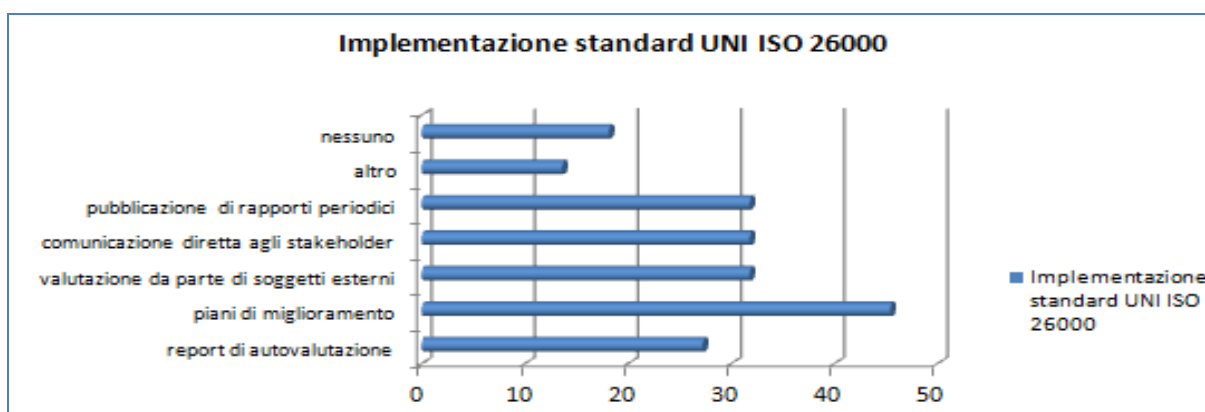


Figura 7⁷⁸

Nonostante la norma UNI ISO 26000, sia una delle più efficaci in ambito internazionale, la percezione che ci offre la ricerca della Fondazione Sodalitas, è quella della necessità di uno snellimento generale delle raccomandazioni per identificare la norma, e di una più attenta considerazione al ruolo delle istanze dei portatori di interesse⁷⁹.

Relativamente ai principali modelli di redazione dei *social report* diffusi a livello internazionale ed impostati sulla misurazione delle performance, è necessario ricordare la *Global Reporting Initiative*,

⁷⁷ Cfr. Lensi R. (2014) La Responsabilità sociale in concreto: UNI ISO 26000, U e C, n 5, pp 29-44.

⁷⁸ Schema adattato. Cfr. UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto. Atti del convegno "Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto", 1/2014. Dossier n 5/2014 U e C.

⁷⁹ Cfr. Carroll A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July/August; cfr. Carroll A.B. (1993) Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati: South-Western College Publishing.

sviluppata su iniziativa della Coalizione per le Economie Ambientalmente Responsabili (CERES) e dell'UNEP (*United Nations Environment Program*).

Attualmente la GRI è anche un'organizzazione senza scopo di lucro che persegue la finalità di promuovere le pratiche di Reporting di sostenibilità. L'obiettivo dello standard GRI è quello di incoraggiare “un'economia mondiale sostenibile in cui le organizzazioni gestiscano in modo responsabile e comunicano in modo trasparente le loro prestazioni e i loro impatti economici, ambientali, sociali e di governance”⁸⁰. La logica del modello GRI, è quella di non voler sostituire i report economico - finanziari dell'organizzazione, ma di corredarne i dati contenuti con informazioni maggiormente esplicative. Lo schema delinea delle *sustainability guidelines*, che rappresentano delle linee guida per la predisposizione dei *Business reporting* elaborati secondo le tre dimensioni economica, sociale e ambientale, teorizzate dall'approccio *Triple Bottom Line*⁸¹.

La standardizzazione ottenibile dall'applicazione (anche parziale), degli indicatori di performance e delle linee guida GRI consente una comparabilità a livello multi settoriale del suo frame work. Questo è possibile perché, “le considerazioni per comunicare le performance di sostenibilità, sia di carattere generale sia settoriali, sono state esaminate da un'ampia gamma di stakeholder di tutto il mondo e risultano applicabili universalmente in migliaia di organizzazioni”⁸².

Anche se il GRI non prevede un'imposizione nell'utilizzo in toto di tutti gli indicatori, sarebbe auspicabile che l'organizzazione ne considerasse il maggior numero possibile, per permettere una valutazione approfondita della performance e per garantire la più ampia trasparenza del report stesso.

L'informativa standard, all'interno della quale le organizzazioni scelgono gli argomenti che ritengono più interessanti, è suddivisa in tre linee. Nella prima si illustrano le informazioni sulla strategia di sostenibilità che guida l'organizzazione a sviluppare una visione del proprio profilo in considerazione ai modelli di *governance* adottati. Nella seconda si espongono le modalità con cui l'azienda dovrebbe gestire una determinata serie di problematiche al fine di chiarire agli stakeholder come l'organizzazione opera in uno specifico contesto. Infine, nella terza linea, si forniscono ragguagli comparativi su due tipologie di indicatori: quelli core, che devono essere redatti da tutte le organizzazioni, indipendentemente dal settore di appartenenza, e gli *additional indicators*, cioè quelli rilevanti solo per determinate organizzazioni. Al fine di determinare gli argomenti, gli indicatori e le informazioni da inserire nel report di sostenibilità è necessario che l'organizzazione

⁸⁰ Cfr. Linee guida per il reporting di sostenibilità GRI, ver 3.1, 2011, p 42.

⁸¹ Cfr. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone; cfr. Willard B. (2002) *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers.

⁸² <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

strutture un processo di coinvolgimento degli stakeholder prima e per tutta la durata del periodo di reporting.

Il riconoscimento di un'estensione sociale, oltre che economica e finanziaria, delle attività svolte nelle aziende, è anche al centro dei motivi di fondo di un secondo modello di rendicontazione dei report sociali. Si tratta di quello promosso dal Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS)⁸³.

Lo strumento di rendicontazione sociale proposto, consente alle aziende di sviluppare una strategia in grado di perseguire la legittimazione sociale, fornendo in ultima istanza, notizie sulle conseguenze sociali, che derivano dalle scelte gestionali approntate, ai diversi stakeholder interessati. Le linee guida previste per la redazione del modello di bilancio sociale GBS, individuano diciassette principi che richiamano quelli propri delle norme giuridiche contabili e quelli dell'etica e della moralità. Lo schema guida prevede tre sezioni principali: identità aziendale e contesto, calcolo del valore aggiunto e relazione socio-ambientale, oltre alla sezione integrativa che dovrebbe accogliere le opinioni degli stakeholder ed i loro suggerimenti per rendere il report maggiormente esaustivo. Gli elementi ricompresi nella prima sezione consentono di uniformare il sistema di governance ed i valori di fondo che ispirano la missione dell'organizzazione con i risultati ottenuti dalla gestione aziendale. In tal senso la presenza del codice etico potrebbe costituire un documento utile ad esplicitare i valori che guidano effettivamente il comportamento aziendale. Successivamente occorre inquadrare l'identità aziendale così definita nel contesto socio-ambientale all'interno del quale l'organizzazione opera.

Uno degli aspetti più interessanti dello standard è certamente quello della seconda sezione del modello: il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto tra i diversi stakeholder. "Il parametro del valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, avendo a riferimento gli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione"⁸⁴.

Nelle aziende pubbliche, la letteratura ci ricorda che, "il valore aggiunto, -nel settore pubblico- sul piano concettuale non risulta significativo, ma rappresenta in ultima analisi, solo l'onere della perequazione, e cioè quanto consuma l'ente per attivarsi e di conseguenza assume un significato inverso rispetto a quello che si ritrova in una impresa: quanto più è contenuto tanto più è efficiente l'ente"⁸⁵.

Le linee guida dello standard contribuiscono a sostenere il suo calcolo sotto una duplice visione: quella svolta attraverso il concorso dei fattori produttivi, che si esplica come somma algebrica tra il

⁸³ www.gruppobilanciosociale.org

⁸⁴ Cfr. Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale (2013) Il Bilancio Sociale GBS 2013 Standard, Giuffrè Editore, p 36.

⁸⁵ Cfr. Farneti G., Pozzoli S. (2005) Il ruolo della comunicazione nel controllo sociale, Bilancio sociale di mandato, Ipsoa, Milano, p 10.

valore della produzione ed i consumi intermedi e corrisponde all'assolvimento della funzione di produzione, e quella distributiva, che attraverso il prospetto di riparto, si preoccupa di fissare la remunerazione dei portatori di interesse. Nell'ultima sezione, l'organizzazione, provvederà a redigere la relazione socio-ambientale. Questa, riveste il principale scopo di favorire la creazione di rapporti più equi con gli stakeholder. Prevede, una dimensione sociale ed una ambientale, e descrive i risultati ottenuti e gli effetti prodotti sui singoli portatori di interesse sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo. Le linee guida dello standard di redazione ci avvisano che gli elementi essenziali da includere sono cinque (tre per le organizzazioni pubbliche). L'indicazione degli obiettivi assunti e delle norme di comportamento, le informazioni sull'identificazione degli stakeholder, i ragguagli sulla coerenza dei risultati attesi rispetto ai valori dichiarati, la relazione tra gli obiettivi assunti ed i risultati ottenuti ed infine le eventuali analisi di *benchmarking*. Il modello GBS, si conclude con la relazione socio-ambientale, che costituisce il completamento della sequenza logica di stesura del documento⁸⁶.

L'adozione volontaria degli strumenti di rendicontazione sociale, segnala un crescente interessamento delle amministrazioni a voler comprendere, tutta una serie di nuove problematiche insite nella comunità. Sotto la prospettiva del nostro lavoro, ovvero del rapporto esistente tra etica ed economia, questo interessamento, può essere interpretato come una volontà delle autorità, di migliorare gli assetti distributivi, che vengono a crearsi tra gli individui. La letteratura, ci assiste nel comprendere questo nostro concetto, “gli uomini possono agire per appagare il desiderio di ricchezza, ma cooperano volontariamente per soddisfare i loro bisogni, per colmare le loro insufficienze. E lo scambio è la forma assunta dalla cooperazione volontaria, che ha come suo scopo quello di migliorare la posizione delle parti coinvolte [...] lo scambio produce un incremento della somma assoluta dei valori percepiti”⁸⁷.

4 Strumenti di rendicontazione sociale: il bilancio sociale.

A partire dagli anni Ottanta si è sviluppata anche nel nostro Paese ed in maniera più sistematica, l'affermazione che le organizzazioni avessero la necessità di sviluppare strumenti di rendicontazione strategicamente più consoni alla gestione aziendale. Le prime osservazioni sul bilancio sociale si concentravano sul fatto che l'azienda non potesse esaurire la propria natura di istituto economico-sociale nel solo rapporto con i soggetti che conferivano il capitale proprio, bensì

⁸⁶ “L'approfondimento ambientale è stato fatto in accordo con la direttiva 2001/453/CE inerente la rilevazione, valutazione e divulgazione di informazioni ambientali, oggetto già del Documento di Ricerca n 3, ed ha toccato, per certi aspetti, anche i Prospetti sul Valore Aggiunto, per quanto concerne i costi ed i ricavi ambientali costituenti variazioni finanziarie, ove rilevati”, cfr. Mei O. G. (2013) Gruppo Bilancio Sociale, Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, n 1-2, Milano.

⁸⁷ Cfr. Infantino L. (2013) Potere. La dimensione politica dell'azione umana, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp 29-30.

dovesse prendere in considerazione “la massima felicitazione morale degli individui”⁸⁸ nei suoi fini e perciò interagire con una gamma più vasta di interlocutori⁸⁹. In tempi recenti riveste un ruolo di primaria importanza la Direttiva Comunitaria 2014/95/EU – *Disclosure of non-financial and diversity information* – attraverso la quale l’Unione Europea ha sancito l’obbligatorietà della comunicazione di informazioni non finanziarie da parte di talune imprese e di gruppi di grandi dimensioni⁹⁰. Nel Nostro Paese in merito, il Ministero dell’Economia e delle Finanze, avvierà nel breve periodo una consultazione via web, con l’obiettivo di raccogliere commenti e suggerimenti che potrebbero rendere maggiormente agevole il recepimento della Direttiva dal legislatore nazionale. Infatti entro il 2017, le imprese con più di 500 dipendenti e le aziende ritenute strategiche da parte del legislatore nazionale, avranno l’obbligo di comunicare anche le informazioni di tipo ambientale e sociale. Inoltre in base, al principio del “*comply or explain*”, dovranno motivare l’eventuale mancata *disclosure* su tali tematiche.

Per alcuni autori, il bilancio sociale è costituito “dal complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, abbia come scopo quello di offrire informazioni qualitative e quantitative sulle operazioni svolte dall’impresa per effetto delle finalità sociali che si sono assunte”⁹¹. Queste considerazioni, collocano il bilancio sociale tra l’ambientamento, cioè la presa di coscienza delle relazioni di interdipendenza e di condizionamento reciproco tra l’azienda e il sistema sociale all’esterno, e l’umanizzazione, ovvero la condivisione reciproca fra l’organizzazione e gli individui di valori aziendali e personali.

A sottolineare l’irrinunciabile ruolo degli individui nel processo di articolazione del bilancio sociale, l’autore suddivide ulteriormente l’umanizzazione in interna, propria dei rapporti con i collaboratori che costituiscono parte integrante della compagine organizzativa, e quella esterna, intesa come partecipazione dell’azienda al generale sviluppo della società. L’organizzazione perciò, partendo dal favorire il raggiungimento del progresso personale dei collaboratori, sotto il duplice profilo economico e sociale, armonizza il vincolo di subordinazione che li lega alla stessa. Il riconoscimento sul piano etico e morale, oltre che economico, del valore dei dipendenti, quali persone essenziali per l’azienda, rafforza la sua immagine di unitarietà ed alimenta il successivo processo di ricerca di legittimazione verso gli stakeholder all’esterno.

⁸⁸ Cfr. D’Ippolito T. (1963) Istituzioni di amministrazione aziendale, Abbaco, Palermo - Roma, 5 ed., p 19.

⁸⁹ Dobbiamo segnalare che i primi studi sull’analisi del bilancio sociale quale strumento di comunicazione sociale, risalgono agli anni Settanta. Cfr Trabucchi R. (1975) Responsabilità sociali dell’impresa e bilancio sociale, L’impresa n 9-10; cfr. Superti Furga F. (1977) Note introduttive al bilancio sociale, in Sviluppo e Organizzazione, Nov.-Dic.; cfr. Salvemini S. (1978) A che punto siamo con il bilancio sociale, in Sviluppo e Organizzazione, n 47.

⁹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

⁹¹ Cfr. Matacena A. (1984) Impresa e ambiente. Il bilancio sociale, CLUEB, Bologna, p 99.

Dalle osservazioni di Maticena possiamo evincere che le relazioni che vengono complessivamente a crearsi raggiungono nel bilancio sociale un assetto combinatorio che permette di considerarle come un fattore produttivo intangibile chiaramente indispensabile per tutta l'organizzazione.

Se nella sua visione, il bilancio sociale deve godere di piena e completa autonomia rispetto alle rilevazioni del bilancio d'esercizio, nelle osservazioni di Cassandro il risultato dei comportamenti dell'organizzazione nei confronti della comunità all'esterno devono trovare collocazione all'interno delle logiche di costruzione dei tradizionali documenti di bilancio⁹². La rendicontazione sociale deve costituire una sorta di prospetto di natura bilanciante tra la contabilità e le responsabilità sociali dell'azienda. Il suo scopo, sarà quello di mettere in evidenza il reddito sociale dell'impresa. Per l'autore il processo si configura, partendo dalla stessa contabilità aziendale, dalla quale occorrerà eliminare "le remunerazioni per i partecipanti diretti o indiretti alla produzione"⁹³.

L'utilizzo dello strumento del bilancio sociale e la comprensione del suo valore, sono a tutt'oggi temi molto dibattuti in letteratura⁹⁴.

Alcuni autori, cercano di interpretarne il valore, osservando il ruolo degli estensori nel processo di rendicontazione. Anderson, ad esempio, analizza come la rendicontazione sociale, dovrebbe avere il principale scopo di giudicare quanto le attese degli stakeholder siano discordanti dalle performance realizzate⁹⁵. Dalla sua visione, emerge che, così come l'organizzazione determina le sue strategie ed i suoi obiettivi, altrettanto deve stabilire il grado di responsabilità sociale conseguito. Si nega di fatto, la necessità del ricorso a società esterne, sia per la redazione, che per la valutazione. È chiaro, che non assegnando il compito di giudicare la responsabilità sociale a coloro per la quale è principalmente predisposta, gli stakeholder appunto, si potrebbe incorrere in una rendicontazione eccessivamente autoreferenziale. Pestoff diversamente, afferma che la rendicontazione sociale consiste in un attestato rilasciato da una società esterna indipendente, riguardo la veridicità delle informazioni relative all'attività ed ai rapporti sociali creati con la collettività. La sua importante visione parte dalla reinterpretazione del concetto di democrazia, quale capacità delle organizzazioni di combinare gli interessi dei membri, dei beneficiari e dell'interesse pubblico.

⁹² Cfr. Cassandro P. E. (1989) Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n 7-8.

⁹³ Cfr. Cassandro P. E. (1972) Il bilancio oggettivo dell'impresa, *Rivista dei dottori commercialisti*, p 467.

⁹⁴ Cfr. Ansoff H. I. (1984) Le strategie sociali per l'impresa, in Pastore R., Piantoni G., *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano; cfr. Carroll A. B., Hoy F. (1984) Integrating corporate social policy into strategic management, in *Journal of business strategy*, Winter; cfr. Cassandro P. E. (1989) *ibid.*; cfr. Corticelli R. (1995) L'azienda: economicità e socialità, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio; cfr. Hopwood A. (2010) *Accounting for sustainability*, Earthscan, Washington DC; cfr. Crane A. (2008) *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford Press, NY.

⁹⁵ Cfr. Anderson E. (1983) *Social Audit: a key to excellence*, American Students of Cooperation.

Tale capacità si manifesta nell'adozione all'interno della gestione, di specifiche misure tipiche del *New Public Management*, quali ad esempio il *contracting-out* o la valutazione delle performance⁹⁶. In merito ai lavori di Pestoff, risulta interessante soffermarci sul concetto di coproduzione, quale forma alternativa tra Stato da un lato e mercato dall'altro. La nozione si prefigge di individuare una più ampia partecipazione dei cittadini, nonché un più completo pluralismo del welfare, nella produzione di un bene o di un servizio destinato a soddisfare un interesse pubblico. La peculiarità del processo, consiste nel fatto che, una parte delle risorse necessarie alla sua realizzazione, provengono da quei soggetti che potenzialmente ne sono i destinatari⁹⁷. Appare chiaro, che un processo di questo tipo, non solo rafforzi il legame tra organizzazione e società, ma consenta di perseguire un'ampia soddisfazione delle aspettative di tutte le categorie di stakeholder.

La comprensione del valore della rendicontazione sociale, non si limita solo all'analisi degli individui chiamati a redigerlo⁹⁸.

Infatti ad esempio, il miglioramento della *disclosure* dell'organizzazione, la crescente attenzione allo sviluppo sostenibile e l'esigenza di integrazione delle informazioni presenti nei bilanci d'esercizio, costituiscono solo alcune delle possibili forme attraverso le quali, si cerca d'intendere il valore dei bilanci sociali e di sostenibilità.

Per alcuni autori l'utilizzo dei report sociali, scaturisce "ad integrazione e complementarità del bilancio di esercizio e scaturisce dalla progressiva consapevolezza dei vertici aziendali dell'insufficienza del sistema informativo tradizionale ad esprimere la dimensione sociale dell'azienda, cresciuta in parallelo all'allargamento del dovere di accountability"⁹⁹.

Per altri, il valore dei bilanci sociali, è da ricercarsi nel fatto che, nonostante non realizzino un vero e proprio bilanciamento, consentono di rappresentare, oltre alle performance sociali, quelle economiche imputabili agli asset intangibili, difficilmente rappresentabili nei bilanci economico-finanziari¹⁰⁰.

A riguardo, mentre le rilevazioni dei tradizionali bilanci mostrano la redditività e le variazioni delle condizioni economiche e finanziarie, *in primis* agli organi di governo ed agli shareholder, gli

⁹⁶ Cfr. Pestoff V. (1999) *Beyond the market and state. Social enterprises and civil democracy in a welfare society*, Ashgate, Aldershot-Brookfield, Sidney-Singapore; cfr. Pestoff V. (2009) *A democratic Architecture for the Welfare State*, Routledge, London; cfr. Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B. (2012) *New Public Governance, the Third Sector and Co-production*, Routledge, London.

⁹⁷ Cfr. Bovaird T., Loeffler E. (2012) *From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Dec., vol 23, Issue 4, pp 1119-1138.

⁹⁸ "L'uomo non è esso stesso che una parte del creato; la vita sua partecipa della vita dell'universo ed ha un necessario ed intimo legame con ciò che è fuori di lui" cfr. Besta F. (1987) *La Ragioneria*. Ristampa della Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1880-1881 alla R. Scuola superiore di commercio di Venezia, Cacucci, Bari, p 7.

⁹⁹ Cfr. Chirieleison C. (2001) *Il Bilancio Sociale: significati, valori e limiti*, in *Studi e note di Economia*, n 2, pp 97-128.

¹⁰⁰ Cfr. Vermiglio F. (1984) *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Messina, Grafo Editor, p 149.

indicatori economici dei report sociali, presentano contemporaneamente informazioni quantitative sulla generazione di valore economico e qualitative sulla distribuzione dello stesso tra i suoi principali stakeholder¹⁰¹.

Dalla letteratura statunitense, comprendiamo che il valore dei report di sostenibilità è da ricercarsi nel fatto che, il sistematico rendiconto sulle prestazioni dei programmi aziendali, rispetto all'ambiente nel quale l'organizzazione opera, soddisfa la domanda degli stakeholder e della comunità, per un'amministrazione "più veloce, migliore e più economica"¹⁰², ovvero più efficiente, trasparente e più efficace. I report tentano di evidenziare le esternalità non rilevabili dalle documentazioni economico - finanziarie obbligatorie, approntate per lo più per ragioni fiscali.

Possiamo affermare, in merito, che la logica dei report di sostenibilità si inserisce in quell'opinione largamente condivisa che per misurare la performance di un'organizzazione, l'informazione di costo offra indicazioni incomplete.

Tale tesi, è supportata dal pensiero dell'autorevole studioso statunitense di management, Drucker. Egli ci ricorda che, "la contabilità finanziaria, i bilanci, le stime dei profitti e delle perdite, l'allocazione dei costi e così via, rappresentano una sorta di radiografia dello scheletro dell'impresa. Ma proprio come le malattie più frequentemente causa di morte non sono evidenziate da una radiografia dello scheletro, un arretramento nella posizione di mercato o un insuccesso nell'innovazione, non compaiono nelle cifre contabili finché il danno non è fatto"¹⁰³.

¹⁰¹ Un report interessante che propone forme di armonizzazione tra i dati finanziari e le esigenze di benessere collettivo è quello elaborato dall'ALTIS (Alta scuola impresa e società) dell'Università Cattolica e dall'ISTAT nel 2013. Cfr. <http://www.istat.it/it/files/2013/03/completo.pdf>. Si vedano anche gli Indicatori di performance economica EC1-2 delle Linee guida per il reporting di sostenibilità, GRI.

¹⁰² Cfr. Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison-Wesley, Reading, MA; cfr. Forsythe D.W. (2001) *Quicker, better, cheaper: managing performance in American Government*, Rockefeller Institute press, Albany, NY.

¹⁰³ Cfr. Drucker P. (1996) *Il grande cambiamento*, Sperling e Kupfer Editori, Milano, p 115.

4 CAPITOLO – IL SISTEMA UNIVERSITARIO TRA CONTINUITÀ ED INNOVAZIONE.

1 Il processo di cambiamento degli atenei: dalla torre d'avorio all'aziendalizzazione.

Le università, nei secoli, sono state considerate luoghi riservati ad intellettuali e sapienti, che talvolta svolgevano ricerche e studi disconnessi dalla quotidianità. Si presentavano come strutture fortemente gerarchizzate e chiuse, caratterizzate da una forte indipendenza di pensiero e di comportamento degli accademici e degli studenti, che raffiguravano l'élite della società¹. Ciò, ha portato ad associare l'immagine degli atenei all'avorio, che in letteratura raffigura un processo di separazione dal mondo reale².

Gli atenei hanno affrontato radicali evoluzioni, nell'arco della loro storia plurisecolare, difficilmente rinvenibili anche in altre istituzioni³. L'evoluzione che accompagna le università viene paragonata da alcuni autori ad un sito archeologico, millenario e strutturato su diversi strati⁴. I primi modelli sono quelli riconducibili ai Collegi, successivamente, troviamo modelli di università con strutture aristocratiche, e solo in epoca moderna grazie ad importanti processi di democratizzazione gli atenei divengono soggetti politici, con un sistema di valori fortemente orientato alla cultura⁵. Gli effetti del fenomeno della globalizzazione, che nel complesso, hanno costituito il punto di partenza per l'adozione di una serie di scelte politiche, riconducibili alla nozione di “*New Public Management*”⁶, hanno messo in crisi, “formule consolidate di successo e costringono le imprese, stabilite nei diversi settori, ad un profondo rinnovamento. Si pensi, a riguardo, agli ostacoli che nel nostro Paese incontrano i processi di ristrutturazione e di rinnovamento della pubblica amministrazione [...] settori in cui c'è bisogno immenso di innovazione e crescita della produttività”⁷.

Tali effetti, hanno interessato anche il mondo universitario⁸. La spinta riformatrice, ha imposto una rivisitazione della *mission* degli atenei, con particolare riguardo al binomio autonomia-responsabilità. A fronte di una più ampia concessione di spazi di manovra, i governi, le aziende private e la collettività richiedono alle università il conto degli spazi di autonomia accordati, cioè di

¹ Cfr. Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Cantisano Terra B. R. (2000) The future of the university and the university of the future. Evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm, *Research policy*, 29, pp 313-330.

² Cfr. Tasso T. (1823) *Opere di Torquato Tasso*, Libro I, vol 12, Capurro N., Pisa., pp 293 e seg.

³ Cfr. Miozzi U. M., (1993) *Lo sviluppo storico dell'università italiana*, Le Monier, Firenze.

⁴ Cfr. Bargh C. et al. (1996) *Governing Universities*, Buckingham, Open University Press;

⁵ cfr. Bosco G., Mantovani C. (2004) *La storia contemporanea tra scuola e università*, Società italiana per lo studio della storia contemporanea, Rubbettino, Soveria Mannelli.

⁶ Cfr. Hood C. (1995) The New Public Management in the 1980's: variation on a theme, *Accounting Organizations and Society*, 20 (2/3), pp 93-109.

⁷ Cfr. Galassi G. (2000) *Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli*, Giuffrè, Milano, p 43.

⁸ Cfr. Garlatti A., Pezzani F. (2000) *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali*, Etas, Milano; cfr. Barnabè F. (2003) *La managerializzazione dell'università italiana*, Cedam, Padova.

divenire enti *accountable*.

Nel nostro Paese, negli ultimi cinquant'anni, il cambiamento più radicale nel sistema universitario è certamente quello introdotto dalla legge 168/89'. Con questo provvedimento si è infatti sancita l'autonomia didattica - scientifica, finanziaria ed organizzativa delle università. Questa legge ha rappresentato il principale fattore del processo di managerializzazione negli atenei. Ha incoraggiato il passaggio da un modello prettamente centralizzato ad uno basato sul processo di responsabilizzazione per le scelte concretizzate. Successivamente, una serie di altri provvedimenti, hanno teso a rafforzare i presupposti di tale legge, al fine di garantire una sempre maggiore autonomia agli atenei. Con la legge 537/93' si è modificato il sistema di allocazione delle risorse finanziarie ed umane, che fino a quel momento era gestito in modo fortemente accentrato dal Ministero. Le innovazioni furono principalmente due: la prima riguardava l'affidamento alle università di un unico budget, che le poneva nella condizione di determinare autonomamente la suddivisione tra aree disciplinari. La seconda, tenendo conto dei costi delle università, offriva un meccanismo di riequilibrio che esaminava le possibilità di ottenere assegnazioni aggiuntive. La separazione tra i ruoli di direzione politica e quelli amministrativo-gestionali, affidati alle figure dirigenziali, si deve alla legge 421/92', con la quale tra le altre, sono state disciplinate le responsabilità giuridiche attinenti ai singoli operatori nell'espletamento delle procedure amministrative, i ruoli e le dotazioni organiche complessive e la garanzia dell'autonomia professionale nello svolgimento dell'attività didattica, scientifica e di ricerca. Tra gli altri passaggi fondamentali di riforma delle istituzioni accademiche, rivestono un ruolo centrale la Dichiarazione di Sorbona del 1998, la Dichiarazione di Bologna dell'anno successivo, e le più recenti Dichiarazioni di Budapest e Vienna. Tra gli obiettivi principali delle Dichiarazioni, ricordiamo la necessità della promozione di una conoscenza di alta qualità, di una maggiore attrazione del sistema di istruzione dei paesi europei e di una migliore comprensibilità dei processi normativi, atti a regolamentare i percorsi formativi e creare le opportunità per l'accesso al mercato del lavoro⁹.

Un recente passaggio normativo, che ha interessato il sistema generale dell'istruzione, è certamente la riforma del Titolo V della Costituzione. In merito, l'articolo 116 e l'articolo 117, assegnano alle regioni, particolari condizioni di autonomia, nell'adottare funzioni legislative ed amministrative di sostegno alla formazione. La normativa, non specificando a quale grado di istruzione far riferimento, offre l'opportunità alle regioni, di supportare fattivamente anche la formazione

⁹ www.processodibologna.it

universitaria¹⁰. Per certi versi, questo percorso legislativo, è in linea con le indicazioni fornite dall'Ocse. Infatti l'Organizzazione, attraverso le linee guida "*Higher Education in Regional and City Development*", osserva come la coesione tra le politiche delle istituzioni accademiche e delle amministrazioni locali, agevoli lo sviluppo socio-economico delle diverse comunità¹¹.

Nonostante queste linee guida, sviluppate da un'autorevole organizzazione internazionale ed il dettato costituzionale del nostro Paese, che garantisce l'autonomia funzionale agli atenei, questi, non ricevendo adeguato supporto, riescono a realizzare con molte difficoltà efficaci collaborazioni con le altre istituzioni locali. Questa difficoltà di programmare politiche di sviluppo socio-economico condivise con le altre amministrazioni, è principalmente dovuta allo stress da competizione con cui gli atenei sono chiamati a confrontarsi. A riguardo, il sistema del ranking mondiale esercita pressioni tali da annebbiare in ultima istanza, la reale missione che le università sono chiamate a perseguire¹².

La necessità di risorse più ragguardevoli da destinare al settore universitario, è supportata dal fatto che alle classiche funzioni di creazione e trasferimento della conoscenza, si affianca una nuova missione che vede le università al centro di una serie di relazioni orizzontali con il territorio. L'insieme di queste relazioni, vengono identificate in letteratura come Terza missione¹³.

Essa prevede, che le università, instaurino una serie di riflessioni con le altre istituzioni territoriali, con le imprese e con la società in generale, al fine di soddisfare al meglio le aspettative della collettività. L'obiettivo è quello di rendere migliore lo sviluppo socio-economico del territorio, "le università devono tendere verso l'interesse collettivo attraverso la condivisione e la coproduzione di conoscenze socialmente e culturalmente rilevanti e diffuse, con ricadute non necessariamente o prioritariamente di tipo economico"¹⁴. Per tale motivo, le università nel nostro tempo, devono essere equiparate a quelle entità dinamiche, che secondo una concezione sistemica, rappresentano un complesso più vasto della semplice somma di tutte le componenti che operano al loro interno¹⁵. In accordo a questa visione, alcuni autorevoli aziendalisti italiani, hanno rilevato che, tale complesso,

¹⁰ Un esempio concreto, è dato dal sostegno concesso al diritto allo studio, nel quale le istituzioni regionali, rappresentano senza dubbio le protagoniste indiscusse.

¹¹ Cfr. OECD (2012) OECD Roundtable on Higher Education in Regional and City Development, "Universities for skills, entrepreneurship, innovation and growth", 19-20 Sept., Paris.

¹² Cfr. Altbach P. G. (2012) Change: The Globalization of College and University Rankings, in The magazine of higher learning, vol 44, n 1, pp 26-31; cfr. Sheil T. (2010) Moving beyond university rankings: developing a world class university system in Australia, in The Australian universities review, vol 52, n 1; cfr. Vittadini G. et al (2013) Dall'uniformità alla differenziazione, Il Mulino, Bologna.

¹³ Cfr. Carloni E. (2012) Il rapporto tra le università e il territorio alla luce dei nuovi statuti di autonomia, in Le istituzioni del federalismo, n 2, pp 311 e seg.; cfr. Moscati R., Vaira M. (2008) L'Università di fronte al cambiamento, Il Mulino, Bologna; cfr. Kehm M. B., Teichler U. (2013) The academic profession in Europe: New tasks and new challenges, Springer.

¹⁴ cfr. Colozzi I. (2012) Dal vecchio al nuovo welfare: percorsi di una morfogenesi, Franco Angeli, Milano, p 90.

¹⁵ Cfr. Zappa G. (1937) Il reddito d'impresa, Giuffrè, Milano.

si svolge secondo un ordine combinatorio in continua evoluzione nel tempo¹⁶.

Le forze che operano all'interno dell'azienda-università, sono legate fra loro da un vincolo di complementarità interdipendente, che, attraverso le relazioni con il contesto all'esterno, consente il concreto perseguimento di una serie di finalità differenti, atte a soddisfare una molteplicità di bisogni umani¹⁷. Nelle università, a tutt'oggi appare ben definita l'esistenza di quel duplice sottosistema, elaborato dalla teoria sistemica dell'azienda. Da un lato il complesso degli elementi interni ed esterni, atti a produrre un bene definibile come *conoscenza*, dall'altro le relazioni soggettive che si instaurano tra gli individui, e che generano un costante flusso informativo atto a sostenere il processo di produzione del bene *conoscenza*¹⁸. Entrambi i sottosistemi concorrono a perseguire la fondamentale esigenza di ricercare l'equilibrio tra ricchezza prodotta e consumata¹⁹. La letteratura in tal senso, ci chiarisce che l'economicità per le aziende pubbliche, corrisponde all'autosufficienza economica, in quanto non essendo l'erogazione o il consumo destinati alla vendita sul mercato, la differenza tra costi e proventi non è in grado di esprimere un raffronto tra l'utilità creata e quella consumata²⁰.

Nelle aziende universitarie, la soluzione a tale dilemma potrebbe essere rappresentata dall'implementazione di strumenti volontari, che riescano a misurare l'utilità percepita dagli studenti e dalla comunità, dei beni prodotti. La considerazione di sistemi volontari, nasce dal fatto che, i processi di cambiamento ed innovazione non derivano quasi mai dalle previsioni normative. "Le regole, in generale, sembrano infatti essere gli strumenti più efficaci per cambiare la realtà, anche se poi ciò non accade: leggi o regole che non sono coerenti con i principi, i criteri e le logiche di funzionamento delle aziende non vengono applicate o, addirittura, producono effetti opposti a quelli desiderati"²¹.

Oltre a ciò, almeno nel nostro Paese, l'università, intesa come sede della costruzione e della divulgazione critica della conoscenza fornisce un prodotto, che non può essere orientato alla regola del basso costo. Cioè, al fine di garantire un prodotto qualitativamente competitivo, anche in un contesto internazionale, lo Stato, dovrebbe assicurare adeguati sostegni al bene pubblico Università,

¹⁶ Cfr. Giannessi E. (1969) Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda, in Scritti in onore di Giordano dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali, 1, Giuffrè, Milano, pp 461-588; cfr. Amaduzzi A. (1968) Manuale di contabilità aziendale, Utet, Torino.

¹⁷ Cfr. Cassandro P. E. (1985) Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende, Cacucci, Bari.

¹⁸ Cfr. Bertini U. (1990) Il sistema d'azienda. Schema d'analisi, Giappichelli, Torino.

¹⁹ Cfr. Anselmi L. (1995) L'azienda comune, Maggioli, Rimini.

²⁰ Cfr. Farneti G. (1999) Gestione e contabilità dell'ente locale, Maggioli, Rimini.

²¹ AA.VV. (2009) I Convegno Nazionale, La ragioneria e l'Economia aziendale, dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento, Siena 8-9 Mag. 2008, Società Italiana dei docenti di ragioneria e di economia aziendale, Franco Angeli, p 99; cfr. Anselmi L. (1997) Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche: un approccio aziendale, in Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale, Lug.-Ago.; cfr. Quadrio Curzio A. (2002) La competitività dell'Italia: le istituzioni politiche, Il Sole 24 Ore, Milano.

in quanto svolge una funzione pubblica di indubbio valore per la collettività. “Lo Stato non può utilizzare la scusa della concessione di maggiore autonomia agli atenei per ridurre i finanziamenti loro concessi, soprattutto in un periodo di critica transizione come quella attuale in cui la massificazione dell’istruzione richiede, al contrario, un più deciso intervento e sostegno statale”²².

Il bene prodotto dagli atenei, che abbiamo definito come *conoscenza*, non è un prodotto intangibile, anzi tutt’altro. Deve essere considerato come un surplus, una qualità che l’organizzazione accademica mette a disposizione, a seguito di un periodo di formazione più o meno lungo, alla materia prima che accoglie dalla società. Tale materia, sono gli individui che in modo volontario, ricercano un miglioramento delle loro conoscenze umanistiche o scientifiche, al fine di perfezionare le proprie motivazioni etiche, sociali e psicologiche. In tal senso, gli studenti acquistano il duplice ruolo di stakeholder dell’ateneo ed allo stesso tempo di prodotto. L’esperienza universitaria, infatti agevola gli individui sia a costruirsi una propria identità professionale che a comprendere i motivi, per i quali stanno investendo le loro risorse nella formazione accademica. Al fine di offrire alla società un prodotto-studente efficace, che sia portatore delle esigenze culturali di una comunità sempre più internazionale e dinamica, è fondamentale che il quadro normativo chiamato a disciplinare le istituzioni accademiche non sia lacunoso o non sufficientemente chiaro. Il che, infatti, alimenterebbe l’impossibilità di approntare tempestivamente misure correttive a fronte di situazioni che potrebbero creare, sia criticità nella gestione dell’ateneo, che ripercussioni sotto il punto di vista qualitativo degli insegnamenti impartiti. Mussari a riguardo afferma, “la meticolosa osservanza da parte dei burocrati di norme e regolamenti, rigidamente predeterminati, con la pretesa di poter ricondurre ad essi ogni possibile caso concreto, è la causa prima della loro incapacità di apprendere ed adattarsi alle svariate situazioni d’ambiente”²³. In tal senso, ad esempio, una normativa che imponga un forte controllo a livello ministeriale, potrebbe dar luogo ad asimmetrie informative tra le politiche poste in atto a livello centrale e quelle implementate a livello periferico. L’unica via, che potrebbe salvaguardare il sistema universitario da rischi di fallimenti dello Stato, è quella di predisporre leggi che consentano una reale autonomia agli atenei²⁴. Un grado maggiore di autonomia è possibile solo, nel caso in cui lo Stato si limitasse a richiedere una programmazione indicativa delle risorse, lasciando le università libere di allinearle alle esigenze del territorio. I contesti territoriali e sociali nei quali le università sono inserite, infatti, pur presentando tratti comuni, avanzano richieste e aspettative fortemente variegate, che impongono alle stesse, una forte

²²Cfr. Barnabè F. (2003) *La managerializzazione dell’università italiana*, Cedam, Padova.

²³Cfr. Mussari R. (1994) *Il management delle aziende pubbliche, profili teorici*, Cedam, Padova, p 20.

²⁴ Cfr. Tullock G., Seldon A., Brady G. L. (2014) *I fallimenti dello Stato, introduzione alla public choice*, IBL libri, Torino.

variabilità nell'utilizzo delle risorse per la gestione dell'organizzazione²⁵.

Attraverso una rinnovata autonomia, gli atenei riuscirebbero a migliorare la loro missione di produzione e trasmissione della conoscenza e certificazione negli individui della validità della stessa. È chiaro come i benefici e gli oneri legati al riconoscimento di un ampio binomio autonomia-responsabilità, non si limitino a tale tradizionale missione. Il ruolo che infatti va delineandosi, è quello di contribuire a risolvere i problemi che affliggono la qualità della vita dei cittadini²⁶. Tale compito, affida agli atenei una responsabilità morale nella gestione delle risorse che provengono dalla società. Questo radicale rinnovamento, che accompagna la realizzazione della terza missione, deve porre le università in grado di ragionare come imprenditori; misurando accuratamente le potenzialità di uno stakeholder, o i vantaggi di un accordo internazionale, o ancora, le opportunità ed i rischi di un investimento strategico. La terza missione, perciò riveste un ruolo di sempre maggiore importanza per il progresso dell'intera società.

In quest'ottica, in un orizzonte di lungo periodo, l'economia della conoscenza nella quale viviamo, ci consente di comprendere che solo antiche istituzioni, che hanno accompagnato lo sviluppo umano per secoli, come le università, siano in grado di promuovere una rinnovata innovazione economico-sociale nei territori di loro appartenenza. Il punto di partenza è senza dubbio, una sempre più minuziosa formazione degli individui²⁷. I maestri-docenti, hanno l'arduo compito di accompagnare lo studente attraverso un canale umano, in quel processo dell'apprendimento, che li dovrà ispirare durante tutto l'arco della loro vita. Ne deriva, come osserva Tessitore che, "i metodi di insegnamento, non si preoccupino di insegnare questa o quella cosa, quanto che, attraverso lo studio, si eserciti la memoria, si aguzzi l'intelligenza, si disciplini il giudizio, si educi il sentimento morale degli individui"²⁸. Le università hanno sempre, implicitamente svolto, una funzione pedagogica simile, nei confronti della società, che andava ben oltre il momento di transito formativo²⁹. Una funzione che si esplicava in una complessa comunicazione tra le istituzioni accademiche e la comunità, e che lasciava comprendere il valore aggiunto di essere dotati nel

²⁵ Cfr. Jones C. S. (1986) Universities, on becoming what they are not, in *Financial Accountability e Management*, n 2, pp 107-119.

²⁶ "The third mission activities include also service to the society, democratic engagement, civic engagement, etc.", cfr. Kwiek M. (2013) *Knowledge production in European universities, Academic research*, Frankfurt am Main, p 233.

²⁷ La letteratura, ha rilevato che gli investimenti in capitale umano, svolgono un ruolo di primaria importanza nel processo di sviluppo socio-economico di un paese. Cfr. Becker G. S. (1962) *Investment in human capital: a theoretical analysis*, in *The Journal of political economy*, vol 70, issue 5, part 2, pp 9-49; (1975) *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, second edition, National Bureau of economic research, NY.

²⁸ Cfr. Tessitore F. (1970) *Il modello humboldtiano di università*, in Von Humboldt W. *Università e umanità*, Guida editori, Napoli, pp 5-32.

²⁹ "We have argued that you do not know what the university is producing or what it has to produce", cfr. Bowden J., Marton F. (2005) *The University of Learning: Beyond Quality and Competence*, Routledge Falmer, London and NY, p 276.

proprio territorio di un'organizzazione così longeva ed autorevole³⁰.

Ad oggi, è necessario rivalutare questa funzione prettamente sociale della comunicazione universitaria. Si tratta cioè di reinterpretarla come un “diritto dei cittadini ad essere informati su quel che lo Stato scrive, fa e decide, sulle informazioni in suo possesso, che devono diventare possesso di tutti”³¹. La nuova missione è quella dell’ascolto del cittadino-utente, in una logica non più autoreferenziale, che permetta di considerarli, non solo destinatari di provvedimenti e servizi, ma risorse imprescindibili nella produzione degli stessi. In questa logica gli individui costituiscono un elemento imprescindibile di successo e competitività. In particolare la comunicazione universitaria, ha il dovere di far comprendere allo studente, che il dialogo costante con i suoi maestri di vita e di professione, è fondamentale per il suo sviluppo e per migliorare la qualità generale dei servizi resi dall’ateneo. Per fare ciò, le università dovranno adottare un atteggiamento proattivo, che non si limiti alla pedissequa osservazione del quadro normativo, ma che conferisca una flessibilità in grado di far adattare rapidamente l’organizzazione alle mutevoli aspettative degli individui³².

Le esigenze della comunità ed il trend normativo degli ultimi anni, richiedono alle università di ottimizzare la propria comunicazione sotto un duplice aspetto: quello istituzionale - gerarchico e quello istituzionale – informativo³³. La definizione di questo schema è strettamente collegata all’emergere nella società di una serie di atteggiamenti, che richiedono una maggiore trasparenza nei riguardi delle risorse economiche, finanziarie, sociali ed ambientali, investite nel sistema universitario – esigenza di *accountability* –. Una corretta implementazione del processo comunicativo, stimolerà gli stakeholder ad offrire un concreto supporto ai processi decisionali dell’ente³⁴.

³⁰ Sulla comunicazione universitaria, si vedano tra gli altri: cfr. Strassoldo M. (2001) L’azienda università. Le sfide del cambiamento, Isedi, Torino; cfr. Morcellini M., Boldrini M. (2005) Un’idea di università. Comunicazione universitaria e logica dei media, Franco Angeli, Milano. Si veda anche la Direttiva Baccini sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche, 17 Feb. 2006, DPCM.

³¹ Cfr. Galimberti F. (2006) L’accountability dei poteri pubblici. Il Sole 24 Ore, 20 dic.

³² Cfr. Catturi G. (2003) L’azienda universale. L’idea forza, la morfologia e la fisiologia, Cedam, Padova.

³³ Cfr. Habermas J. (1979) Communication and the evolution of society, Beacon Press, Boston.

³⁴ Cfr. Zimmerman J. L. (2000) Accounting for decision making and control, McGraw-Hill, New York.



Figura 8³⁵

Per quanto concerne la comunicazione gerarchica, questa viene impiegata per rendicontare i dati economico-finanziari, ed è connessa alla responsabilizzazione economica³⁶. È disciplinata da tanto precise, quanto mutevoli previsioni normative, che in ultima istanza appaiono inique e fin troppo pressanti. Le proposte avanzate dal legislatore, hanno sempre teso ad enfatizzare logiche di controllo burocratico di tipo gerarchico, tralasciando il monitoraggio dell'impiego efficiente ed efficace delle risorse o la considerazione dei bisogni degli utenti-studenti degli atenei. Naturalmente la valenza di un controllo sulla gestione delle risorse pubbliche appare indiscutibile, ma le disposizioni normative, devono tendere ad un allentamento dei controlli a livello centrale, favorendo forme di controllo interne alle singole organizzazioni. Oltre a ciò, la tendenza deve essere quella di rendere marginale il controllo di legittimità formale, rispetto a quello in grado di rilevare l'efficienza e l'efficacia a diversi livelli dell'amministrazione³⁷.

Il principale strumento che consente di verificare l'attendibilità dei processi atti a generare valore economico, è il controllo di gestione³⁸. Questo si esplica in due principali tipologie di verifiche: quella di regolarità amministrativa e quella propriamente di gestione. Attraverso la prima, si eseguono dei controlli sulla correttezza formale e sulla legittimazione dell'atto amministrativo. Il controllo della regolarità nelle amministrazioni pubbliche, già disciplinato dal d.lgs. 286/99', è stato attualmente modificato dalla legge 213/12'. Essa, brevemente, prevede che il controllo di regolarità

³⁵ Ns. elaborazione.

³⁶ Cfr. Fayol H. (1968) Direzione industriale e generale, F. Angeli, Milano; trad. di (1916) Administration industrielle et generale: prevoynance, organization, commandement, coordination, controle, Dunod, Paris.

³⁷ Cfr. Riccaboni A. (1999) Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economica-aziendale, Cedam, Padova.

³⁸ Cfr. Mussari R. (2002) Manuale operativo per il controllo di gestione, Dipartimento della funzione pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli.

amministrativa sia assicurato tanto nella fase preventiva, quanto in quella successiva³⁹. Il controllo di gestione, tende invece a verificare le condizioni di economicità, efficienza ed efficacia delle scelte e degli interventi realizzati. Offre inoltre un supporto per l'adozione di opportuni provvedimenti di correzione. Per anni, in virtù dell'approccio finanziario, negli atenei, tale controllo era imperniato sui livelli di spesa, e non permetteva di esprimere alcun giudizio sulla validità delle decisioni assunte⁴⁰.

Oggi ci si pone il problema di comprendere come i differenti processi gestionali partecipino alla creazione di valore. In tal senso, una delle misure più diffuse in tutte le università, è quella del decentramento delle responsabilità economiche a cui, nonostante le complessità delle recenti disposizioni sul bilancio unico, fa seguito una certa autonomia di gestione⁴¹. La ricerca dell'equilibrio economico-finanziario, oggi, deve essere interpretata non solo come statica efficienza gestionale, bensì come un'opportunità di migliorare l'orientamento all'utente-studente, e di generare vantaggi sociali dai servizi di pubblica utilità prodotti⁴².

La seconda tipologia di comunicazione considerata, è quella definibile istituzionale – informativa. Si tratta di un flusso di informazioni perlopiù volontario, destinato ai portatori d'interesse dell'ateneo. È tutt'altro che una divulgazione puramente promozionale, infatti attraverso quella che potremo definire come la rendicontazione sociale, le università chiariscono le loro performance raggiunte, la ricaduta sociale delle decisioni assunte, e condividono i piani strategici di medio - lungo periodo che si preparano ad adottare. Il tutto, al fine di far comprendere qualitativamente e quantitativamente la missione e le strategie dell'organizzazione, attraverso schemi aperti e trasparenti. Questa esigenza, che potremo definire come, necessità di legittimazione sociale del proprio ruolo, non è certamente nuova negli atenei. La letteratura, ci ricorda che storicamente prima nel Medioevo e successivamente a partire dall'Ottocento, questo bisogno di riconoscimento era soddisfatto rispettivamente dalle istituzioni ecclesiastiche prima e dalle classi aristocratiche e borghesi poi⁴³. In tempi più recenti, come ben sottolinea l'ex presidente della Crui, Tosi, l'esigenza scaturisce dal fatto che oggi le università, “necessitano di una rilegittimazione sociale, che faccia comprendere che, la conoscenza nella società della conoscenza non è solo un traguardo, ma anche

³⁹ Cfr. Cassese S. (2012) Istituzioni di diritto amministrativo, Giuffrè editore, Milano.

⁴⁰ Cfr. Borgonovi E. (1988) I concetti di controllo burocratico e controllo manageriale nella pubblica amministrazione, Azienda Pubblica, n 1. Per un approfondimento del controllo sui livelli di spesa, cfr. Caramiello C. (1986) Il rendiconto finanziario, Ipsoa informatica, Milano.

⁴¹ D. Lgs. n 18 del 27 Gen. 2012. Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'art 5, com 1, lett b) e art 4, lett a), della L 240 del 30 Dic. 2010.

⁴² Cfr. Anessi Pessina E. (2007) L'evoluzione dei sistemi contabili pubblici, Egea, Milano.

⁴³ Cfr. Ramirez F. (2005) The rationalization of the University, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (2006) L'università in cambiamento, Il Mulino, Bologna, p 32.

una risorsa diretta alla crescita dell'economia⁴⁴. Il terreno sul quale la comunità valuta il grado di legittimazione da concedere agli atenei è quello della stima delle performance realizzate a favore delle differenti categorie di portatori d'interesse⁴⁵. Appare chiaro che, nonostante la prima categoria di portatori d'interesse, possa essere rappresentata dagli studenti, in realtà essi, attraverso i loro rapporti umani rappresentano l'intera società. Perciò, il parametro sul quale verrà concessa una legittimazione sociale, è quello di una generale percezione di competenze, diffusa in tutta la collettività. Il docente, nell'adempiere al suo ruolo, dovrà riflettere sulle conseguenze della sua attività sull'intera società.

La rendicontazione volontaria si sviluppa per ricercare un allineamento tra i tradizionali strumenti contabili e quelle risorse intangibili, come il capitale umano ed il capitale sociale, che non vengono adeguatamente osservate nelle scelte di programmazione approntate⁴⁶. Le università dovrebbero rafforzare questa tipologia di comunicazione, per rendicontare alla società l'impegno a produrre il massimo rendimento sociale con le risorse di cui dispongono. Ciò può avvenire solo se la rendicontazione sociale viene realizzata congiuntamente al formale processo di pianificazione, programmazione e controllo dell'università⁴⁷.

2 La massimizzazione delle performance in ambito universitario: distruzione creativa degli atenei?

L'economista Schumpeter, studiando il complesso fenomeno del capitalismo, immaginava che la condizione necessaria per il progresso economico e sociale della comunità, fosse il processo di distruzione creativa svolto dalla figura dell'imprenditore⁴⁸. Questo, costituiva per il non-marxista Schumpeter, l'esempio di un individuo valoroso ed audace, che attraverso il suo intuito e le sue conoscenze ardiva incessantemente innovativi progetti tecnici e sociali. Attraverso la sua costante opera, partecipava al generale progresso umano.

Abbiamo ricordato l'importante Intellettuale austro-americano, per ricercare un'espressione metaforica, al fine di comprendere come lo Stato debba governare la formazione universitaria, al fine di favorire il generale progresso umano, cioè lo sviluppo della società.

⁴⁴ Cfr. Tosi P. (2009) L'eredità del futuro, in Morcellini M, Masia A., L'università al futuro, Giuffrè, Milano, p 1.

⁴⁵ Cfr. Maran L. (2009) Economia e Management dell'Università. La governance interna tra efficienza e legittimazione, F. Angeli, Milano.

⁴⁶ Cfr. Reborà G. (2003) Gli obiettivi della valutazione, miglioramento della qualità, trasparenza delle informazioni, efficienza ed efficacia dei processi, in CAT, Crui, Roma; cfr. Riccaboni A. (2003) La valutazione integrata della didattica e della ricerca, il progetto Vai nell'Università di Siena, in Azienda Pubblica, n 5-6, pp 463-489.

⁴⁷ Cfr. Freeman R. E., Reed D. L. (1983) Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance, in California Management review, n 3, pp 88-106.

⁴⁸ Cfr. Fromm E. (1971) L'umanesimo socialista, Dedalo, Bari; cfr. Harvey D. (2010) La crisi della modernità, Il Saggiatore tascabili, Milano, pp 32 e seg. Alcuni autori osservano come l'idea di "distruzione creatrice", sia già presente nel pensiero di Marx, cfr. Pellicani L. (2002) Dalla società chiusa alla società aperta, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Comparare lo Stato alla figura dell'imprenditore potrebbe apparire fuori luogo. In realtà ciò è plausibile. La conferma, si può osservare nel processo di aziendalizzazione delle amministrazioni pubbliche. Tale processo rappresenta un cammino improcrastinabile, che ha nella ricerca dell'economicità, nella produttività, nell'efficienza e nell'efficacia della gestione, i suoi basilari principi⁴⁹.

L'imprenditore partecipa al benessere della comunità, attraverso la generazione di valore economico, che successivamente viene percepito come valore sociale. Ciò è possibile, solo nel caso in cui l'imprenditore, orienti la gestione dell'impresa ad un uso efficiente ed efficace delle risorse a sua disposizione. In maniera molto simile, lo Stato può fornire beni e servizi dotati di un grande valore sociale, solo attraverso una corretta gestione delle risorse tecniche ed economiche coinvolte nei diversi processi produttivi. È doveroso ricordare, che nei decenni passati, logiche di governo ben poco interessate al benessere intergenerazionale, producevano beni e servizi, attraverso il massiccio ricorso all'indebitamento. Non essendo, ovviamente, più sostenibile una logica di questo tipo, né sul piano economico, né su quello etico, le amministrazioni pubbliche sono chiamate ad implementare regole e procedure che garantiscano il buon funzionamento dell'organizzazione. L'obiettivo è quello di perseguire le finalità istituzionali dell'ente, attraverso comportamenti che sostengano la ricerca dell'equilibrio economico della gestione.

Nelle organizzazioni pubbliche, tuttavia, il principale problema che rende tutt'altro che semplice la realizzazione di tale obiettivo, è la difficoltà di comprendere il valore creato dall'amministrazione. Cioè confrontare l'uso delle risorse impiegate con il valore dell'output realizzato.

Limitatamente all'ambito universitario, questa difficoltà si esplica nel comprendere il rapporto tra le risorse a disposizione di un ateneo in un determinato periodo di tempo, ed il valore (nonché la sua qualità) prodotto nello stesso periodo.

Tanto l'input, quanto l'output di questo rapporto, presentano differenze estremamente rilevanti, a seconda del contesto socio-economico nel quale l'ateneo è collocato. In tal senso, il numero potenziale degli individui che potrebbero iscriversi all'università, la dinamicità del territorio che potrebbe garantire un grado di occupazione superiore dei laureati o la minore obsolescenza degli strumenti a disposizione della didattica e della ricerca, rendono, per certi versi, ingannevole la comparazione tra i risultati conseguiti dalle diverse università.

Inoltre, il valore dell'output della formazione universitaria può essere misurato solo in un orizzonte

⁴⁹ Cfr. Giannessi E. (1970) *Appunti di economia aziendale*, Libreria scientifica Pellegrini, Pisa; cfr. Anselmi L. (1995) *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione: il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino.

di lungo periodo e valutato con riferimento ad una molteplicità di stakeholder⁵⁰. Queste discrepanze ambientali e temporali, concorrono a creare un quadro avverso, al monitoraggio ed al miglioramento delle prestazioni delle università. Il rischio che si corre, è quello di non comprendere appieno il ruolo dell'istruzione nella società, ed alimentare una sperequazione tra differenti ambiti territoriali⁵¹.

Nonostante ciò, la strada prescelta dalla normativa per riformare il sistema universitario, è quella di sottoporre le università a continui rischi di default economico-finanziario, utilizzando la valutazione delle prestazioni conseguite, come strumento a cui associare il trasferimento delle risorse economiche ministeriali. Per alcuni autorevoli aziendalisti, la logica della valutazione, è intesa come uno strumento del potere centrale, con cui attuare forme di controllo e coordinazione, nei confronti delle amministrazioni pubbliche subordinate⁵². Lo Stato cioè, operando in modo coercitivo, agisce come controllore decisivo per l'allocazione delle risorse.

Se da un lato, appare chiaro che la soluzione della valutazione dell'operato accademico sia necessaria per valorizzare una stimolante rivalità, anche a livello europeo, dall'altro, il rischio che si corre, è quello di assistere ad una legislazione che promuova una sterile competizione sul piano sociale⁵³.

Gli atenei, infatti, alla luce delle criticità del contesto sociale in cui sono inseriti, tenderanno ad assumere comportamenti massimizzanti nei confronti di quegli aspetti che in modo più diretto, potranno influenzare gli indicatori soggetti a valutazione, indipendentemente dal soddisfacimento o meno delle aspettative degli studenti-utenti⁵⁴. Tale comportamento, chiaramente, è inammissibile per enti che hanno come mission, quella di rendere disponibile il proprio patrimonio umano, scientifico e culturale a servizio dell'intera collettività.

⁵⁰ Cfr. Coran G., Sostero U. (2007) I sistemi contabili universitari come strumenti per il monitoraggio dell'economicità: un'evoluzione possibile?, in Cugini A. (2007) La misurazione delle performance negli Atenei, Franco Angeli, Milano; cfr. Modica L., et al (2002) Valutazione dell'Università accreditamento del processo, misurazione del prodotto, Franco Angeli, Milano.

⁵¹ "Fattori economici e sociali come l'istruzione, l'assistenza sanitaria e la sicurezza dell'impiego non sono importanti solo per sé, ma anche per il ruolo che possono avere nel dare a uomini e donne l'opportunità di affrontare il mondo con coraggio e libertà", cfr. AA.VV. (2010) Quaderni dell'Osservatorio sulla rappresentanza dei cittadini, Sen A., n 7, Gangemi editore, Roma, p 39. Sulle sperequazioni nella società civile moderna, si veda, cfr. Dahrendorf R. (2009) Quadrare il cerchio, Editori Laterza, Bari.

⁵² Cfr. Rebora G. (1999) Un decennio di riforme, Guerini e Associati, Milano; cfr. Borgonovi E. (2002) Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, Egea, Milano.

⁵³ "La storia del pensiero democratico degli ultimi due secoli mostra chiaramente che non vi è un accordo sul modo in cui debbano essere organizzate le amministrazioni, perché specificchino e assicurino [...] il benessere degli individui-", cfr. Rawls J. (2001) Saggi, dalla giustizia come equità al liberalismo politico, Edizioni di Comunità, Torino, p 174.

⁵⁴ "The quality assurance scheme and accreditation is based on the idea that there are common minimum features to all universities, whereas the classification is based on the idea that there are different kinds of university [...] to achieve a higher ranking, it may have to shift resources away from education to scientific production, which may in turn lower its status in the accreditation system", cfr. Curaj A., et al. (2015) The European higher education area: between critical reflections and future policies, Springer, New York, p 676.

Se da un lato, la letteratura ci ricorda che, l'intensità delle attività valutative oltre una certa soglia, causa un deterioramento quantitativo e qualitativo delle attività svolte, dall'altro, le sempre più esigue risorse, che il nostro Paese destina all'istruzione aggravano queste condotte⁵⁵. Il rischio, è quello di generare, già nel breve periodo, un'insanabile peggioramento del sistema universitario, con contestuale perdita di legittimazione sociale⁵⁶. Nell'attuale società della conoscenza, le logiche di governo dell'università moderna, devono essere invece sostenute, nell'implementare strumenti che le consentano di radicarsi più saldamente nei contesti in cui sono inserite. L'obiettivo che la normativa deve perseguire, è quello di agevolare gli atenei a rilevare e comunicare il valore socio-economico generato. In tal senso, "una società bene ordinata deve essere capace di sostenere le sue istituzioni, che definiscono un sistema di cooperazione sociale per il bene reciproco più o meno autosufficiente e produttivo"⁵⁷.

Si è osservato che le discrepanze ambientali e temporali, rappresentano dei limiti per una corretta interpretazione della valutazione. Non esaminarle attentamente, condurrebbe gli individui soggetti a valutazione, "ad avvalersi della valutazione in vari modi, con l'intento di proseguire i propri obiettivi e nell'esercitare influenza"⁵⁸. Barnabè, parla di "spostamento dell'attenzione, da parte del docente, unicamente su quelle attività direttamente misurabili ed alle quali la propria performance risulta collegata"⁵⁹.

I conseguenti atteggiamenti dei collaboratori dell'ateneo, non esprimeranno certamente la volontà di promuovere gli interessi collettivi, bensì, li orienteranno a comportamenti autoreferenziali⁶⁰.

Perciò, prima di mettere in relazione gli investimenti nell'istruzione alla valutazione delle performance ottenute dagli atenei, il compito dello Stato, è quello di rimuovere le disuguaglianze ambientali esistenti nel Paese. Cioè, adottare un nuovo contratto sociale, che bilanci le aspettative dei singoli, con le responsabilità collettive dell'ente⁶¹.

In ambito accademico una formazione autorevole non può realizzarsi, se coloro che sono chiamati ad adempiere a questa funzione, operano in un quadro di continuo stress da performance. A

⁵⁵ Cfr. Brook R. (2000) The evaluation of research: the benefit, the risks and some simple rules, in Minelli E., Reborà G., Turri M. (2005) Valutare o misurare i risultati? Il caso dell'università, Liuc Papers n 165. L'Italia, è tra gli ultimi paesi nel contesto OCSE, per quanto riguarda la spesa pubblica nell'istruzione in rapporto al Pil, cfr. OECD (2014) Education at a Glance. OECD Indicators, OECD publishing.

⁵⁶ Cfr. Hannan M. T., Carroll G. R. (1992) Dynamics of Organizational Populations, Oxford University Press, NY; cfr. Moscati R., Vaira M. (2008) L'università di fronte al cambiamento, Il Mulino, Bologna.

⁵⁷ Cfr. Rawls J. (2001), p 34.

⁵⁸ Cfr. Reborà G. (2003b) La valutazione degli atenei: alla ricerca della qualità, Azienda Pubblica, n 5-6, p 245; cfr. Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (2006) L'università in cambiamento, Il Mulino, Bologna.

⁵⁹ Cfr. Barnabè F. (2003) La managerializzazione dell'Università Italiana, Cedam, Padova, p 54.

⁶⁰ Cfr. Buchanan J. M., Tullock G. (1999) The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy, vol 3, Liberty Fund, Indianapolis.

⁶¹ Cfr. Stiglitz J. E. (2002) La globalizzazione e i suoi oppositori, Einaudi, Torino.

conferma di questa osservazione, ricordiamo l'aspra critica, sostenuta da un gruppo di accademici dell'Università di Jena in Germania, nei confronti del CHE (*Center for the Development of Higher Education*). Brevemente, nel loro articolo, osservano come l'escalation inerente la misurazione delle performance accademiche, secondo la logica del “*more and more and never enough*”⁶², comporti un sovraccarico di attività e di stress, su tutte le categorie di forza lavoro dell'università. La massimizzazione delle performance perciò, concorrerà a creare una tensione tale negli individui, da demotivarli nel loro impegno. In ultima analisi, produrrà effetti negativi sulla qualità della ricerca e dell'insegnamento.

Come considerato nel paragrafo precedente, il ruolo del maestro-docente, non si limita a quello di trasmettere conoscenza agli studenti, bensì deve tendere a coinvolgerli emotivamente, “accrescendone la fiducia in se stessi e nelle opportunità offerte dall'ambiente, -nel quale si formano-”⁶³. In un Paese moderno, l'esperienza secolare di tale funzione di costruzione degli esseri umani, non può essere denigrata attraverso semplici misurazioni statiche, che non riescano a cogliere le peculiarità connaturate in una lezione accademica. È necessario che la legislazione supporti l'introduzione di un sistema di valutazione diversificato, che da un lato, monitori l'utilizzo delle risorse impiegate, in relazione alle peculiarità delle attività di didattica e di ricerca svolte in ciascuna università. Mentre dall'altro, valuti “la rispondenza dei risultati alle aspettative e alle esigenze degli utenti”⁶⁴; senza logorarne tuttavia, i complessi rapporti esistenti tra docenti, studenti e comunità.

In una prospettiva di lungo periodo, il sistema universitario, dovrà essere adeguatamente supportato per accrescere la razionalità economica degli atenei, senza tralasciare quell'operosità sociale, difficilmente misurabile, ma concretamente utile alle vere esigenze degli studenti-utenti.

⁶² Cfr. Dörre K., Lessenich S., Singe I. (2013) German Sociologists Boycott Academic Ranking, Friedrich-Schiller-University Jena, Germany, *Global Dialogue*, vol 3, issue 3.

⁶³ Cfr. Dahrendorf R. (2009), p 25.

⁶⁴ Cfr. Miolo Vitali P. (2001) I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive, Cedam, Padova, p 7.



Figura 9⁶⁵

La strada da perseguire perciò, è quella di collegare i trasferimenti delle risorse, alla valutazione dei processi di differenziazione delle università, ovvero di adattamento alle esigenze del contesto locale. In tal senso, solo istituzioni autorevoli come gli atenei, hanno adeguate competenze, per analizzare le cause sottostanti i fenomeni sfavorevoli al progresso socio-economico delle comunità nelle quali sono inclusi.

Per comprendere più adeguatamente questo legame biunivoco, tra istituzioni accademiche e contesto sociale, è necessario richiamare alcuni studi, offerti dalla letteratura.

In merito diversi autori, sostengono che la sopravvivenza di un'organizzazione è condizionata da due principali fattori: le abilità tecnico-organizzative interne ed il grado di conformità al contesto esterno⁶⁶. Se le prime, dipendono in gran parte dalle competenze e dall'intuito dei collaboratori, la rispondenza all'ambiente esterno, è influenzata da una serie di fattori esogeni, proporzionalmente gestibili, in rapporto alla legittimazione sociale accordata dalla società⁶⁷.

Le università, quindi, cercheranno di trasmettere nel modo più comprensibile, i propri obiettivi e la propria *mission* alla comunità, in generale. È plausibile supporre che, maggiore sarà la coerenza

⁶⁵ Ns. Elaborazione.

⁶⁶ Cfr. Selznick P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper e Row, New York; cfr. DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*, in *Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, n 2, April, pp 147-160; cfr. Meyer J. W., Rowan B. (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, 83, pp 340-363; cfr. Riccaboni A. (1999) *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova; cfr. Gates G. S. (1997) *Isomorphism, Homogeneity, and Rationalism in University Retrenchment*. *The Review of Higher Education* 20 (3), pp 253-275; cfr. Catturi G. e Riccaboni A. (2001) *Economia aziendale e teoria istituzionale: affinità concettuali ed implicazioni operative per il controllo di gestione*, *Contabilità e cultura aziendale*, vol 1, n 2, pp 133-176.

⁶⁷ In tal senso, la legislazione dovrebbe iniziare ad incentivare, in modo sempre più forte, i protocolli d'intesa già previsti dall'art 1 della legge 240/2010. La legge, infatti, prevede che al fine di migliorare la qualità delle condizioni di sviluppo regionale, il Miur possa stipulare specifici accordi di programma con i differenti atenei.

degli obiettivi dell'ateneo, con le attese e le speranze dei portatori d'interesse, tanto più elevata apparirà la legittimazione sociale concessa.

Appare chiaro, che l'attinenza tra benessere socio-economico del territorio ed università, sia ormai divenuta talmente incalzante, da influire sulla stessa autonomia funzionale di cui dispongono. La letteratura, in merito afferma che, "il contesto socio-economico del territorio dove l'università risiede rappresenta un fattore significativo di attrattività per gli studenti. La scelta della sede universitaria [...] è condizionata anche dalle aspettative di lavoro –offerte dal territorio - dopo l'università"⁶⁸.

In una situazione di forte dinamicità come quella attuale, la complessità sistemica della società, implica perciò, che lo Stato dovrebbe destinare un'adeguata quota di risorse, alla valutazione della coerenza dell'organizzazione all'ambiente esterno⁶⁹. Ovvero, al livello di risoluzione delle problematiche sociali conseguito, coerentemente, all'efficiente gestione delle risorse assegnate.

3 Il valore del sistema universitario e la nuova sfida dell'Europa 2020.

Il processo di modernizzazione delle università, condotto in assenza di un reale confronto costruttivo, bensì per lo più, attraverso la previsione normativa, ad oggi, non appare in grado di consentire una feconda programmazione di obiettivi a medio lungo termine, ma solo una quotidiana gestione di emergenze e criticità.

L'obiettivo delle previsioni legislative, avrebbe dovuto consentire alle università, di trasformarsi concretamente in istituzioni pluraliste, in grado di valorizzare al meglio, peculiari schemi strategici, aderenti ai differenti contesti locali; " tutto ciò significa valorizzare le identità in un quadro [...] di pluralismo delle istituzioni e nelle istituzioni. È un principio generale [...] essenziale, che valorizzi le diversità, che colga le eccellenze che ciascuno offre"⁷⁰. Oltre a ciò, come osserva Rebora, nel nostro sistema universitario, "convivono alti livelli di qualità della didattica e della ricerca con prassi e comportamenti opportunistici, favoriti da un centralismo sbilenco e attento alle formalità burocratiche anziché alla sostanza delle situazioni"⁷¹. Il percorso che renda concretamente autonome le scelte effettuate negli Atenei, trova il suo limite più grande, nel limitato recepimento da parte del nostro Paese, delle conclusioni assunte al Processo di Bologna. A confermarlo, è il

⁶⁸ Cfr. Cammelli A. (2012) Laurearsi in tempi di crisi: uno sguardo al Mezzogiorno, in Rivista economica del Mezzogiorno, pp 105 e seg.; cfr. Vittadini G. et al. (2013) dall'uniformità alla differenziazione, Il Mulino, Bologna.

⁶⁹ Sul sistema dinamico si veda Onida P. (1965) Economia d'azienda, Utet, Torino. Sulla flessibilità dell'organizzazione si veda Ripabelli A. (1960) il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali, Editrice Universitaria, Firenze.

⁷⁰ Cfr. Cesareo V. (2000) L'università per un sistema formativo integrato, la gestione della transizione, Vita e Pensiero, Milano, p 287.

⁷¹ Cfr. Rebora G. (2013) La valutazione in Italia, Il Mulino, Bologna, in Capano G., Meloni M. (2013) Il costo dell'ignoranza, Il Mulino, Bologna, p 131.

Rapporto *Education at a Glance* 2013 dell'OCSE, che mette in risalto, alcune manchevolezze strutturali a cui la normativa non ha saputo reagire⁷². La principale, è certamente collegata alla costante riduzione delle risorse per il sistema dell'istruzione, ed in tal senso l'Italia è il penultimo tra i paesi osservati dalla ricerca.

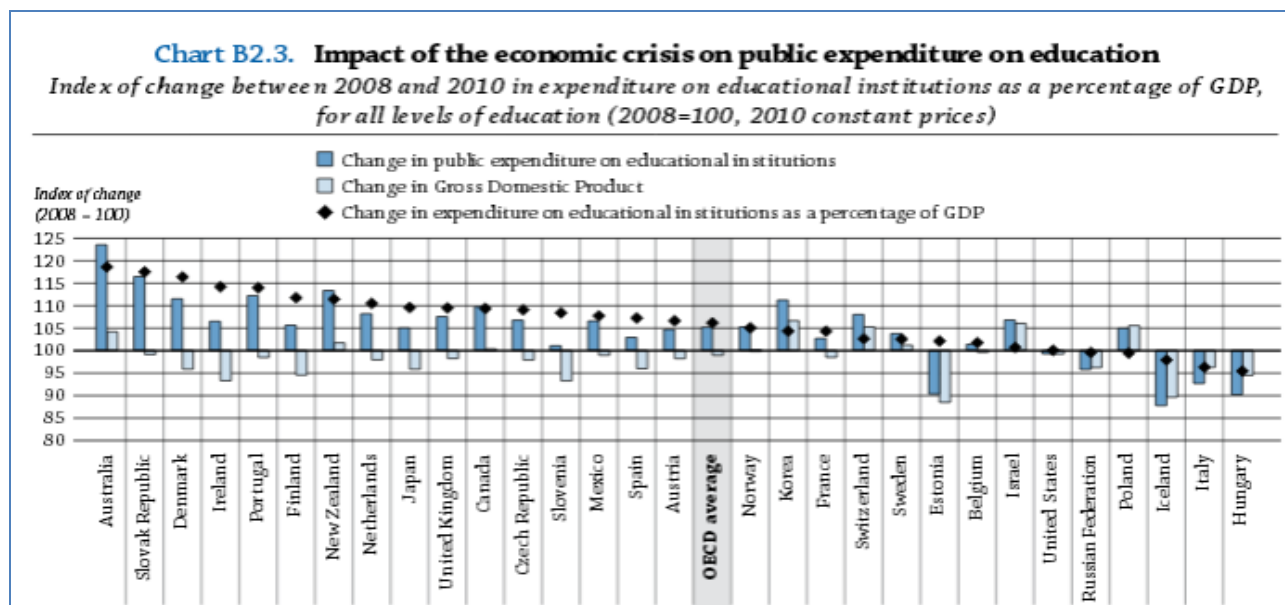


Figura 10⁷³

Un secondo schema del rapporto, che conferma la scarsa attenzione delle norme alle risoluzioni del Processo di Bologna, è quello che mostra i benefici sociali conseguibili da individui che completano il proprio percorso accademico. L'economia della conoscenza nella quale viviamo, richiede al sistema pubblico, una costante attenzione alla formazione della propria comunità. La formazione dei cittadini, non rappresenta un mero costo, bensì un moltiplicatore di utilità⁷⁴. A riguardo, il rapporto osserva che i benefici pubblici ottenibili da soggetti laureati, nel nostro Paese, sono oltre due volte e mezzo i costi sostenuti per la sua formazione. Il dato, inoltre è di poco superiore alla stessa media OCSE.

⁷² Cfr. OECD (2013) *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*, OECD Publishing.

⁷³ Cfr. OECD (2013), p 187.

⁷⁴ "Un maggiore livello di istruzione tende a determinare una partecipazione politica più consapevole, una vita sociale e culturale più ricca, una migliore cura della salute. La formazione universitaria, poi, pur con tutti i suoi limiti e difetti è stata e continua a rappresentare un importante motore di mobilità sociale", cfr. Viesti G. (2015) *Università in declino. Un'indagine sulle Università del Nord e del Sud*, Fondazione Res, Donzelli Editore, p 11.

Chart A7.3. Public costs and benefits for a man attaining tertiary education (2009)
As compared with returns from upper secondary or post-secondary non-tertiary education

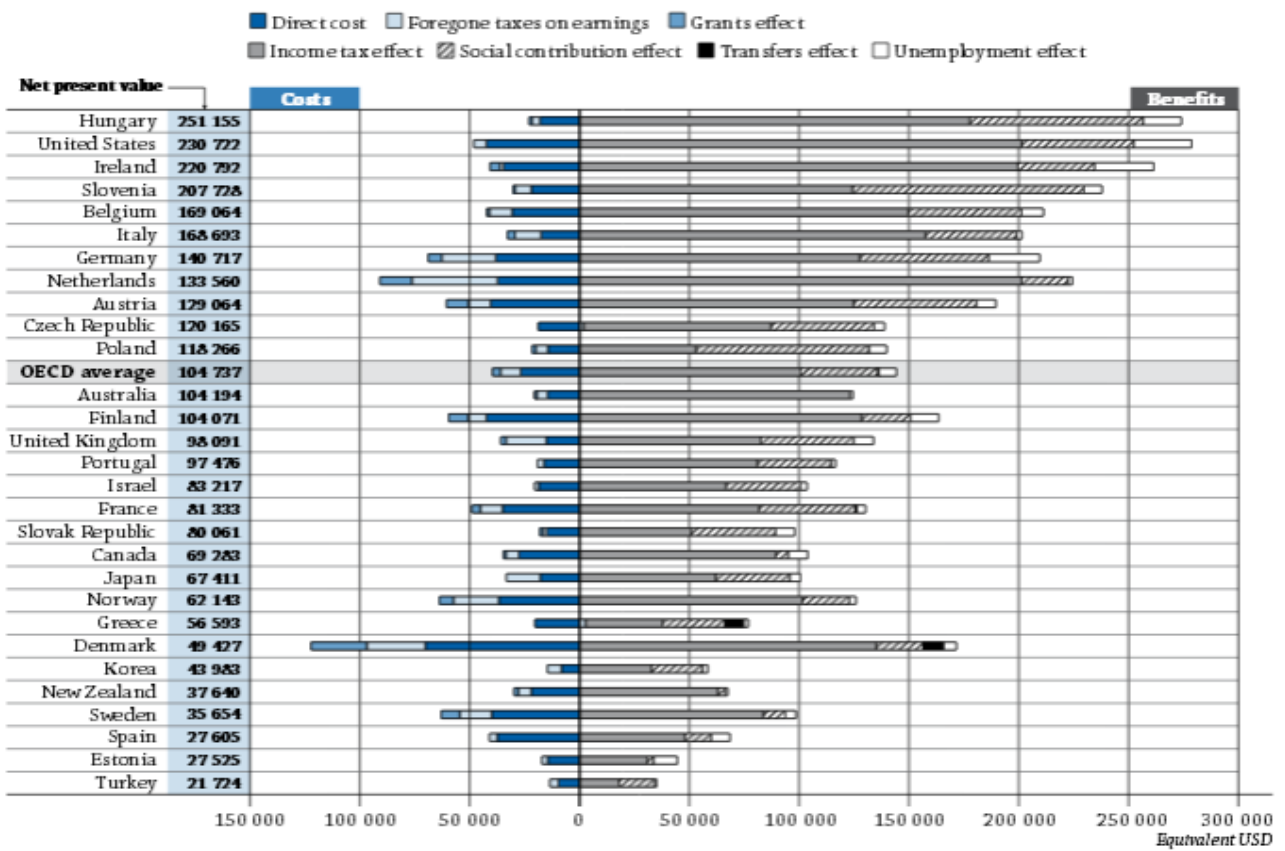


Figura 11⁷⁵

L'intero sistema sviluppato per riformare le università, mostra ogni giorno i suoi limiti e conduce inesorabilmente molti atenei a forti ridimensionamenti, con conseguenti gravi ripercussioni sull'offerta formativa e sulle attività di ricerca svolte. Una recente ricerca dell'economista barese Viesti, finanziata dalla Fondazione Res, tratteggia alcuni effetti devastanti per gli atenei, prodotti dall'introduzione di un sistema apparentemente meritocratico⁷⁶.

Per l'autore, negli ultimi sei anni nel nostro Paese, è stato attuato il più grande disinvestimento sulla formazione dal dopoguerra. Prendendo il via, dalla considerazione che le università fossero degli enti privilegiati ed eccessivamente sovvenzionati dall'apparato statale, l'escamotage del meccanismo premi-sanzioni, è stato fondamentale approntato, da burocrati apatici alle sorti del sistema accademico, per ridurre i finanziamenti agli atenei.

Tale logica si inserisce in un più ampio quadro di introduzione di sistemi di controllo della spesa, che tuttavia in ultima istanza mirano ad una revisione e razionalizzazione della spesa pubblica; "le

⁷⁵ Cfr. OECD (2013), p 132.

⁷⁶ Cfr. Viesti G. (2015) Ibid.

critiche all'espansione della spesa, agli sprechi di denaro pubblico [...] spingono alla ricerca di forme di controllo della spesa, di responsabilizzazione delle aziende pubbliche e dei manager sulle risorse impiegate, [...] che consentano risparmi e recuperi di efficienza”⁷⁷.

Se le osservazioni offerte dalla letteratura appaiono necessarie, dall'analisi della ricerca, si evince che dapprima è imprescindibile avere un quadro chiaro di quali attività destinatarie di risorse pubbliche generano sprechi e quali costituiscono indubbi investimenti strategici per il sistema Paese. A riguardo, anche l'economista Cottarelli, osserva che uno studio condotto su 56 Paesi, dal Fondo Monetario Internazionale, illustra che nel medio periodo una della spese pubbliche in grado di partecipare al processo di incremento del reddito di un paese, sia quella per l'istruzione. “I risultati dello studio suggeriscono che, in generale, non vi è una forte correlazione tra assegnazione della spesa pubblica e crescita. Tuttavia, un'eccezione è rappresentata dal caso dell'istruzione. In particolare, quando un aumento di tale spesa è compensato da un calo delle spese per la tutela sociale, sembra che ci sia un rapporto più solido con la crescita”⁷⁸.

Perciò, disporre per via normativa la riorganizzazione della spesa pubblica e in particolar modo quella relativa al sistema dell'istruzione, senza prima aver valutato il fondamentale contributo che questo offre al Paese, rischia di indebolire la legittimazione delle pratiche valutative e compromettere le basi del diritto sociale all'istruzione, contenuto nella Costituzione⁷⁹.

In momenti di crisi come quello attuale, uno Stato responsabile, dovrebbe essere in grado di cogliere gli indubbi vantaggi per l'intera società, offerti dai propri giovani, che con entusiasmo e passione formano le proprie professionalità.

Le università, in tal senso, costituiscono l'unico autorevole luogo, in grado di trasmettere agli studenti e quindi al tessuto socio-economico del territorio, appropriate abilità per migliorare le proprie competenze. In merito ricordiamo che gli atenei, attraverso il potenziale di conoscenza, di cui dispongono, sono in grado di promuovere una reale condivisione degli obiettivi di Lisbona, con gli altri attori locali⁸⁰. Perciò, uno Stato che non presta riguardo, in termini di risorse investite ed

⁷⁷ Cfr. Steccolini I. (2004) Accountability e sistemi informativi negli enti locali, dal rendiconto al bilancio sociale, Giappichelli, Torino, p 55.

⁷⁸ Cfr. Acosta Ormaechea S., Morozumi A. (2013) Can a Government Enhance Long-Run Growth by Changing the Composition of Public Expenditure?, WP/13/162, International Monetary Fund, p 32; cfr. Cottarelli C. (2015) La lista della spesa, Feltrinelli, Milano.

⁷⁹ “Let me conclude by summarizing some of the risks and damaging consequences to which different approaches to research quality assessment expose us. These include: - demoralization and divisiveness in higher education institutions, - distortion of the research agenda, - distortion of the world of academic publishing by the use of artificial hierarchies of journals...”, cfr. Bridges D. (2011) Research Quality Assessment: intended and unintended consequences, Power and Education, Volume 3 Number 1, pp 31-38; cfr. Oancea A. (2010) The Impacts of RAE 2008 on Education Research in the UK: main report, Maccdesfield: British Educational Research Association e Universities' Council for the Education of Teachers.

⁸⁰ Cfr. CE (2005) Community Strategic Guidelines 2007-2013, May.

autonomia accordata, al proprio sistema universitario, è destinato a bloccare uno dei pochi enti del suo apparato organizzativo, in grado di generare concretamente risorse umane ed economiche. In merito, ci pare interessante citare una riflessione dello studioso austriaco Von Hayek, per il quale, “se anziché amministrare mezzi limitati posti sotto il suo controllo per servizi specifici, lo Stato si serve dei suoi poteri coercitivi per garantire che sia dato a ciascuno quanto a certi esperti pare necessario; se nessuno può quindi operare una scelta sulle cose più importanti [...] ma tutti sono costretti ad accettare le decisioni prese in proposito [...] da una autorità all’uopo nominata [...] non vi sarà più alcuna sperimentazione competitiva e, a determinare cosa gli uomini dovranno avere, saranno esclusivamente le decisioni prese dalla pubblica autorità”⁸¹.

Constatato che, la considerazione che lo Stato dovrebbe avere delle sue università è evidente, queste ultime, cercano già di agire autonomamente nei confronti della società, soprattutto per migliorare la propria reputazione.

Il bilancio sociale dell’Università del Salento, offre a riguardo un’analisi, dalla quale si evince che grazie alle politiche implementate, oltre il 55% degli intervistati, ritiene che esista un clima collaborativo e di scambio di *know how* tra l’ateneo e le realtà produttive del territorio⁸².

Il percorso intrapreso, è quello di fornire un modello di rendicontazione chiaro e trasparente delle prestazioni ottenute, nell’ambito delle relazioni che si instaurano, tra l’università ed i suoi stakeholder. Lo scopo principale perseguito, è quello di valorizzare lo scambio di *know how* tra l’ateneo, la società e le sue realtà produttive.

La sfida che attende gli atenei, è quella di indagare su forme alternative di sovvenzione, rispetto al sempre più austero finanziamento ministeriale. Un cammino praticabile, è quello di guardare a possibili forme di coproduzione del valore, con il territorio circostante. Ad esempio, sfruttando le opportunità offerte dall’abbinamento delle pratiche di responsabilità sociale con gli output perseguiti dalle politiche di finanziamento dell’Unione Europea.

Il bilancio sociale dell’Ateneo bolognese, in tal senso, ricorda che tra le più significative iniziative di aiuto economico europee, vi sono le azioni *Cooperation, Ideas, KIC, JPI e Societal Challenges*. Le prime due, sviluppate nell’ambito del VII Programma Quadro dell’UE, intendono sostenere la presentazione di progetti collaborativi di natura interdisciplinare⁸³. Gli ambiti finanziati, riguardano le scienze economiche, quelle sociali, ambientali e soprattutto, supportando l’ampliamento della conoscenza scientifica e tecnologica, mirano a proposte non convenzionali, in ambiti emergenti. Le iniziative KICs, *Knowledge and Innovation Community*, promuovono la costruzione di progetti di

⁸¹ Cfr. Von Hayek F. A. (2002) *L’utopia liberale*, Pensieri liberali, Armando editore, Roma, p 126.

⁸² P36: Bilancio SOCIALE. SALENTO. pdf - 36:27 (@729-@563) – Nota prodotta da programma Atlast Ti7.

⁸³ Cfr. Alma Mater Studiorum (2014) *Bilancio sociale*, Università di Bologna.

partnership tra il mondo imprenditoriale, l'educazione superiore e la ricerca scientifica. L'obiettivo è quello di contribuire alla valorizzazione dello sviluppo sostenibile ed affrontare le nuove sfide sociali imposte dalla globalizzazione. Queste iniziative, sono gestite dall'*European Institute of Technology*, EIT, che è un organismo indipendente dell'UE, con un budget per il periodo 2014-2020 di oltre 2,5 miliardi di euro. Le *Joint Programming Initiatives*, JPI, nascono per ricercare soluzioni agli squilibri esistenti tra i differenti contesti territoriali europei. Supportano azioni nazionali e di cooperazione internazionale, molto simili alle iniziative KICs. Le azioni di finanziamento che si sviluppano nell'ambito delle *Societal Challenges*, costituiscono uno dei tre pilastri target del programma di finanziamento Horizon 2020.

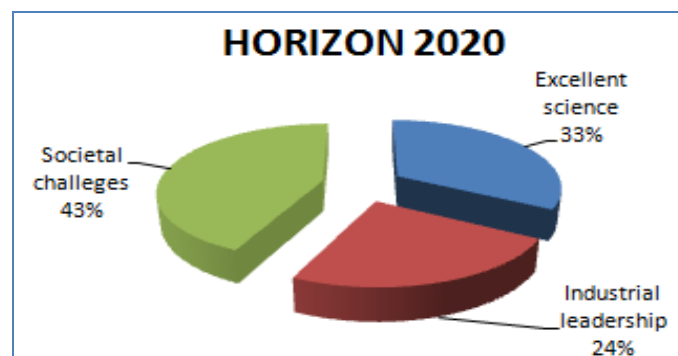


Figura 12⁸⁴

Il finanziamento è incentrato sui progetti che riguardino i cambiamenti demografici, il benessere sostenibile, l'efficienza energetica, i trasporti intelligenti, le azioni per il clima e quelle che approfondiscono la sicurezza dei paesi europei e dei suoi cittadini. In generale mirano a promuovere una crescita equo - sostenibile (*Inclusive, Innovative, Reflective Societies*) delle comunità e dei territori dell'Unione Europea⁸⁵.

Nonostante queste importanti misure di sostegno finanziario, il percorso per creare valore economico e sociale condiviso con la società, è tutt'altro che semplice. Un'indagine svolta dall'Università del Sannio e Benevento conferma tale tesi, osservando come dalla somministrazione di questionari ai propri stakeholder si evidenzia "da un lato, la scarsa capacità dell'Ateneo di comunicare all'interno e all'esterno le politiche già realizzate o che si intendono realizzare, dall'altro, la scarsa capacità degli stakeholder di compenetrare nella nuova mission che l'Università dovrebbe perseguire in una visione più ampia di istituzione territoriale"⁸⁶. Il legislatore, prescindendo da simili considerazioni, ha promulgato tra le ultime riforme del settore, la legge 240/2010, il D.lgs. 18/2012 ed il D.lgs. 19/2012.

⁸⁴ Ns. elaborazione.

⁸⁵ <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges>

⁸⁶ P37: Bilancio_Sociale_2012.SANNIO.E.BENEVENTO.pdf - 37:23 (171:3902-171:4402).

4 La Legge 240/2010 ed i D. Lgs. 18 e 19/2012.

La Legge 240/2010, continua il cammino di riforma avviato con la Legge 168/1989. Questo provvedimento, ha profondamente inciso sulla governance degli atenei, sulle procedure di reclutamento dei docenti, sulla qualità del sistema universitario ed infine sul diritto allo studio. Il passaggio principale per quanto riguarda la governance, è certamente la previsione di modifica degli Statuti universitari, entro sei mesi dall'entrata in vigore della legge, ai sensi dell'art. 2 "le università statali, nel quadro del complessivo processo di riordino della pubblica amministrazione, provvedono, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, a modificare i propri statuti in materia di organizzazione e di organi di governo dell'ateneo, nel rispetto dei principi di autonomia di cui all'articolo 33 della Costituzione, ai sensi dell'articolo 6 della Legge 9 Maggio 1989, n. 168, secondo principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza dell'attività amministrativa e accessibilità delle informazioni relative all'ateneo"⁸⁷. Gli organi disciplinati dalla legge, sono il rettore, il senato accademico, il consiglio di amministrazione, il collegio dei revisori dei conti, il nucleo di valutazione e la figura del direttore generale. Il Rettore, è l'organo a cui spetta la rappresentanza legale dell'università, le funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche e della generale responsabilità del perseguimento delle finalità dell'università. Rimane in carica per sei anni, propone il documento di programmazione triennale di ateneo, l'incarico di Direttore Generale ed i provvedimenti disciplinari nei confronti dei docenti. La norma, prevede una separazione tra le funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività, riservati al CdA e la formulazione di pareri e proposte obbligatori in materia di didattica, ricerca e servizi agli studenti assegnati al Senato Accademico. Entrambi gli organi restano in carica per quattro anni e sono rinnovabili una sola volta. L'incarico di Direttore Generale, è conferito dal Consiglio di Amministrazione. Il Direttore è scelto tra personalità di elevata qualificazione professionale e comprovata esperienza pluriennale, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico. La sua posizione, è regolata con contratto di lavoro a tempo determinato di diritto privato, della durata di quattro anni rinnovabile. Il nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 2, esercita le funzioni di valutazione interna dell'efficienza, dell'efficacia e della qualità della gestione, gode di autonomia operativa ed ha diritto di accesso ai documenti dell'ateneo. È chiamato a svolgere, in accordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni relative alle procedure di valutazione di strutture e personale, al fine di promuovere il merito ed il miglioramento dei risultati organizzativi ed individuali. Resta in carica per un triennio, ad eccezione

⁸⁷ Art 2 L.240/2010.

del mandato del rappresentante degli studenti che ha durata biennale, ed è rinnovabile per una sola volta. Anche i suoi membri sono designati dal Senato Accademico. Il controllo sulla gestione amministrativo contabile, finanziaria e patrimoniale dell'ateneo, è esercitato dal collegio dei revisori dei conti, che assicurano in conformità al D. Lgs. 286/1999, la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. I suoi componenti, tre membri effettivi e due supplenti, durano in carica un triennio e sono nominati dal Rettore. Sempre l'art. 2, al comma 2, si disciplina il funzionamento dei Dipartimenti. In particolare la norma prevede una riorganizzazione dei dipartimenti assicurando che a ciascuno di essi afferisca un numero di professori, ricercatori di ruolo e ricercatori a tempo determinato non inferiore a trentacinque, (quaranta nelle università con oltre mille unità), afferenti a settori scientifico-disciplinari omogenei. Prevede altresì l'istituzione di un organo deliberante delle strutture e di una commissione paritetica docenti-studenti. Quest'ultima, è competente a svolgere attività di monitoraggio dell'offerta formativa e della qualità della didattica nonché attività di servizio agli studenti, e formulare pareri sull'attivazione e la soppressione di corsi di studio. Il Dipartimento formula la proposta di chiamata di professori di prima, seconda fascia e di ricercatori a tempo determinato, cura la programmazione delle risorse e verifica l'efficacia delle attività didattiche. Il Dipartimento dispone altresì di autonomia amministrativa e gestionale, di personale per il suo funzionamento e può stipulare nel rispetto dei propri fini istituzionali, contratti e convenzioni con altri enti. La norma riserva agli atenei la previsione della facoltà di istituire tra più dipartimenti strutture di raccordo con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e dei servizi agli studenti.

Una tra le novità fondamentali introdotte dalla Legge è l'introduzione del codice etico, inteso quale strumento attraverso cui determinare i valori fondamentali della comunità universitaria, promuovendone il riconoscimento ed il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità. Il codice etico, detta anche le regole di condotta nell'ambito della comunità e le sue norme sono volte ad evitare ogni forma di discriminazione e di abuso, nonché a regolare i casi di conflitto di interessi.

Proseguendo nell'analisi della norma, all'art. 4 si richiama la necessità di tutelare maggiormente il diritto allo studio. Si istituisce il Fondo per il merito, finalizzato a promuovere il merito fra gli studenti, mediante criteri nazionali standard di valutazione. Gli obiettivi del fondo, sono quelli di erogare premi di studio, per esperienze di formazione anche all'estero e fornire buoni studio o garantire finanziamenti, da restituire a partire dal termine degli studi, secondo tempi rapportati al reddito percepito. All'art. 5 la norma entra nel merito degli interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario. Ad esso viene data attuazione con il D. Lgs. 18/2012 e con il D. Lgs. 19/2012.

Nello specifico, il D.Lgs. 19/2012 disciplina: - l'introduzione di un sistema di accreditamento iniziale e periodico di sedi e corsi di studio, - l'introduzione di un sistema di valutazione della qualità, dell'efficienza e dell'efficacia della didattica e della ricerca, - il potenziamento dei sistemi di autovalutazione. L'intero sistema di accreditamento, è definito dall'ANVUR, in coerenza con gli standard stabiliti dalle “*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Association for Quality Assurance in Higher Education – EHEA*”⁸⁸.

Il dibattito sulla valutazione della qualità della ricerca, rappresenta certamente un'attività che necessita di una sempre maggiore concertazione tra gli accademici ed i burocrati. Ciò è necessario, in quanto la logica adottata dal governo, di utilizzare la valutazione della qualità della ricerca, per determinare i trasferimenti a favore del fondo premiale, è certamente opportuna ed in linea con gli standard dei Paesi più sviluppati, ma potrebbe essere portatrice di ulteriori criticità per le università. In tal senso, alcuni accademici, osservano che il governo con il fondo premiale, abbia inteso perseverare su tagli e politiche di riduzione della spesa, che negli ultimi anni hanno sottratto risorse al mondo accademico per oltre 1 miliardo di euro. Tali posizioni, si sono manifestate nella reazione sulla compilazione della VqR 2011-2014, arrivata a coinvolgere oltre il 20% dei docenti degli atenei italiani. È chiaro, che per gli atenei la situazione attuale non è più sostenibile⁸⁹. Le resistenze degli accademici sull'aggiornamento del software VqR implementato dall'ANVUR, per monitorare la produzione scientifica nazionale, tendono a generare una certa pressione nei confronti del Ministero, al fine di recuperare parte delle risorse sottratte agli atenei. Il malessere di tale parte del mondo accademico, è parzialmente condivisibile, infatti, l'assunzione di comportamenti ostili, rischia di compromettere l'interno finanziamento a disposizione degli atenei. L'atteggiamento che è necessario sviluppare è quello della collaborazione, considerando che tra l'altro, i membri del Consiglio Direttivo dell'agenzia chiamata a monitorare le prestazioni degli atenei, l'ANVUR appunto, è composto da accademici, che dovrebbero avere tutto l'interesse ad implementare procedure di valutazione che siano in grado di indirizzare, al sistema accademico, un flusso crescente di risorse.

Con riguardo all'efficienza del sistema universitario, al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili e di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale nonché la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, il D. Lgs. 18/2012, recependo l'art 5 commi 1 e 4 della Legge 240/2010, prevede l'adozione da parte delle università, di un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica. In particolare il quadro informativo

⁸⁸ Cfr. ENQA (2005) European Association for Quality Assurance in Higher Education Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, DG Education and Culture, Helsinki.

⁸⁹ www.roars.it

economico-patrimoniale è composto dal bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale, strutturati coerentemente con l'organizzazione complessiva dell'ateneo. Entrambi prevedono un budget economico ed un budget degli investimenti, al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo. Tra gli altri documenti introdotti dalla norma, il bilancio unico d'esercizio è composto da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario, nota integrativa e relazione sulla gestione. Il bilancio è approvato entro il 30 Aprile di ciascun anno ed è accompagnato da una relazione dei revisori, che attestano l'attinenza del documento alle risultanze contabili. Sono inoltre previsti, il bilancio consolidato con i dati degli enti controllati, il rendiconto in contabilità finanziaria ed infine un apposito prospetto contenente la classificazione della spesa complessiva per missioni e programmi, che consentono il consolidamento e il monitoraggio dei conti in conformità alla Legge 196/2009.

Nonostante le esigue risorse a disposizione, gli atenei hanno dato adempimento al dettato della norma, accogliendo il nuovo sistema contabile in un'ottica di innovazione gestionale.

Tale sistema, "ha comportato una straordinaria mole di lavoro da parte delle strutture tecnico-amministrative dell'Università che ha reso, fra l'altro, necessaria la revisione dei processi organizzativi e l'introduzione di un nuovo software informatico, nonché di un mutato approccio al problem solving nell'affrontare le criticità emerse nella fase di passaggio, pur in assenza di precise indicazioni da parte del Ministero vigilante"⁹⁰.

In merito alle procedure di reclutamento dei professori, la più importante novità è costituita dall'abilitazione nazionale di cui all'art 16, che attesta il possesso di una qualificazione scientifica adeguata per l'accesso ai differenti ruoli della docenza. L'abilitazione è conferita con un motivato giudizio, attraverso la valutazione di titoli e pubblicazioni, da una commissione nazionale. Ha durata di sei anni e tuttavia non dà diritto all'accesso ai ruoli accademici, ma può costituire un titolo preferenziale nella programmazione triennale dei fabbisogni di personale, dopo aver superato le selezioni bandite dai diversi atenei. A riguardo l'art. 18 osserva che le università, con proprio regolamento, nel rispetto del codice etico e della Carta europea dei ricercatori, disciplinano la chiamata dei professori di prima e di seconda fascia. Specificatamente, provvedono: - a pubblicare il procedimento di chiamata sul sito dell'ateneo e su quelli del Ministero e dell'Unione europea, indicandone il settore scientifico-disciplinare; - ad ammettere al procedimento studiosi in possesso dell'abilitazione per il settore concorsuale e per le funzioni oggetto del procedimento; - a valutarne le pubblicazioni scientifiche, i curriculum e l'attività didattica, stabilendone qualora necessario un numero massimo di pubblicazioni valutabili; - a formulare la proposta di chiamata da parte del

⁹⁰ Cfr. Collegio dei Revisori dell'Università degli Studi di Sassari (2013) verbale 49/2014, Conto Consuntivo 2013, p 1.

dipartimento, nell'ambito delle disponibilità di bilancio di ciascun ateneo e con voto favorevole della maggioranza assoluta dei professori di prima fascia per la chiamata di professori di prima fascia, e dei professori di prima e di seconda fascia per la chiamata dei professori di seconda fascia. All'art. 6 è stabilito che il regime di impegno dei professori e dei ricercatori è pari a 1.500 ore annue per i professori e i ricercatori a tempo pieno e a 750 ore per i professori e i ricercatori a tempo definito. Prevede inoltre che 350 ore, ovvero 250 per i professori a tempo definito, siano destinate a funzioni di supporto per gli studenti in rapporto ai differenti corsi di studio. Al fine di promuovere la qualità della ricerca e assicurare il buon funzionamento delle procedure di valutazione, la legge istituisce il Comitato nazionale dei garanti per la ricerca. I compiti principali sono quello di indicare i criteri per la valutazione dei progetti di ricerca fondamentale, sulla base dei criteri riconosciuti a livello internazionale e quello di nominare gli esperti che fanno parte dei comitati di selezione per la valutazione ed il coordinamento dei progetti di ricerca fondamentale. Il criterio fondamentale di selezione dei candidati è individuabile, “nel riconoscimento di un elevato profilo scientifico, unitamente a una comprovata esperienza nel campo della valutazione dei progetti di ricerca a livello internazionale”⁹¹. Il Comitato Nazionale dei Garanti per la Ricerca, ai sensi del comma 5 dell'art. 21, predispone una serie di rapporti specifici sull'attività svolta e una relazione annuale in materia di valutazione della ricerca, che trasmette al Ministro.

In generale, nonostante la Legge 240/2010, abbia avviato un percorso di omogeneizzazione al resto d'Europa, non ha consentito del tutto agli atenei, di cogliere quei nuovi spazi “di democrazia e di partecipazione, ribadendo i principi [...] del contrasto al precariato, della promozione del merito e delle competenze, della programmazione e della valutazione, della trasparenza”⁹², tanto auspicati dal mondo accademico. L'inaffidabilità dei percorsi di carriera, i tagli di risorse camuffati da procedure di valutazione inique e non concordate con il mondo accademico ed un'assente programmazione sostenibile sulla formazione delle nuove generazioni, mettono in luce il grave problema della scarsa considerazione del capitale umano, che costituisce la vera ricchezza del Paese. Ad avvalorare tale affermazione, ricordiamo che nell'arco di dieci anni, il sistema universitario ha perso oltre 70.000 studenti.

⁹¹ Si veda l'Avviso del 21 Maggio 2015, protocollo n 1104, “Avviso pubblico per la selezione dei componenti del Comitato Nazionale dei Garanti della Ricerca (CNGR)”, del Dipartimento per la Formazione Superiore e per la Ricerca. Direzione Generale per il coordinamento, la promozione e la valorizzazione della ricerca del MIUR.

⁹² Cfr. Mastino A. (2011) II Conferenza regionale per la ricerca e l'innovazione, Cagliari, 13 settembre, pp 1-2.

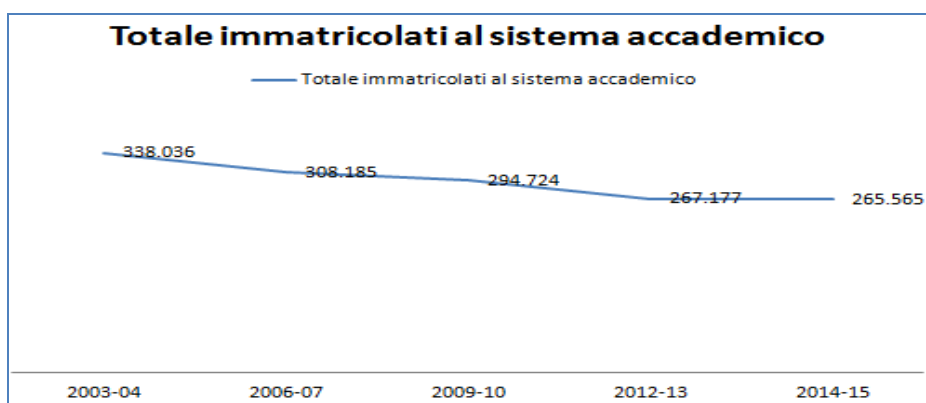


Figura 13⁹³

Fondamentalmente, con la Legge 240/2010 il legislatore, nonostante abbia cercato di “valorizzare una maggiore collegialità nelle scelte formative [...] si pensi alla necessità di riformare gli statuti ed all’insediamento delle commissioni paritetiche”⁹⁴, non è riuscito a sostenere un adeguato fattore stimolante nei confronti del personale interessato dagli effetti della riforma stessa.

A riguardo, la letteratura ci ricorda che, il consenso politico è sempre più connesso all’efficacia sociale dei programmi realizzati, perciò, in assenza di decreti attuativi concordati con il mondo accademico, che valorizzino soluzioni condivise, non sarà possibile auspicare alcun tipo di collaborazione da parte del personale accademico⁹⁵. Il punto chiave “è l’utilizzo delle risorse umane in una prospettiva fondamentale diversa e con modalità completamente rinnovate, che vedono l’uomo coinvolto [...] con la ragione e con il cuore”⁹⁶.

Ad oggi tuttavia, alla luce del dettato dell’art. 28 comma 16 della Legge di stabilità 2015 e dei tagli previsti al Fondo di Finanziamento Ordinario (- 41,2 milioni per il 2017 e - 21 milioni per il 2018), appare chiaro che ancora una volta il governo voglia perseverare secondo un’ottica punitiva nei confronti del sistema universitario, sancendo ulteriori sacrifici per il mondo accademico⁹⁷. Ciò, è chiaramente in contrapposizione rispetto agli obiettivi dell’UE per la crescita intelligente dell’istruzione, della ricerca e dell’innovazione della società europea, previsti dalla strategia Europa 2020.

⁹³ Schema adattato da MIUR (2015) Focus “Gli immatricolati nell’anno accademico 2014/2015”, Servizio Statistico MIUR, Maggio, p 6.

⁹⁴ Cfr. Lombardino A. (2014) Building university: In una società aperta e competitiva, Armando editore, Roma, p 75.

⁹⁵ Cfr. Covey S. R. (2001) I sette pilastri del successo, Bompiani, Milano; cfr. Morcellini M. (2013) Comunicazione e media, Egea, Milano.

⁹⁶ Cfr. Giannini M. (1996) Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa, p 182, in Donato F. (2000) La programmazione ed il controllo della qualità negli enti locali, Giuffrè, Milano, p 42.

⁹⁷ “Il Fondo di Finanziamento delle università statali, di cui all’articolo 5 della legge 24 dicembre 1993, n 537, è ridotto di euro 34 milioni per l’anno 2015 e di euro 32 milioni a decorrere dall’anno 2016, in considerazione di una razionalizzazione della spesa per acquisto di beni e servizi da effettuarsi a cura delle università”, cfr. L. 190/2014.

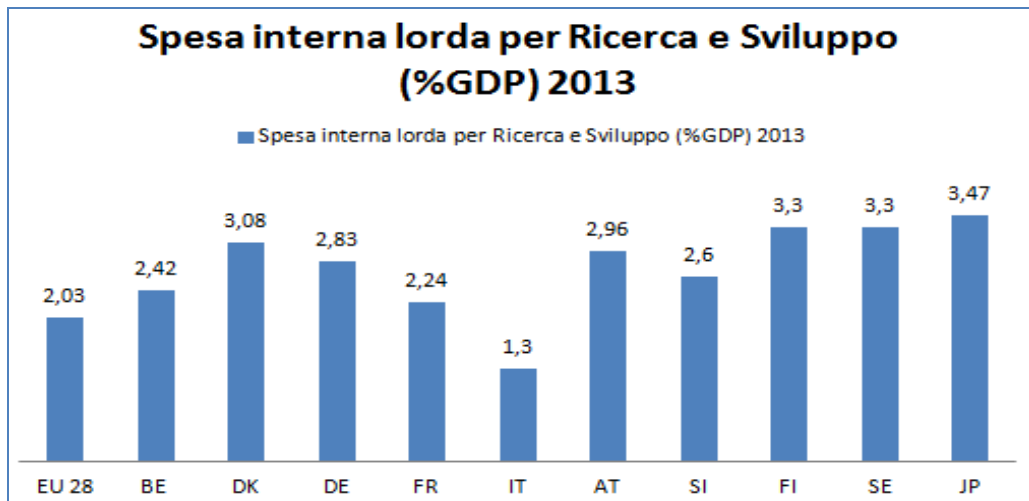


Figura 14⁹⁸

⁹⁸ Schema adattato da Eurostat (2014) Europe 2020 indicators - research and development, Eurostat statistics explained, December.

5 CAPITOLO – RISULTATI DA UN’INDAGINE EMPIRICA CONDOTTA SULLE UNIVERSITÀ ITALIANE.

1 Metodologia

Scopo dello studio è stato quello di indagare il fenomeno noto come rendicontazione sociale. La ricerca si è focalizzata sull'osservazione delle pratiche di rendicontazione sociale nell'azienda pubblica *università*. Si è analizzato il contenuto dei bilanci sociali predisposti dagli atenei italiani, al fine di verificarne la loro reciproca comparabilità.

La rendicontazione sociale o Corporate Social Responsibility è stata ampiamente analizzata in letteratura¹. Ciò ha agevolato la comprensibilità e lo studio di quei documenti che rappresentano la sua applicazione empirica.

Nel mondo reale, in ambito pubblico, questi documenti di comunicazione sociale intendono per lo più implementare quelle politiche di *public engagement* che supportano la legittimazione dell'operato delle pubbliche amministrazioni di fronte alla comunità. Partendo da questo assunto il presente lavoro intende comprendere se sussistano, nei bilanci sociali, presupposti controllabili per confermare tale tesi².

In accordo alla letteratura, la comparazione quali – quantitativa di un prodotto espresso in lettere è possibile tramite l'analisi del contenuto, che consente la contabilizzazione delle varie voci presenti all'interno del prodotto, e i modelli matematici, quali ad esempio le regressioni multivariate e l'analisi dei clusters, in grado di relazionare e raggruppare oggettivamente le grandezze numeriche individuate³. La content analysis è definibile come “una tecnica di ricerca che consente una descrizione obiettiva, sistematica e quantitativa del contenuto del materiale analizzato”⁴. Questa analisi si basa sulla quantificazione e misurazione di tutte le parole contenute all'interno di un prodotto. Il ricercatore, a partire da un insieme di dati di natura eterogenea, ha il compito di escludere tutti quei termini comuni privi di significato e raccogliere invece i termini comuni che potrebbero celare relazioni e/o strutture

¹ Cfr. Carroll A. B. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, vol 38, n 3, September, pp 268-295; cfr. Frederick W. C. (2006) *Corporation Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing.

² Cfr. Bailey K. D. (2006) *Metodi della ricerca sociale*. Vol 4. Il Mulino, Bologna.

³ Cfr. Berelson B. (1954) *Content analysis in communication research*, New York: Free Press.

⁴ “Content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication”. Cfr. Berelson B. (1954) *Content analysis in communication research*, New York: Free Press, p 489.

logiche latenti tra i vari prodotti⁵. Contabilizzate le varie voci e possibile applicare tutta una serie di modelli matematici in grado di predire, raggruppare, analizzare in maniera oggettiva le varie grandezze di interesse. Tra i modelli matematici applicabili vi è la regressione lineare multivariata e l'analisi dei clusters, quest'ultima consente al ricercatore di individuare e classificare i vari bilanci in gruppi omogenei, mentre la regressione lineare multivariata ci consente di predire una variabile utilizzando le altre voci presenti nel database calcolato tramite la content analysis.

La metodologia di indagine utilizzata consente di:

- osservare un complesso insieme di documenti,
- selezionare e focalizzare le informazioni ivi contenute,
- scomporre in elementi più semplici il messaggio che forniscono,
- raccogliere i dati scomposti in un insieme maggiormente interpretabile,
- analizzare quantitativamente i dati ottenuti tramite l'analisi multivariata⁶.

La duplice scelta di studiare i bilanci sociali attraverso l'analisi del contenuto e l'analisi cluster è motivata dalla volontà di indagare il fenomeno della rendicontazione sociale sia sotto l'aspetto qualitativo che quantitativo.

In particolare il metodo dell'analisi qualitativa è motivato dalla considerazione che le variabili che influenzano i fatti sociali riportati nei bilanci sociali sono strettamente correlate al contesto in cui i differenti atenei operano e, per questo, sono difficilmente standardizzabili. L'analisi qualitativa ha consentito di effettuare una descrizione completa delle interconnessioni esistenti tra i differenti bilanci sociali esaminati.

I bilanci sociali raccolti, sono stati utilizzati sia come oggetto di ricerca, sia come supporto all'analisi comparativa tra gli stessi.

Per l'analisi qualitativa dei bilanci si è ricorso all'utilizzo del software Atlas Ti (Versione 5.0)⁷. Attraverso il software dedicato si è provveduto a creare uno schema di lavoro qualitativo, composto da cinque fasi⁸:

⁵ Cfr. Silverman D. (2008) Manuale di ricerca sociale e qualitativa. Ed. italiana a cura di Gobo G. Carocci editore, Roma.

⁶ Cfr. Miles M. B., Huberman A. M. (1994) Qualitative Data Analysis (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Public.

⁷ Questa tipologia di software, hanno come obiettivo comune, quello, "di sistematizzare le informazioni mediante la creazione di sistemi di codifica attraverso cui conservare la ricchezza e la complessità dei dati, pur lavorando su grandi quantità di informazioni", cfr. De Gregorio E., Mosiello F. (2004) Tecniche di ricerca qualitativa e di analisi delle informazioni con Atlas. ti, Ed. Kappa, Roma, p 36.

⁸ Cfr. Lal Das D.K., Bhaskaran V (2008) Research methods for Social Work, New Delhi: Rawat, pp.173-193.

1. è stata creata un'unità di lavoro ermeneutica (HU), definibile come contenitore, che include il campione teorico, costituito dai bilanci sociali osservati;
2. sono state scelte domande di ricerca, definite codici, che consentissero di comprendere il comportamento dei singoli Atenei nei confronti degli stessi codici;
3. si sono analizzate le multidimensionali informazioni contenute nei diversi bilanci sociali, definiti dal software documenti primari (PDs);
4. da ciascun documento primario sono state estratte le porzioni di testo, le immagini ed i dati numerici, ritenuti significativi per l'indagine svolta. Si è proceduto quindi ad individuare le affinità tra le informazioni raccolte, in accordo ai codici individuati;
5. è stato, infine, elaborato un modello interpretativo di sintesi, che illustra e compara le peculiarità offerte dai differenti documenti primari.

La fase più complessa è stata quella della codifica di ciascuna riga dei bilanci sociali. In accordo alla letteratura, si è sviluppata in tre diversi momenti⁹:

- a) nella codifica aperta si sono raccolte le informazioni generali contenute nei bilanci sociali, che consentissero l'individuazione di una serie di codici riepilogativi. Le porzioni di testo, i dati e le immagini selezionate sono state attribuite ai differenti codici, stabiliti simultaneamente all'osservazione dei documenti sociali;
- b) con la successiva fase di codifica sono state ricondotte tutte le informazioni ed i dati raccolti a categorie di codici maggiormente riepilogativi;
- c) l'ultima fase, ha permesso di creare un network topologico tra i diversi codici, consentendo di individuare le relazioni simmetriche tra i diversi bilanci sociali esaminati.

L'insieme delle fasi di codifica, ha richiesto un'importante dispendio di energie, ma ha permesso di produrre concetti maggiormente dettagliati.

2 Analisi del contenuto dei bilanci sociali.

L'analisi dei documenti sociali predisposti dagli atenei italiani, ha consentito di osservare come sono stati articolati, quali sono stati gli aspetti maggiormente posti in risalto e con quali stakeholder i singoli atenei hanno avviato una più proficua collaborazione. Altresì, le notizie contenute nei bilanci sociali hanno costituito un'importante sostegno, utile ad indagare ed interpretare le connessioni esistenti tra i

⁹ Cfr. Strauss A. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press; cfr. Krippendorff K. (1983) *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*. Torino: ERI.

diversi documenti. I bilanci raccolti forniscono informazioni simili, che illustrano l'operato degli atenei contestualizzato alle differenti realtà territoriali.

La contestualizzazione è dovuta principalmente al ruolo guida nello sviluppo della società, che i cittadini e le istituzioni locali riconoscono da sempre alle università. Tale affermazione in epoca recente, è desumibile dalle pressioni socio-economiche che le comunità e le altre istituzioni territoriali generano sugli atenei, al fine di stabilire sedi distaccate nei differenti centri urbani. In tal senso, si è potuto rilevare che su un totale di 96 atenei, l'Università di Padova detiene il record italiano, con 32 sedi attive, seguono La Sapienza con 27, Torino con 25 e Napoli con 24¹⁰. Oltre a ciò, negli ultimi vent'anni, queste pressioni hanno contribuito all'istituzione di una quindicina di nuovi atenei. Le nuove Università, esclusa la categoria delle università telematiche, sono costituite da una rete di strutture didattiche e di ricerca, che avvicina diverse comunità locali. È il caso, ad esempio, dell'Università dell'Insubria, con sede a Como e Varese, o quella del Piemonte Orientale, che interessa i territori di Alessandria, Vercelli e Novara. Gli atenei d'altro canto, raccogliendo le aspettative dalle diverse comunità provenienti da tutto il Paese, sono riusciti a superare i tradizionali confini territoriali, inaugurando sedi distaccate in altre regioni italiane. È il caso, ad esempio, dell'Università LUMSA di Roma, che ha inaugurato sedi a Taranto e Palermo.

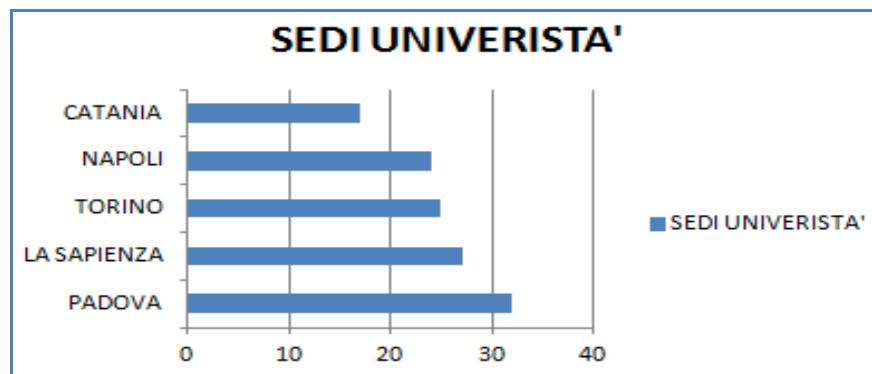


Figura 15¹¹

In generale, il percorso che le università stanno seguendo oggi, è già stato delineato oltre cinquant'anni fa dalla letteratura. Selznick, a ridosso degli anni Sessanta, osservando le influenze che agiscono sulle organizzazioni burocratiche, affermava che la comunità generava tensioni tali sull'organizzazione da rendere inderogabile l'assunzione di decisioni e scelte concilianti con gli interessi della società stessa.

¹⁰ Figura 1. Fonte Miur.

¹¹ Ns. elaborazione.

Quest'ultima infatti, costituiva il mercato da cui l'istituzione procacciava risorse e legittimità per operare¹². Il rapporto privilegiato con le nuove generazioni, pone oggi le università nella condizione di rappresentare le uniche istituzioni in grado di recuperare il senso di appartenenza allo Stato¹³. Ecco perciò che le risorse destinate agli atenei, acquisiscono un significato ampio, di supporto alla socializzazione della comunità nello Stato¹⁴.

Se il ripristino di oltre un miliardo di risorse perse, appare la prima criticità da affrontare per garantire un buon funzionamento del sistema di istruzione universitario, l'analisi dei documenti sociali degli atenei, rileva la necessità di inaugurare nuove sedi e diversificare l'offerta formativa, rendendola competitiva anche a livello internazionale.

Il lavoro svolto ha esaminato 96 atenei italiani, pubblici e privati¹⁵. Si basa su un campione oggettivamente definito e conoscibile, costituito dai 22 atenei che hanno predisposto il documento, bilancio sociale¹⁶. L'utilizzo dei risultati ottenuti dalla content analysis effettuata, trova fondamento in quelle tecniche di confronto delle performance ai fini del miglioramento continuo, che la letteratura definisce attività di *benchmarking*¹⁷.

I codici selezionati per esaminare i bilanci sociali sono:

Analisi generale del sistema	Metodologia
Contesto internazionale	Missione sociale degli Atenei
Criticità rilevate	Progetti con ricadute sociali
Didattica	Ricerca e trasferimento del sapere
Etica	Sostenibilità e contesto
Finanziamento	Stakeholder

¹² Cfr. Selznick P. (1957) *Leadership in administration. A social interpretation*, Harper e Row, New York, trad. Ita. (1976) *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

¹³ “Questo è il problema centrale del nostro paese: la mancanza del senso di appartenenza allo Stato”, cfr. AA.VV. (2010) *Giorgio Ambrosoli e Paolo Baffi, due storie esemplari*, a cura di Porta A. Egea SpA, Milano, cap. *Primato delle regole e senso dello Stato*.

¹⁴ “Il senso d'identità, la motivazione intrinseca, la socializzazione, la capacità di fare gruppo e altre analoghe e moderne terminologie non fanno che richiamare, in forme diverse e con sfumature particolari, ciò che la Regola definisce con un solo e robusto termine: *humilitas*”, cfr. Meloni R. (2012) *La Regola dell'Abate, Management e leadership: attualità della Regola benedettina*, Arkadia, Cagliari, p 87.

¹⁵ L'elenco degli atenei italiani, è stato costruito assumendo informazioni dal sito del Miur e da quello dell'Anvur. L'elenco non considera l'Università degli Studi della Repubblica di San Marino, gli atenei esteri che hanno in Italia una sede (ad esempio la Johns Hopkins University SAIS di Bologna), e la Pontificia Università Gregoriana della Chiesa cattolica.

¹⁶ Cfr. Matarazzo O., Zammuner V.L. (2009) *La regolazione delle emozioni*, Il Mulino, Bologna.

¹⁷ Cfr. Camp R. (1989) *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality resources, White plains, N.Y.

3 Analisi generale del sistema.

I bilanci sociali esaminati, rilevano come la recente riforma del sistema universitario, sia arrivata in un momento di profonda crisi che ha interessato non solo l'Italia, bensì tutti i Paesi ad economia avanzata. A partire dal 2008, la pervasività della crisi, si è tradotta per le università, in una contrazione dei finanziamenti nell'ordine di circa 1 miliardo di euro¹⁸. Tutti gli atenei, concordano sul fatto che, ad oggi, l'introduzione dei cambiamenti imposti dalla normativa, non possa più prescindere dalle multiformi peculiarità ambientali e sociali in cui gli atenei stessi operano.

“La prospettiva di un futuro migliore si costruisce non solo con la formazione in senso stretto, ma con una più ampia attività educativa sul terreno dei valori, dell'etica, della creatività e della fantasia”¹⁹.

La scarsa considerazione di questi aspetti, amplifica due rilevanti problematiche che impattano pesantemente sul generale progresso della comunità. Da un lato, la riduzione dei consumi delle famiglie, che rende sempre più difficile la scelta di far usufruire ai propri figli di una formazione accademica e, dall'altro le continue misure di austerità, che pregiudicano la qualità di molti servizi ed alimentano il diffondersi di un clima di sfiducia nei confronti delle istituzioni accademiche stesse. Si osserva come sia necessario ripartire da una rinnovata interpretazione dell'art. 33 comma 1 e comma 6 della Carta Costituzionale: “l'arte e la scienza sono libere e libero né è l'insegnamento” e “le istituzioni di alta cultura, università ed accademie, hanno il diritto di darsi ordinamenti autonomi nei limiti stabiliti dalle leggi dello Stato”, al fine di valorizzare nuovi meccanismi di autonomia, in un'ottica di efficienza produttiva della comunità locale. In merito, nel documento predisposto dalla Sapienza si legge, “il fattore conoscenza costituisce infatti il presupposto indispensabile del successo economico [...] e della valorizzazione e promozione di competenze e know-how, su più livelli, in grado di impattare positivamente sul contesto territoriale, non solo locale, di riferimento”²⁰. In questo quadro, il messaggio trasmesso dai bilanci sociali è quello della necessità di costruire un dialogo produttivo con i differenti interlocutori dell'ateneo, contribuendo a migliorare la legittimazione sociale dell'organizzazione. Il bilancio sociale, reinterpreta il rapporto con l'utenza attraverso una nuova comunicazione, che mira a far comprendere la produttività e gli obiettivi raggiunti dall'ateneo. L'Università di Genova, interrogandosi sul ruolo degli atenei intesi quali istituzioni corporative di una comunità, osserva che è necessario dapprima comprendere e successivamente rendere peculiari, rispetto a soggetti privi di

¹⁸ Cfr. Anvur (2014) Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca, Roma, p 7.

¹⁹ Cfr. BARI. Bilancio sociale. pdf - 38:13 (@142-@66).

²⁰ Cfr. BilancioSociale2013_16_12.LASAPIENZA.pdf - 6:25 (@658-@608).

essenza istituzionale, sia la missione che la governance delle università²¹. Gli atenei in grado di realizzare questo fondamentale traguardo, non solo riescono a comunicare in modo più chiaro gli obiettivi prefissati, ma rafforzano le proprie capacità di promuovere proficue collaborazioni anche in chiave di competizione sopranazionale. In tal senso, ricordiamo i risultati raggiunti dal Politecnico di Milano, che per il 2015 scala la classifica QS World University Rankings dal 229esimo posto al 187esimo, sia nella categoria generale sia nelle aree engineering e technology. In generale dai bilanci sociali, si percepisce lo sforzo degli atenei nel ricercare nuove metodologie di governance e confronto con il contesto sociale.

4 Contesto internazionale.

Tra gli ambiti in grado di migliorare il valore sociale degli atenei, l'Ateneo molisano ricorda che, un posto di primo rilievo è affidato ai rapporti col contesto internazionale²².

Nonostante ciò, l'attenzione degli atenei italiani alle indicazioni scaturite a livello europeo dal “*Report of the 2012-2015 BFuG Working Group on Mobility and Internationalisation*”²³ redatto a Yerevan nell'ambito dell'European Higher Education Area, è inferiore rispetto a quella prestata da molte altre università europee. La conferma di ciò, è ravvisabile nella scarsa partecipazione degli atenei italiani, singolarmente o in maniera congiunta con altre istituzioni, alle fiere internazionali dell'istruzione. Tale criticità è rilevata anche dal Gruppo di lavoro CRUI sulle tematiche dell'internazionalizzazione. Il team di esperti rileva tra l'altro che è necessario “favorire l'autonomia degli atenei che dimostrano una partecipazione attiva in reti internazionali, aumentare la visibilità internazionale d'esperti Italiani, rielaborare una strategia e meglio coordinare le azioni di sistema nella promozione all'estero del sistema universitario”²⁴.

Tra i principali organismi, a livello europeo, che costituiscono un riferimento per la pianificazione delle politiche di governance in ambito accademico, i bilanci sociali citano l'EUA, European University Association che riunisce i rettori delle università europee e la Rete Santander Group, che comprende

²¹ “L'Università è riconosciuta nella sua natura istituzionale, cioè è ritenuta una delle Istituzioni all'interno di una comunità. Ma che cosa è una istituzione? E perché l'Università è percepita come tale? Secondo la teoria dell'istituzione sorta in Francia (Maurice Hauriou 1856-1929, Teoria dell'Istituzione e della Fondazione, Giuffrè 1967), alla base di ogni istituzione corporativa, ossia quella riguardante le persone, vi è l'idea dell'opera da compiere, il potere organizzato per l'affermazione della stessa, l'azione che porta alla sua fondazione e alla sua determinazione”, cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xs.pdf - 4:38 (369:2361-370:1412).

²² Cfr. Bilancio sociale 2011.MOLISE.pdf - 34:34 (172:1288-172:1455).

²³ Cfr. <http://bologna-yerevan2015.ehea.info/files/MI%20WG%20Report.pdf>

²⁴ Cfr. CRUI (2015) Indicatori di internazionalizzazione del sistema universitario italiano, Roma, Giugno, pp 11-12.

circa 40 università in rappresentanza di 16 Paesi. A livello nazionale, l'Università barese, rappresenta indubbiamente un punto di riferimento per l'implementazione di azioni in un'ottica internazionale. L'Università di Bari, infatti, con l'istituzione del Circeos, Centro inter-universitario per la ricerca e la cooperazione con il Sud e l'Est Europa, ha creato una proficua cooperazione con oltre 30 università consociate. La mission del Circeos, è quella di promuovere il progresso scientifico e culturale mediante la diffusione della lingua e della cultura italiana. Tale scopo è realizzato mediante una serie di azioni (convenzioni di didattica e ricerca con i diversi Paesi associati), precisate nello statuto costitutivo del Centro²⁵. Attraverso il Circeos l'Università di Bari coglie importanti finanziamenti nell'ambito di Horizon 2020 e svolge un ruolo centrale ed attivo nel processo di consolidamento dell'intera area balcanica.

Un secondo Centro che consente di osservare la vivacità dell'ateneo barese nei rapporti con il contesto internazionale, è quello Interdipartimentale di Ricerche sulla Pace "Giuseppe Nardulli". La struttura, costituita nel 1990, promuove riflessioni accademiche sulla promozione della pace e sul controllo della produzione e delle negoziazioni di armamenti. Tra i differenti legami con numerose organizzazioni in tutti i continenti, il Centro di ricerca sulla pace, è l'unico in Italia che collabora fattivamente con l'Università per la Pace, delle Nazioni Unite, con sede in Costa Rica.

Un'iniziativa che è equiparabile a quelle baresi, è quella dell'Associazione Collegio di Cina, promossa dall'Università di Bologna. Costituita nel 2005, l'Associazione ha consentito di stipulare nel 2009, con l'Hanban, l'ufficio per la promozione della lingua e della cultura cinese del Ministero dell'Istruzione Cinese e l'Università di Renmin, un accordo per la costituzione di un Istituto Confucio in Italia. Gli Istituti Confucio, costituiscono una piattaforma di scambi culturali con cui la Cina promuove la diffusione della conoscenza della lingua e della cultura cinese in tutto il mondo. In Italia, oltre a Bologna, si trova a Napoli, Firenze, Roma, Milano, Venezia, Torino, Pisa, Padova e Macerata. Un'ulteriore iniziativa che ha il lodevole obiettivo di promuovere il dialogo internazionale ed il confronto interreligioso attraverso lo studio e la comprensione del cristianesimo, dell'ebraismo e dell'islamismo, è il Museo Interreligioso dell'Università di Bologna.

I bilanci sociali osservano come le opportunità offerte dal contesto internazionale siano di grande interesse anche per le attività di didattica. Nel documento di comunicazione sociale della Sapienza si analizza il programma di cattedre *Unitwin*, istituito nel corso della 26° Conferenza Generale

²⁵ Cfr. BARI. Bilancio sociale. pdf - 38:27 (@681-@436).

dell'UNESCO. Il programma incoraggia la collaborazione intra-universitaria al fine di rafforzare i legami educativi e scientifici per la lotta alla povertà in tutto il mondo. La cooperazione universitaria tra oltre 700 istituzioni localizzate in 126 Paesi, ha come obiettivo centrale, quello di “ridurre i cosiddetti scarti di conoscenza e per [...] favorire la nascita di centri di eccellenza, (c.d. Cattedre UNESCO). Obiettivo principale è quello di contribuire alla formazione nei Paesi in via di sviluppo di una classe dirigente”²⁶. Attraverso tale programma, l'UNESCO ha favorito l'istituzione di 672 Cattedre, di cui 21 italiane²⁷. Se il programma Unitwin UNESCO, è prevalentemente incentrato sull'implementazione di progetti ed azioni per la lotta alla povertà nel mondo, i servizi offerti dall'APRE, Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, offrono una serie di attività di informazione dei meccanismi di partecipazione ai bandi del Programma Horizon 2020.

Tra gli altri atenei che prestano particolare attenzione alle opportunità offerte dal contesto internazionale, si segnala l'Ateneo sassarese. Ricordando le parole del Rettore “la naturale vocazione dei giovani isolani [...] il desiderio di allargare i confini della nostra conoscenza a livello internazionale”²⁸, è necessario segnalare che con una media di 8,61 studenti in mobilità internazionale per ogni 100 iscritti regolari, l'Università di Sassari detiene il primo posto per mobilità di studenti in uscita rispetto ad un campione di 50 altre università. Questi dati hanno consentito all'Università di Sassari, di eccellere nell'attrazione dei contributi europei, passando dal diciottesimo al dodicesimo posto nella classifica degli oltre 90 atenei italiani²⁹. Nell'ambito dei programmi di scambi internazionali un progetto di sicuro interesse che mira a conciliare lo sport con l'Erasmus, è l'*Erasmus for Athlete*, ideato dal Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali dell'Ateneo sassarese.

5 Criticità rilevate.

Tutti gli atenei considerati, evidenziano come la notevole riduzione della voce principale di entrata, l'FFO costituisca la maggiore criticità a cui il mondo accademico deve far fronte. Se ad oggi, un'attenta ed oculata gestione delle risorse può impedire gli aumenti di contribuzione richiesti agli studenti, negli anni futuri appare chiara la difficoltà di chiudere i bilanci in pareggio³⁰. Dai bilanci sociali emergono tre principali ordini di problemi. Il primo, è collegato alla difficoltà di programmare percorsi formativi

²⁶ Cfr. <http://www.unesco.it/cni/index.php/cattedre>

²⁷ Cfr. <https://en.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme>

²⁸ Intervista al Rettore dell'Università degli Studi di Sassari del 22/02/2016, La Nuova Sardegna, p 17.

²⁹ Cfr. UNISS.Bilancio_DEFINITIVO_27_10_2014.pdf.pdf - 7:11 (@379-@257).

³⁰ Cfr. Bilancio SOCIALE. SALENTO. pdf - 36:15 (@530-@375).

sempre più rispondenti alle esigenze del territorio. Secondariamente, si rende sempre più critica la manutenzione e l'ampliamento della dotazione strutturale (aule informatiche, biblioteche, laboratori) con conseguenti ripercussioni sulla qualità delle performance generate. Infine, il reclutamento del personale che è destinato a registrare una costante riduzione nelle assunzioni. È doveroso ricordare che l'Italia con 4 ricercatori impegnati ogni 1000 lavoratori, occupa già le ultime posizioni tra i paesi OCSE, la cui media è 9 ricercatori per 1000 occupati³¹.

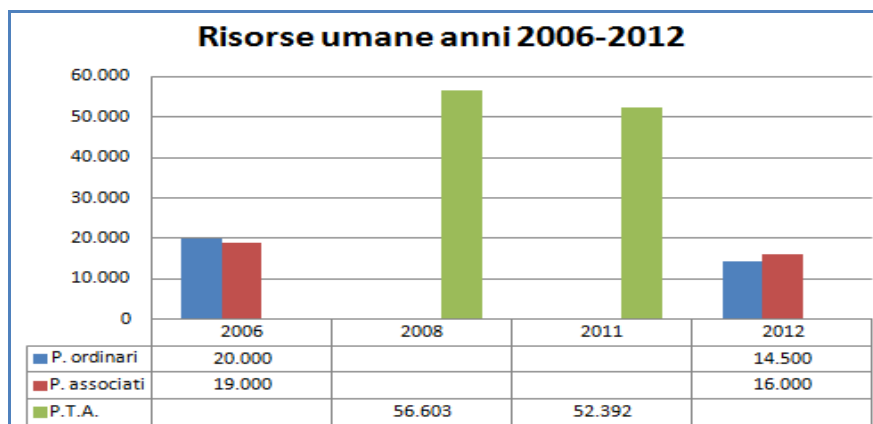


Figura 16³²

Se le problematiche riguardanti la dotazione strutturale e le politiche di reclutamento del personale, potrebbero essere considerate come tematiche interne al sistema accademico, sulle quali gli elementi esposti nei bilanci sociali hanno il solo scopo divulgativo; la rispondenza alle esigenze del territorio, costituisce l'argomento sostanziale nei report sociali.

Tra le altre criticità condivise da diversi atenei, si ricordano le problematiche causate dalla congiuntura economica degli ultimi anni, le carenze di formazione nel personale in ambito di opportunità di finanziamento e le dimensioni del tessuto produttivo italiano.

³¹ Cfr. Lenzi A. (2013) Le emergenze del sistema universitario e della ricerca, Consiglio Universitario Nazionale, Fondazione Sapienza, Giugno, Roma.

³² Dati elaborati dal Bilancio sociale dell'Università del Sannio e Benevento, 2012.

CRITICITÀ CONDIVISE

Assenza di metodologie di incentivazione del personale

Diminuzione della capacità di attrarre finanziamenti esterni in relazione alla difficile congiuntura economica

Preponderanza di piccole imprese a limitata domanda di innovazione

Scarsa conoscenza delle opportunità di finanziamento non statale

Scarsa capacità di redazione dei progetti europei

Assenza di strumenti di mappatura in tempo reale, tra le linee di ricerca dell'ateneo, la progettazione europea e le strategie di collaborazione con le imprese

Necessità di rafforzare la presenza degli atenei nei più importanti network internazionali di ricerca

Difficoltà di sviluppare, tra i soggetti coinvolti nel sistema di assicurazione della qualità, di un reale dialogo condiviso

Figura 17³³

Una peculiare osservazione è quella effettuata dall'Università di Genova³⁴. Il bilancio sociale dell'Ateneo genovese rileva come, la funzione di riparto delle risorse finanziarie tra le università, assegnata dalla L. 240/2010 alla valutazione della ricerca, presenti ambiguità tutt'altro che trascurabili. “[Per la legge 240/2010] l'accettazione di un processo di valutazione della ricerca, in sé assolutamente auspicabile e opportuno, comporta l'accettazione acritica del principio miglior valutazione - maggiore finanziamento, che appare invece piuttosto discutibile e comunque non implicito in un sistema di valutazione, che ragionevolmente potrebbe essere finalizzato ad un miglioramento perseguibile per altre strade”³⁵. Per gli estensori del bilancio sociale dell'Ateneo genovese, gli effetti negativi causati “dallo stress da risultato in ambito universitario”³⁶, generano una serie di comportamenti opportunistici da parte degli atenei, che in ultima istanza influenzano i ranking di qualità della ricerca. In particolare, le università, tenderanno ad indirizzare le esigue risorse a disposizione verso le aree oggetto di misurazione. È chiaro che tale comportamento condurrà gli atenei a trascurare aree e servizi fondamentali, apparentemente non utili al fine del reperimento delle risorse per il loro funzionamento. Costituiscono un esempio in tal senso, i servizi predisposti per rispondere alle mutevoli esigenze degli studenti e del personale o l'impegno a costruire percorsi comuni di crescita con il territorio³⁷.

³³ Cfr. Bilancio_sociale_2012.Macerata.pdf - 3:16 (@193-@82); cfr. Piano Performance 2014_2016_Cassino.Pdf - 41:15 (@436-@141); cfr. Uniss.Bilancio_Definitivo_27_10_2014.pdf - 7:25 (@239-@132).

³⁴ Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xs.pdf - 4:32 (@680-@135).

³⁵ Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xs.pdf - 4:31 (@363-@235).

³⁶ Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xs.pdf - 4:32 (@680-@135).

³⁷ “Numerose sono le aree di sviluppo del sistema di knowledge management sulla finanza innovativa. In merito una pista da percorrere è quella del rafforzamento dei circuiti istituzionali visti come momento di confronto tra i clienti pubblici, i

6 Didattica.

Il bilancio sociale dell'Università La Sapienza di Roma, esamina come la didattica sia l'attività istituzionale che maggiormente impatta sui principali stakeholder degli atenei, gli studenti. Per questo motivo "la didattica assume il fondamentale ruolo di influenzare la percezione che gli utenti esterni hanno dell'operato dell'università e del contributo che essa dà alla crescita economica, culturale e sociale della comunità"³⁸. Le riforme del sistema universitario degli ultimi anni, hanno sottolineato l'esigenza di migliorare l'attenzione nei confronti delle aspettative degli studenti. In quest'ottica, a livello europeo si inseriscono le logiche di governo della didattica di tipo bottom up. Si tratta di sistemi di gestione delle attività di didattica caratterizzati dal potere attribuito alle strutture di base di proporre l'istituzione o l'abolizione di corsi di studio maggiormente rispondenti alle esigenze degli studenti. L'Alma Mater a riguardo, dichiara che gli studenti non dovrebbero essere considerati solamente come fruitori dei servizi erogati dall'Ateneo, bensì come soggetti fondamentali per lo sviluppo della comunità accademica³⁹. In altre parole, si affida agli studenti-utenti la possibilità di condizionare le logiche intraprese dagli organi di governo, al fine di mitigarne l'autoreferenzialità nelle scelte compiute.

Dalla letteratura è possibile esaminare come uno degli obiettivi specifici delle attività di didattica realizzate nelle università, sia quello di orientare gli studenti al lavoro⁴⁰. Questi ultimi, scelgono e frequentano i differenti percorsi di studio offerti, al fine di soddisfare quanto più possibile i loro desideri e le loro aspettative.

Il delicato compito degli atenei in tal senso è duplice: da un lato devono offrire una didattica al passo con i tempi, che sappia cogliere "lo stato dell'arte del mondo del lavoro, le competenze professionali più ricercate, per cui c'è una maggiore richiesta, e gli scenari con cui lo studente si imbatte al termine dei suoi studi"⁴¹. Dall'altro, hanno il delicato compito di comprendere quali sono le abilità e le passioni di coloro che guardano al mondo accademico, orientandone quindi, nel modo migliore, le scelte che decideranno di realizzare. La responsabilità delle attività di didattica, perciò, va ben oltre

regolatori del settore pubblico, come il Ministero della Economia e Finanze ed il Ministero dell'Interno, le associazioni di categoria e gli intermediari finanziari. Questi circuiti istituzionali misti potranno essere aperti ai centri di ricerca e di produzione del sapere e della conoscenza, come le Università, nella loro duplice configurazione di clienti e centro di produzione del know how". Cfr. AA.VV. (2003) Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli, p 35.

³⁸ Cfr. BilancioSociale2013_16_12.LASAPIENZA.pdf - 6:10 (@397-@270).

³⁹ Cfr. BilancioSocialeUniversitadiBologna2014.pdf - 39:32 (@639-@563).

⁴⁰ Cfr. Magnani M., Tiraboschi M. (2012) La nuova riforma del lavoro, Giuffrè editore, Milano.

⁴¹ Cfr. Binetti P., Cinque M. (2015) Valutare l'università e valutare in università, per una cultura della valutazione, par. 1.7 Il Governo della didattica e della ricerca a livello europeo, Franco Angeli, Milano.

l'espletamento delle lezioni accademiche ed il conseguimento del titolo di studio, ma guida lo studente attraverso un percorso che condizionerà in modo importante, tutto l'arco della sua vita lavorativa. Molti dei bilanci sociali presi in considerazione, espongono misure ed iniziative assunte in relazione al miglioramento della didattica. L'Università del Molise e quella di Cassino, ad esempio, analizzando alcune informazioni non monetarie in possesso dell'Amministrazione e riguardanti l'ambiente in cui l'Ateneo è inserito, sono riuscite a programmare un'offerta formativa adeguata alle esigenze del territorio⁴². Ciò è certamente in linea con le raccomandazioni proposte dall'Anvur riguardo la qualità dell'interazione didattica. L'Agenzia di valutazione prevede infatti che, "le modalità di interazione e fruizione dei corsi devono garantire: a) il supporto della motivazione degli studenti lungo tutto il percorso didattico, creando un contesto sociale di apprendimento collaborativo; b) un buon livello di interazione didattica, promuovendo il ruolo attivo degli studenti; c) una modulazione adeguata alla caratteristiche di ciascuno studente o ciascun gruppo di studenti"⁴³. In quest'ottica, tra i progetti intrapresi dall'Alma Mater, si segnala il forte investimento sui servizi E-learning, offerti in forma integrata alle tradizionali attività di didattica e la convenzione con un istituto bancario, per l'apertura di una linea di finanziamento per gli studenti⁴⁴.

Valorizzazione delle attività di didattica	
1.	Razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa
2.	Consolidamento del sistema di Assicurazione della qualità
3.	Diffusione corsi in lingua inglese
4.	Miglioramento della concertazione con la comunità territoriale
5.	Potenziamento E-learning
6.	Rafforzamento servizi di supporto alla didattica (tutoraggio e counseling)
7.	Potenziamento strutture e spazi per le attività di didattica
8.	Programmazione di iniziative volte all'internazionalizzazione

Figura 18⁴⁵

⁴² Cfr. Bilancio sociale 2011.MOLISE.pdf - 34:15 (46:3556-46:4089); cfr. PIANO_PERFORMANCE_2014_2016_CASSINO.pdf - 41:3.

⁴³ AA.VV. (2013) Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano, ANVUR, Roma, p 34.

⁴⁴ Cfr. BilanciosocialeUniversitadiBologna2014.pdf - 39:33 (@616-@526).

⁴⁵ Ns. elaborazione. Programmi di valorizzazione delle attività di didattica maggiormente diffusi negli atenei.

7 Etica.

Le università, rappresentano uno tra i primi ambienti sociali, nei quali sperimentare modelli comportamentali di confronto con altri individui. In questa prospettiva l'Etica, consente di adattare i propri atteggiamenti alle condotte socialmente auspicabili in una comunità accademica. “La ricerca di una dimensione etica diviene necessaria, ancor di più, quando l'attività del singolo si esplica nello svolgimento di una funzione sociale o un'attività lavorativa, soprattutto se alle dipendenze della Pubblica Amministrazione”⁴⁶.

Le informazioni rilevabili dai bilanci sociali, riguardanti la valorizzazione e l'implementazione di pratiche in grado di stimolare comportamenti etici e socialmente desiderabili, sono ricordate anche nelle prescrizioni presenti nei codici etici delle università. Questo perché le considerazioni sulle tematiche etiche acquistano una valenza maggiore in enti, come appunto le università, dove i fini istituzionali non sono solo quelli di accrescere e migliorare le competenze degli individui, bensì quelli di valorizzare la centralità della persona nella società⁴⁷.

La letteratura osserva che nel nostro Paese, la diffusione delle pratiche in grado di affinare la coscienza dei collaboratori delle università, ha storicamente inizio i primi anni del terzo millennio, quando in alcuni atenei, si rilevò la diffusione di episodi patologici non più sostenibili⁴⁸. L'Università di Bari, adottando per prima nella comunità accademica nazionale il codice etico, considera come “l'etica non possa essere codificata ed imposta essendo piuttosto obiettivo del codice quello di rafforzare, rendere da latente a palese la consapevolezza della comunità accademica dell'esistenza di un proprio patrimonio di valori e di norme non scritte”⁴⁹. L'Ateneo pugliese, riconoscendo nel Prof. Aldo Moro, virtù etiche di notevole spessore, dopo un confronto interno alla comunità accademica, ha disposto di intitolare l'Ateneo all'autorevole uomo delle istituzioni tragicamente scomparso. L'adozione dei codici etici, di comportamento e dei bilanci sociali, ci consente di comprendere che a tutt'oggi gli atenei hanno preso piena coscienza della delicata missione sociale a cui sono chiamati a rispondere. In tal senso, il riconoscimento del valore giuridico assegnato al codice etico, dalle previsioni della legge 240/2010, contribuisce a rendere socialmente più responsabile l'azione dell'ateneo⁵⁰.

⁴⁶ AA.VV. (2010) Codice etico e di comportamento del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma, p 11.

⁴⁷ Cfr. Indelicato M. (2009) La centralità della persona nel pensiero di Jacques Maritain, Ibs, Milano; cfr. Rufo F. (2014) Scienziati, politici, cittadini, Ediesse, Roma.

⁴⁸ Cfr. Mangini M. (2010) Università etica? Libertà accademica e self-restraint, Progedit, Bari.

⁴⁹ Cfr. BARI. Bilancio sociale. pdf - 38:6 (15:3224-15:3740).

⁵⁰ Cfr. Picozza E., Police A. (2013) Competizione e governance del sistema universitario, Giappichelli, Torino, p 224.

8 Finanziamento.

A partire dagli accordi di Lisbona, la strategia europea è stata quella di realizzare un'Europa basata sulla conoscenza. Le università operando in un ambiente sempre più globalizzato, in costante evoluzione, hanno bisogno di disporre di risorse economiche adeguate, al fine di garantire la pianificazione delle differenti attività svolte a favore degli studenti e della comunità. Questa chiara necessità, si scontra nel nostro Paese con un momento storico caratterizzato da una costante quanto progressiva diminuzione delle risorse finanziarie destinate all'istruzione. Nonostante importanti sforzi nella ricerca di finanziamenti europei e privati, l'FFO rappresenta il maggior flusso di risorse a disposizione degli atenei. Attraverso tale stanziamento vengono programmate le attività di didattica, di ricerca ed i servizi connessi che le università offrono ai propri studenti e quindi alla società. Dalla seguente figura, è possibile osservare l'andamento dell'FFO nell'ultimo decennio.

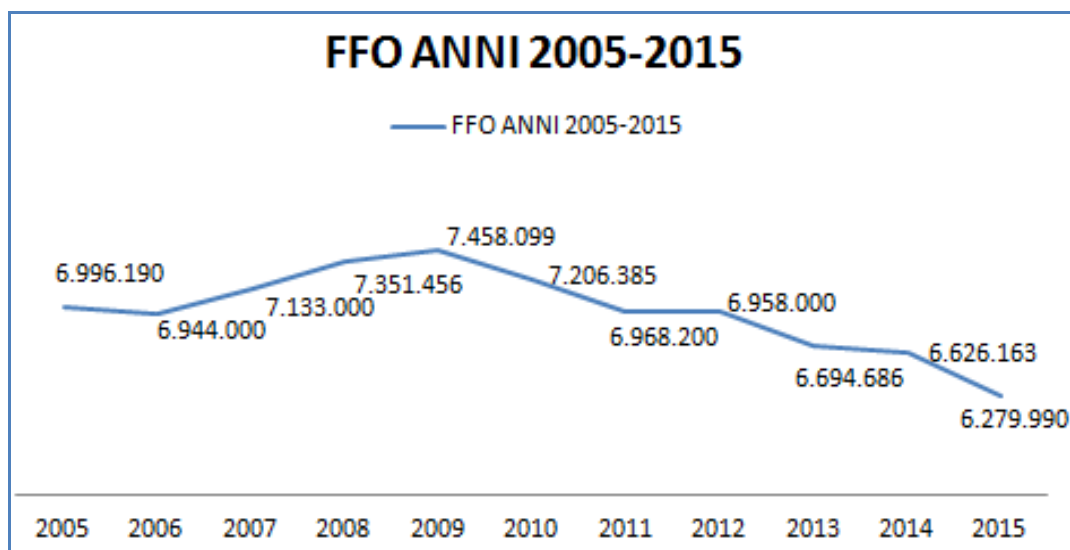


Figura 19⁵¹

Oltre a ciò, è doveroso osservare che le logiche adottate dal Ministero nel ripartire le risorse a disposizione degli atenei, creano squilibri che né la quota premiale, né l'intervento perequativo e l'introduzione dei costi standard, riescono del tutto a rimuovere. Infatti è possibile osservare che i primi dieci atenei detengono oltre il 43% dello stanziamento per l'annualità 2015.

⁵¹ Ns. elaborazione da dati dell'Ufficio statistica del MIUR. Anno 2015.

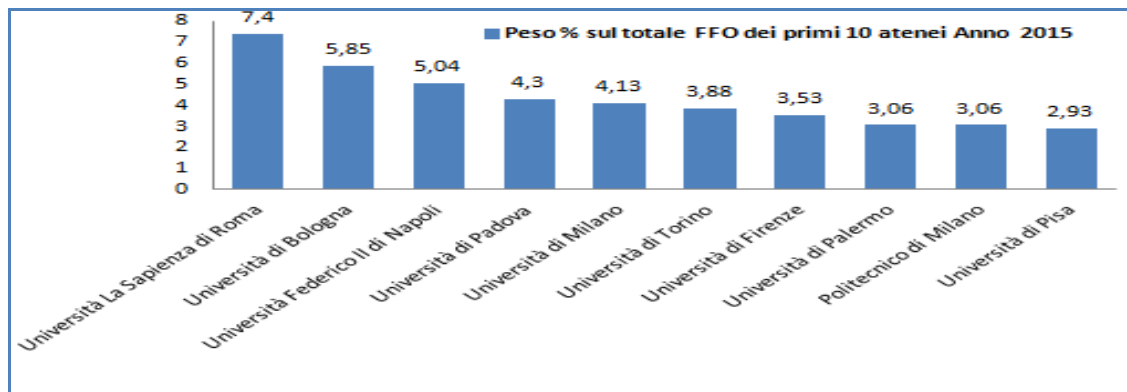


Figura 20⁵²

È chiaro che a condizioni simili, il raggiungimento del pareggio effettivo di bilancio, reso obbligatorio dalla legge costituzionale 1/2012, che ha imposto alle pubbliche amministrazioni l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico, risulta oltremodo arduo.

Tuttavia è necessario segnalare che alcuni atenei, nonostante le limitate risorse assegnate dall'FFO, possono contare su sostanziosi contributi, messi a disposizione dagli enti territoriali; questo è il caso della Libera Università di Bolzano, istituzione non statale, che affida la quasi totalità del suo funzionamento a risorse pubbliche. Osservando i dati contenuti nel Rapporto sulla spesa statale regionalizzata redatto dalla Ragioneria dello Stato, è possibile comprendere come la Provincia Autonoma di Bolzano, catalizzando la quota di denaro pubblico pro-capite più elevata d'Italia, possa contribuire per circa il 90% al budget del proprio Ateneo locale⁵³.

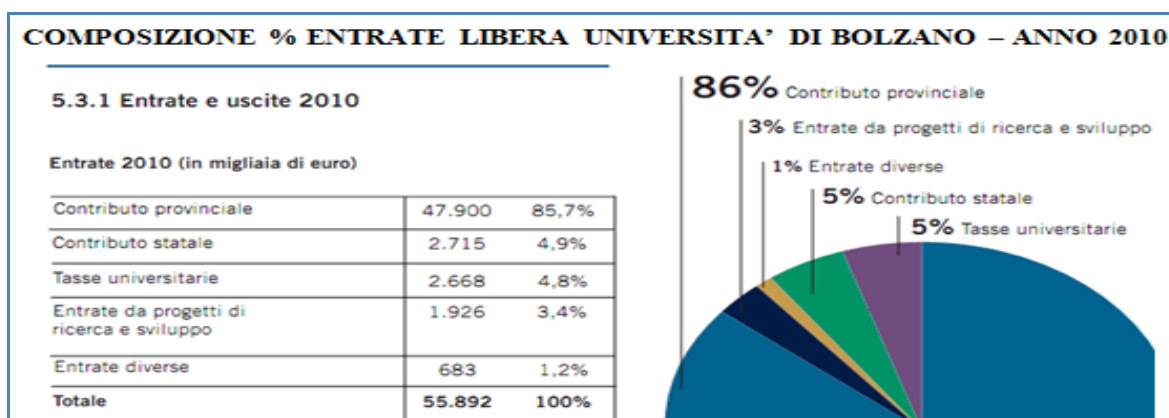


Figura 21⁵⁴

⁵² Ns. elaborazione su dati: tabella 2 quota base FFO 2015- tabella 3 quota premiale FFO 2015 - tabella 4 intervento perequativo FFO 2015 - tabella 5 FFO 2015 del D.M. 335/2015.

⁵³ Ragioneria Generale dello Stato (2015) Rapporto "La spesa statale regionalizzata" Anno 2013.

⁵⁴ Cfr. 2011-bilancio-finale_it.BOLZANO.pdf - 2:14 (@453-@128).

In generale gli Atenei dovendosi confrontare con risorse sempre più esigue, hanno dato avvio a processi in grado di identificare forme di finanziamento esterno. L'obiettivo è quello di selezionare e concorrere ai diversi possibili bandi nazionali ed internazionali, al fine di reperire ulteriori risorse economico-finanziarie⁵⁵. La Fondazione Politecnico di Milano, ad esempio è riuscita “a passare da 120 progetti del 2011 a 164 del 2014, con un valore finanziario che, sempre nel quadriennio, è passato da 66 ad 82 milioni di euro. Ancora più significativo è l'aumento se si considera la parte finanziata sul valore complessivo dei progetti, che è cresciuta da 34 a 56 milioni di euro”⁵⁶. Atenei come quello cagliaritano, cercano di superare le difficoltà causate dai limitati trasferimenti ministeriali, attraverso il reperimento di risorse finanziarie dal settore privato. In particolare per gli Atenei isolani è opportuno ricordare il prezioso contributo offerto dalla Fondazione Banco di Sardegna, che annualmente stanziava ingenti risorse per la ricerca scientifica⁵⁷. Nei rapporti con il settore privato una pratica in continua evoluzione è quella del fund raising, che attraverso la condivisione delle finalità istituzionali e formative proprie degli atenei con le richieste delle imprese private, consente il finanziamento di iniziative mirate a rafforzare i rapporti soprattutto con il territorio. Seguendo questa logica, ad oggi, le voci dei bilanci economico-finanziari che riescono ad offrire le chiavi di lettura più interessanti, sono quelle che rappresentano le entrate. In particolare l'autofinanziamento è sempre più vitale per gli atenei. Considerato l'impatto sociale legato all'aumento delle tasse universitarie ed il costante decremento degli studenti, la voce di entrata sulla quale negli anni futuri gli atenei si concentreranno, è quella delle entrate derivanti dalla vendita di beni e prestazioni di servizi⁵⁸.

Un esempio lo offrono i bilanci sociali dell'Ateneo barese e di quello di Macerata, dai quali si rileva una chiara rappresentazione di quanto appena esposto. Come riscontrabile dalle seguenti figure, dal primo si rileva che nel triennio 2006-2008 l'Università di Bari ha registrato un incremento della voce “E103 Entrate derivanti dalla vendita di beni e prestazioni di servizi”, pari ad oltre il 42%; l'Ateneo maceratese nonostante importi di minore entità, nel triennio 2010-2012 ha conseguito un incremento della stessa voce pari ad oltre il 140%⁵⁹.

⁵⁵ L'Italia ad esempio nel 2015 si posiziona al 6° posto tra i 22 Paesi beneficiari dei finanziamenti ERC Consolidator e Advanced Grant 2015 Call. Cfr. <https://erc.europa.eu>

⁵⁶ Cfr. POLITECNICO MILANO Bilancio14_web.pdf - 33:2 (7:3827-7:4541).

⁵⁷ Cfr. www.fondazioneisarda.it

⁵⁸ Cfr. Fondazione Rui (2015) Settima Indagine Eurostudent. Le condizioni di vita degli studenti universitari in Italia e in Europa. Eurostudent V 2012-2015 - Social and economic conditions of student life in Europe, MIUR.

⁵⁹ Cfr. BARI. bilancio sociale. pdf - 38:21 (@671-@279); cfr. Bilancio_sociale_2012.Macerata.pdf - 3:13 (@637-@436). Importi in migliaia di Euro.



Figura 22⁶⁰



Figura 23⁶¹

È chiaro perciò che a fronte dei tagli alla sostenibilità finanziaria, le università dovranno attivare una reazione che dipenderà dalla capacità di diversificare le entrate.

La necessità di diversificare le entrate è rilevabile anche dall'autorevole Rapporto “*Financially Sustainable Universities*” redatto dall’European University Association⁶². Dalla Relazione è possibile cogliere alcune raccomandazioni che rendono non più procrastinabile una reale autonomia finanziaria delle università: “Il primo passo per le università europee verso la sostenibilità finanziaria è quello di identificare tutti i costi di tutte le loro attività e progetti. Il passo successivo è quello di – una maggiore autonomia – che consenta alle università di diversificare le proprie fonti di reddito”⁶³.

9 Metodologia.

L’elaborazione del bilancio sociale è un’operazione che volontariamente un’organizzazione decide di

⁶⁰ Ns. elaborazione.

⁶¹ Ns. elaborazione.

⁶² http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially_Sustainable_Universities

⁶³ “The first step for European universities towards financial sustainability is to identify the full costs of all their activities and projects. The next step in this process is for universities to diversify their income sources”, cfr. EUA (2008) *Financially Sustainable Universities, Towards full costing in Universities*, Brussels, Belgium, p 66.

redigere. Per l'Università di Macerata, a prescindere dai metodi di redazione, il bilancio sociale deve "esprimere il senso dell'azione svolta, la coerenza rispetto alla missione e agli obiettivi"⁶⁴. Tuttavia considera imprescindibile il collegamento con il sistema di programmazione e controllo. Lo Statuto dell'Ateneo Bolognese, all'art 7 comma 2 lett. b, analizza come la sua adozione diviene un atto istituzionale dell'università, nel momento in cui viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico e del Consiglio degli Studenti. In ambito europeo, non sono previsti rigorosi schemi a cui uniformarsi in maniera cogente. Tuttavia, come già osservato nel terzo capitolo, esistono alcuni Standard a cui far riferimento, come quelli offerti dal Global Reporting Initiative o dal Gruppo Bilancio Sociale. Il loro scopo principale, è quello di illustrare una serie di linee guida al fine di facilitare il processo di stesura dei bilanci sociali ed offrire la possibilità di ottenere documenti facilmente confrontabili.

Indipendentemente dalla pedissequa omologazione ad uno Standard di redazione, la stesura dei bilanci sociali, deve essere predisposta perseguendo un equilibrio tra le esigenze di una codificazione condivisa ed un'autonomia di linguaggio che consenta di descrivere al meglio la propria identità e le proprie peculiarità ai portatori d'interesse dell'ateneo⁶⁵. In quest'ottica, possiamo osservare che le cinque principali aree strategiche caratterizzanti gli atenei: didattica, ricerca, servizi agli studenti, servizi tecnici-amministrativi e servizi per il territorio, siano incardinate in tre principali momenti che caratterizzano la redazione del bilancio sociale.

Il primo è la pianificazione della strategia e delle procedure a cui far riferimento. In tale fase si riflette sulla missione dell'università, si analizza il ruolo dell'ateneo nel contesto sociale, si esaminano gli ambiti caratteristici dell'istituzione: didattica, ricerca e servizi agli studenti, infine si identificano i portatori di interesse dell'università, cioè coloro che possono influenzare ovvero essere influenzati dall'opera svolta dall'ateneo.

La seconda fase è quella della raccolta dati, dell'elaborazione e della divulgazione attraverso il bilancio sociale. Tale fase può essere condotta solo con il supporto di un gruppo di lavoro adeguato e competente riguardo il funzionamento dell'intera organizzazione. È certamente fondamentale esplicitare le azioni pianificate e quelle che si intende programmare al fine del consolidamento dei punti di forza e

⁶⁴ Cfr. Bilancio_sociale_2012.Macerata.pdf - 3:5 (@592-@529).

⁶⁵ "Ogni scelta di policy presuppone una teoria del programma (cfr. Weiss C. 1997; Stame N. 1998; Rossi, Freeman, Lipsey 2004), ossia una sequenza causale articolata, in forza della quale un determinato intervento genera una catena di effetti, finalizzati alla produzione di un risultato desiderato [...] La policy che alla fine si realizza è una coproduzione delle teorie dell'azione dei diversi stakeholder e non solo di quelli del decisore". Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xls.pdf - 4:34 (@527-@359).

del superamento delle criticità rilevate. La maggiore problematicità di questa fase non è quella della raccolta delle informazioni, che di per sé è certamente laboriosa, bensì è quella della comunicazione all'esterno delle stesse. In merito, benché il settore oggetto di analisi non sia quello universitario, alcuni recenti studi hanno dimostrato che una valida comunicazione sulle informazioni ambientali, sociali e sulla governance di un'organizzazione, influenzi le valutazioni degli individui⁶⁶.

L'ultima fase, strettamente connessa con il processo di diffusione di notizie e dati all'esterno dell'istituzione, è quella dello *stakeholder engagement*, ovvero del coinvolgimento dei portatori di interesse. Quest'ultimo momento rappresenta la fase più delicata dell'intero processo di redazione, concede infatti all'ateneo una serie di notizie legate alle aspettative della comunità, che consentono una pianificazione della programmazione futura. Il bilancio sociale dell'Ateneo di Bari, osserva che “un orientamento responsabile non può limitarsi a un mero esercizio di comunicazione, ma richiede anche un impegno di lettura dei valori e delle aspettative degli stakeholder che devono essere rispecchiati nelle politiche, nelle azioni e nei risultati dell'Ente”⁶⁷.

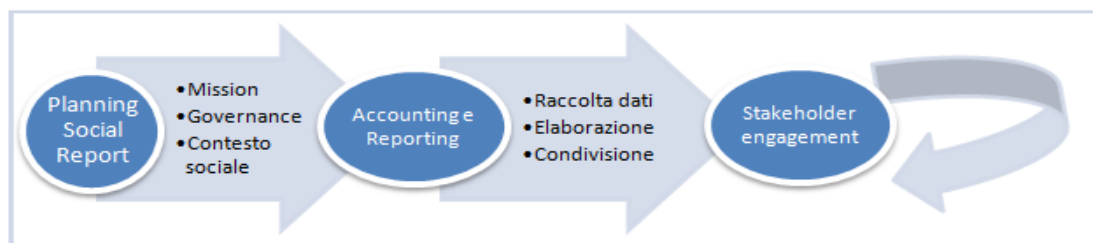


Figura 24⁶⁸

Progetti di grande interesse, che rispecchiando appieno le considerazioni appena esposte dell'Ateneo barese, assicurano una metodologia di lavoro unica, sono quelli avviati dall'Università di Macerata e dall'Università degli Studi dell'Insubria. I programmi dai nomi molto simili: “Umanesimo che innova” e “Umanesimo manageriale”, ripropongono con forza le basi della cultura umanistica e la centralità degli individui⁶⁹.

⁶⁶ Cfr. Bassen A. (2016) Effects of Corporate Social Responsibility Disclosure: Experimental Studies with Investment Professionals, University of Hamburg, Henley Business School, University of Reading. Colloquium at TU Dresden, School of Humanities and Social Sciences, 07/06/2016.

⁶⁷ Cfr. BARI. bilancio sociale. pdf - 38:8(@396-@328).

⁶⁸ Ns. elaborazione.

⁶⁹ <http://www.unimc.it/it/unimc-comunica/news/premio-lumanesimo-che-innova-1>-<http://www4.uninsubria.it/online/home/naviga-per-struttura/amministrazione-centrale/articolo8519.html>

10 Missione sociale degli Atenei.

Lo sviluppo della missione sociale deve essere indirizzato alla:

- generazione di attività a forte impatto socio-ambientale;
- condivisione delle scelte e degli obiettivi con la comunità;
- valorizzazione commerciale della ricerca scientifica.

La missione sociale si rende necessaria anche per consentire agli atenei di reperire risorse finanziarie capaci di garantire il regolare funzionamento, in considerazione della “sostanziale riduzione delle risorse pubbliche in favore degli atenei”⁷⁰. L’ANVUR in merito alla Terza missione ricorda che “non essendoci, se non diversamente disciplinato da specifiche deliberazioni di Ateneo/Ente, un dovere istituzionale di svolgere attività di Terza missione per singoli professori o ricercatori, la Terza missione è una responsabilità cui ogni Istituzione risponde in modo differenziato a seconda delle proprie specificità e della propria strategia”⁷¹.

I bilanci sociali o report di sostenibilità, rappresentano i canali attraverso i quali illustrare le aspettative e gli obiettivi collegati alle politiche sociali e di sostenibilità dell’ateneo. Attraverso questi bilanci, si dà avvio al processo di rendicontazione ed accreditamento del ruolo svolto, nei confronti della stessa collettività⁷². “Su questa base l’Ateneo si propone di contribuire allo sviluppo della società della conoscenza, attraverso l’alta formazione iniziale e continua, la ricerca e la cooperazione con le istituzioni del territorio e internazionali, contribuendo allo sviluppo civile ed economico della società e del territorio, nell’ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti, creando capitale umano attraverso la risposta data alle istanze provenienti dai vari interlocutori”⁷³. Un bilancio sociale particolarmente significativo per gli aspetti sociali inerenti i tragici eventi sismici che hanno colpito duramente tutto il territorio ferrarese è certamente quello dell’Università di Ferrara⁷⁴. Gli estensori hanno cercato di esprimere le azioni sociali che tutta l’organizzazione universitaria ha prontamente assunto, e che probabilmente possono essere sintetizzate in un profondo senso di appartenenza ed in una capacità di reagire straordinaria.

Dal bilancio sociale dell’Università di Bologna, è possibile prendere atto che un documento che ha

⁷⁰ Cfr. Paleari S. (2014) Il futuro dell’università italiana dopo la Riforma, Giappichelli, Torino, p 58.

⁷¹ ANVUR (2016) Criteri per la valutazione delle attività di Terza Missione delle Università e degli Enti di Ricerca. ANVUR

⁷² Cfr. Farneti, Siboni (2011) An analysis of the Italian governmental guidelines and of the local governments’ practices for social reports, in Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, vol. 2, n 1.

⁷³ Cfr. Bilancio sociale 2011.MOLISE.pdf - 34:4 (11:377-11:851).

⁷⁴ Cfr. Bilancio sociale 2012.UNIFERRARA.pdf.

certamente contribuito al riconoscimento ufficiale della Missione sociale nelle università, è la *Magna Charta Universitatum*, sottoscritta nel 1988 a Bologna da 388 Rettori di università di tutto il mondo. Sottoscritto e recepito negli anni successivi da numerose altre università, prospetta i cinque principali valori delle istituzioni accademiche: Autonomia, Indipendenza morale e scientifica delle università nei confronti di ogni altro potere politico ed economico, Inscindibile legame tra didattica e ricerca, Responsabilità Sociale e Collaborazione internazionale⁷⁵.

È interessante analizzare le posizioni dell'Ateneo genovese, che ponendo in relazione la Missione sociale con il paradigma della tripla elica di Etzkowitz, richiama la necessità di una rinnovata riflessione sul tipo di valutazione da impiegare per le organizzazioni accademiche. In particolare si afferma che l'evoluzione della missione degli atenei, secondo le nuove esigenze avvertite dalla società civile, può realizzarsi solo con un dibattito partecipato sul metodo utilizzato per giudicare il ruolo delle università nella società stessa⁷⁶.

L'Ateneo molisano offre un'indagine su quali azioni sociali presentano un grado di apprezzamento e condivisione maggiore tra il personale interno all'organizzazione e gli stakeholder esterni. Tra le principali azioni, si segnalano quelle di sostenere iniziative di formazione in campo ambientale, di valorizzare le competenze dei propri dipendenti, di investire nel campo dell'economia sociale e quelle di sostenere programmi di inclusione sociale⁷⁷. Il lavoro svolto rappresenta un'importante base di partenza per la determinazione degli obiettivi sociali da integrare nel nuovo processo di programmazione – gestione – controllo dell'università⁷⁸. Un'altro interessante approccio è quello che definisce “le funzioni fondamentali dell'Università La Sapienza mediante la catena strategica del valore”⁷⁹. L'Ateneo romano, individua due principali obiettivi sociali: quello di valorizzare il merito e attrarre i migliori e quello di agire per lo sviluppo culturale ed economico del Paese. Il loro perseguimento è monitorato attraverso sette funzioni fondamentali, tre primarie e quattro di supporto.

⁷⁵ Cfr. BilanciosocialeUniversitadiBologna2014.pdf - 39:6 (@640-@383).

⁷⁶ Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xs.pdf - 4:30 (@395-@215).

⁷⁷ Cfr. Bilancio sociale 2011.MOLISE.pdf - 34:37 (@76-@782).

⁷⁸ Cfr. Ricci P. (2010) Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Una introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché, Rirea, Roma; cfr. Ricci P. (2005) Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania, Franco Angeli, Milano.

⁷⁹ Cfr. Bilancio Sociale 2013_16_12.LASAPIENZA.pdf - 6:6 (@263-@66).



Figura 25⁸⁰

11 Progetti con ricadute sociali.

Dai differenti bilanci sociali degli atenei italiani, è possibile rilevare una serie di azioni programmate che provvedono a generare rilevanti ricadute all'interno della comunità. Al Politecnico di Milano, gli organi di governo, con la decisione di destinare le risorse del 5 per mille ad attività che valorizzino gli aspetti più sociali della ricerca, hanno provveduto ad istituire la competizione *Polisocial Award*. I progetti Polisocial elaborati, per partecipare devono contemplare iniziative nazionali o internazionali di collaborazione allo sviluppo e con forti impatti sociali⁸¹. L'Ateneo di Bolzano ha provveduto a partire dall'Anno Accademico 2010/2011 ad istituire due iniziative formative rivolte fondamentalmente alle famiglie dei principali stakeholder dell'Università. I progetti – *Studium Generale e Junior-Uni*, supportati da adeguati *kidspace* per i più piccoli, favoriscono l'incontro tra i ricercatori dell'Ateneo e la comunità altoatesina. Essi prevedono una serie accessibile di lezioni ed attività istruttive, volte ad incoraggiare la diffusione della conoscenza⁸². In particolare la partecipazione con profitto agli insegnamenti del progetto Studium Generale, è certificata dal superamento di specifici esami.

Un Ateneo che costituisce certamente un ottimo esempio non solo per le altre realtà del Mezzogiorno, è quello del Salento. Tra i progetti che hanno il grande pregio di coinvolgere la società civile, si ricorda l'iniziativa “*Occhio alla medusa*”, “*Sport school university*”, “*Car pooling*” e il laboratorio eBMS-ISUFI⁸³. Col progetto Occhio alla medusa, l'Università leccese con la collaborazione del Consorzio nazionale interuniversitario per le scienze del mare ed altre autorevoli organizzazioni, provvede a mappare, attraverso le segnalazioni dei cittadini, gli spostamenti dell'animale planctonico, inizialmente in Italia e successivamente nell'intero bacino del Mediterraneo. Il bilancio sociale dell'Ateneo leccese

⁸⁰ Ns. elaborazione da bilancio sociale Univ. La Sapienza.

⁸¹ Cfr. POLITECNICO MILANO Bilancio14_web.pdf - 33:4 (8:4706-8:5235).

⁸² Cfr. 2011-bilancio-finale_it.BOLZANO.pdf - 2:10 (19:2164-19:2383).

⁸³ Cfr. Bilancio SOCIALE. SALENTO. pdf

osserva come grazie alle centinaia di segnalazioni ricevute, sia stato possibile implementare una metodologia di raccolta dati ad ampio spettro che ha coinvolto ricercatori qualificati ed individui non specializzati. L'iniziativa Sport school university si propone di coinvolgere gli studenti universitari nell'attività sportiva calcistica. Basata per certi versi sugli stili di vita e sulle logiche sportivo-meritocratiche di moda negli atenei anglosassoni e nei college oltre oceano, il progetto prevede l'assegnazione di importanti incentivi legati ai risultati universitari e sportivi raggiunti dall'universitario. Il servizio Salento car pooling è stato concepito per gli spostamenti nel territorio del Salento, sull'esempio di servizi simili diffusi a livello internazionale. "L'idea nasce dalla volontà di avviare un servizio già ampiamente testato con successo sia in Italia che nel resto del mondo [...] il servizio che offriamo sarà un'ottima opportunità per il turista, il professionista, o semplicemente per la gente del posto; in generale per tutti coloro che a seconda dell'esigenza abbiano voglia o necessità di muoversi da un punto all'altro del Salento, condividendo il mezzo utilizzato (auto, minibus, ...) e con la consapevolezza di aver risparmiato denaro e rispettato l'ambiente"⁸⁴. L'iniziativa eBMS-ISUFI, è inerente ad un laboratorio sviluppato in *thematic labs*, che organizza e promuove la ricerca su specifici programmi della Commissione Europea. L'obiettivo è quello di intercettare gli importanti finanziamenti europei ed applicarvi, attraverso differenti team di lavoro modulari composti da soggetti interni ed esterni all'istituzione. Il laboratorio costituisce chiaramente una best practice meritevole di riflessioni da parte di altre università.

Tra le tante altre iniziative sviluppate per ottimizzare le ricadute sociali, si segnala il progetto internazionale *Reliable Electricity* dell'Università del Sannio e Benevento sviluppato in collaborazione con la Fondazione delle Nazioni Unite, il cui obiettivo è quello "di contribuire a mitigare le principali criticità che affliggono i Paesi in via di sviluppo attraverso l'impiego delle nuove tecnologie per lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni avanzate ed economicamente sostenibili"⁸⁵. Merita un richiamo anche il programma *Sardegna Speaks English* della Regione Sardegna, che introdotto dalla L. R. 4/2006 ha consentito la diffusione capillare della lingua inglese nel tessuto sociale isolano. Infine si segnala l'attività dell'incubatore CUBACT dell'Ateneo di Sassari, che attraverso una serie di servizi informatici e di prototipazione tende a creare un circuito virtuoso tra le conoscenze accademiche e le esigenze del tessuto imprenditoriale sardo⁸⁶.

⁸⁴ <http://salentocarpooling.freshcreator.com/ita/home>

⁸⁵ Cfr. Bilancio_Sociale_2012.SANNIO.E.BENEVENTO.pdf - 37:18 (89:722-89:1350).

⁸⁶ Cfr. UNISS.Bilancio_DEFINITIVO_27_10_2014.pdf.pdf - 7:21 (@621-@533).

Un'iniziativa interessante è la *Banca del Tempo* dell'Ateneo barese⁸⁷. In Italia esistono diverse banche del tempo⁸⁸. Tra esse, quella dell'Università di Bari è una delle poche che ha dietro un'organizzazione vasta e complessa come un'istituzione universitaria. Le banche del tempo nascono come organizzazioni per lo scambio gratuito di tempo e conoscenze tra i soci. L'obiettivo è quello di sviluppare un maggiore senso etico dell'agire, tentando di trovare un compromesso tra la soddisfazione reciproca dei propri bisogni senza ricorrere al classico scambio di mercato. Lo scambio avviene tra tutti i soci ed il compito della banca del tempo è quello di accreditare/addebitare le unità di tempo messe a disposizione dei soci ovvero di quelle beneficiarie. L'agire etico alla base della volontà di offrire una determinata prestazione, rende consapevoli gli individui che è possibile promuovere relazioni di sostegno reciproco totalmente prive di valore economico.

Tra gli altri progetti, l'Ateneo di Bolzano valorizza la promozione del trilinguismo e l'efficienza energetica. Annualmente vengono pianificati una serie di corsi ed iniziative estive, che tendono a migliorare le competenze degli studenti nelle tre lingue ufficiali dell'Ateneo. Ciò sostiene chiaramente l'internazionalizzazione dell'istituzione e la competitività degli studenti altoatesini.

Il Politecnico di Milano investendo notevoli risorse sul capitale umano, ha perfezionato le metodologie di partecipazione ai sostanziosi bandi messi a disposizione dal programma europeo Horizon 2020. Ciò ha consentito all'Istituzione milanese di raggiungere negli ultimi anni, un tasso di successo per progetti approvati del 22,31% rispetto ad una media europea del 14%.

L'Ateneo molisano prestando particolare attenzione al processo di internazionalizzazione, mira ad attivare percorsi di dottorato in aree di ricerca emergenti, puntando sull'attrattiva dei corsi offerti. Un obiettivo simile è quello dell'Università del Salento che attraverso la ISUFI (Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare) ha costituito un centro di alta formazione e di ricerca che fa parte del sistema nazionale delle Scuole Superiori Universitarie. L'Istituto salentino, riconosciuto dal Ministero dell'Istruzione, è l'unico dell'Italia peninsulare collocato a sud della Toscana ed ha come obiettivo quello di selezionare giovani talenti offrendo loro una formazione di eccellenza ad integrazione dei corsi universitari⁸⁹. Tra le altre iniziative che costituiscono punti di forza peculiari dell'Ateneo, si può osservare il *Centro self-access* attrezzato con stazioni di autoapprendimento per le lingue straniere, il progetto Scuola di italiano per stranieri e numerosi altri corsi che spaziano dalla

⁸⁷ Cfr. BARI. Bilancio sociale. pdf - 38:16 (@406-@94).

⁸⁸ <http://www.associazionenazionalebdt.it/>

⁸⁹ Cfr. Bilancio SOCIALE SALENTO. pdf - 36:7 (30:886-30:1715).

recitazione alle visite guidate sul territorio.

L'Ateneo sannita, d'altro canto, perfezionando un distintivo modello di accountability delle attività svolte ha ottenuto l'autorevole certificazione ISO 9001:2000. "Con il progetto SQUARE - *System for Quality Assurance in Research and Education*, l'Ateneo sannita si qualifica come una fra le poche Università italiane ad aver implementato un Sistema di Gestione della Qualità certificato ISO 9001:2000 per le attività didattiche e di ricerca⁹⁰. Tale particolarità ha reso possibile la realizzazione di un progetto europeo in cui gli Atenei asiatici ed europei apprendono le modalità di sviluppo di un sistema qualità di supporto alle attività didattiche e di ricerca"⁹¹.

Un Ateneo ricco di storia e ideatore di rilevanti *best practice* sociali, che si posiziona in modo significativo nei ranking internazionali, è l'Ateneo di Bologna⁹². Considerando l'importante tradizione culinaria della Regione di appartenenza, l'Emilia Romagna ed ottenendo un rendimento sostenibile dalla vasta azienda agraria di proprietà, l'Università ha avviato il progetto *Km0* basato sulla vendita diretta dei prodotti ottenuti da Giugno a Ottobre. Un secondo progetto che sviluppato nello stesso ambito, si è occupato di esaminare i passaggi commerciali delle filiere agroalimentari è il *Last minute market*. Pianificato come spin-off universitaria, ha come obiettivo quello di individuare gli sprechi e promuovere il riutilizzo dei beni invenduti dalla grande distribuzione organizzata. La società non gestisce direttamente magazzini e aspetti commerciali, ma si occupa di facilitare l'incontro tra la domanda e l'offerta, soffermandosi in particolar modo sugli aspetti sanitari e di sicurezza alimentare. L'importante opera svolta, consente da un lato un fattivo risparmio in termini economici attraverso la prevenzione delle eccedenze di magazzino e dall'altro un concreto supporto a quelle attività socio-assistenziali che quotidianamente prestano assistenza a soggetti svantaggiati⁹³. Un'iniziativa che interessa sempre il settore gastronomico – nutrizionale è il *Gruppo orientamento nutrizione giovani della Sapienza*⁹⁴. Il progetto è teso ad offrire un servizio di *counselling* nutrizionale gratuito. Il servizio appare di chiaro interesse, in quanto il contrasto ai disturbi del comportamento alimentare nei paesi ad

⁹⁰ Tra gli altri atenei, è doveroso ricordare sia l'Università di Palermo che in collaborazione con il Collegio Universitario ARCES ha implementato un sistema di gestione della qualità secondo la normativa ISO 9001:2008, per la progettazione e realizzazione di corsi di formazione, informazione ed orientamento, cooperazione e ricerca universitaria, sia l'Università di Ferrara che ha ottenuto la certificazione ISO 9001 per molteplici servizi alla didattica ed alla ricerca. Cfr. www.arc.es.it; cfr. www.unife.it

⁹¹ Cfr. Bilancio_Sociale_2012.SANNIO.E.BENEVENTO.pdf - 37:16 (75:2595-75:3603).

⁹² Per l'anno 2014 l'Alma Mater si posiziona: al 182° posto per il QS Top University Ranking, tra il 276-300° posto per il THE – Thomson Reuters, tra il 151-200° posto per l'ARWU –Shanghai e al 96° posto per il UI GreenMetric. Cfr. (2014) Bilancio sociale Università di Bologna.

⁹³ Cfr. BilanciosocialeUniversitadiBologna2014.pdf - 39:37 (@534-@286).

⁹⁴ Cfr. Bilancio Sociale2013_16_12.LASAPIENZA.pdf - 6:12 (@198-@121).

economia avanzata è riconosciuto come una tra le priorità da realizzare da parte dell'Unione Europea⁹⁵.

12 Ricerca e trasferimento del sapere.

Per l'indagine sociale qui condotta, la ricerca scientifica è intesa quale serie di attività che rappresentano un miglioramento nelle capacità degli individui e che generino un processo di trasferimento del sapere dall'università alla società⁹⁶. In larga misura tuttavia la ricerca condotta negli atenei, principalmente quella di base, è centrata sul reperimento di finanziamenti. Rispetto alla ricerca scientifica, il ruolo dell'organizzazione universitaria è quello di migliorare il contesto di nella quale si svolge, creando un ambiente stimolante che offra ai ricercatori l'opportunità di sviluppare le proprie potenzialità e la possibilità di avviare collaborazioni con altre istituzioni nazionali ed internazionali. Nondimeno il riconoscimento della ricerca effettuata, è un elemento imprescindibile per rafforzare il legame con i propri ricercatori. Ciò significa che un maggior impegno nella ricerca accresce anche il valore sociale dell'istituzione. La letteratura osserva che i collaboratori sentendosi motivati, avranno coscienza di appartenere ad un'organizzazione solidale, con chiare ripercussioni positive sulla loro produttività⁹⁷. “Il potenziamento dell'area della ricerca è uno degli obiettivi prioritari per sviluppare l'eccellenza nella qualità della ricerca, creando un sistema in grado di intercettare i finanziamenti pubblici e privati, di promuovere la mobilità e la cooperazione internazionale, di svilupparsi in settori che possano attrarre nuove generazioni di ricercatori, di sviluppare una maggiore integrazione con la realtà economica sull'innovazione e il trasferimento della conoscenza. Altro tema di rilevanza strategica nell'ambito della ricerca è quello della sua qualità [...] inteso come strumento di miglioramento progressivo e di comunicazione verso l'interno e l'esterno, secondo i criteri riconosciuti a livello europeo”⁹⁸.

Tra le diverse Organizzazioni che a livello internazionale promuovono la ricerca scientifica ed il suo trasferimento alla società civile, si ricorda l'EARMA *European Association of Research Managers and Administrators* e l'IASP *International Association of Science Parks*. La prima fondata nel 1993

⁹⁵ Cfr. COM. UE (2007) LIBRO BIANCO. Una strategia europea sugli aspetti sanitari connessi all'alimentazione, al sovrappeso e all'obesità, Bruxelles.

⁹⁶ Cfr. Cammelli M., Merloni F. (2006) *Università e sistema della ricerca*, Il mulino, Bologna; cfr. Murphy – Lejeune E. (2002) *Student mobility and narrative in Europe*, Routledge, London; cfr. AA.VV. (2011) *La gestione del trasferimento tecnologico*, Springer Sxi, Milano; cfr. Crescini A. (1978) *Il senso della ricerca scientifica*, Edizioni dell'Ateneo e Bizzarri, Roma.

⁹⁷ “In accordo con quanto aveva trovato in precedenza Mayo (1949) [...] esiste una maggiore produttività nei gruppi con livelli elevati di solidarietà”, cfr. Haslam A. S. (2015) *Psicologia delle organizzazioni*, Maggioli, Rimini, p 302.

⁹⁸ Cfr. Bilancio sociale 2011. MOLISE. pdf - 34:6 (14:517-14:1279).

rappresenta una tra le maggiori interfacce tra la comunità scientifica e le istituzioni europee. Il suo ruolo è quello di promuovere istanze che indirizzino la programmazione dei finanziamenti europei verso i settori di ricerca maggiormente rilevanti in un determinato momento di tempo. L'Associazione Mondiale dei Parchi Scientifici e Tecnologici è costituita in seno al Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite. Così si presenta la sua missione: “La nostra missione è quella di essere la rete globale dei parchi scientifici e delle aree di innovazione, che accompagni in modo efficace la crescita e l'internazionalizzazione dei nostri membri”⁹⁹. Tra gli obiettivi è compreso il rafforzamento della competitività delle imprese attraverso il supporto del trasferimento tecnologico dalle istituzioni dedite alla ricerca scientifica. L'Associazione priva di scopo di lucro, accoglie come soci gli *hub* ovvero i nodi di reti complesse formate da università, centri di ricerca, istituzioni internazionali votate alla ricerca scientifica e imprese. Attualmente accoglie centinaia di soci da tutto il mondo tra i quali nove membri “*Full*” e quattro “*Associate*” del Nostro Paese¹⁰⁰. In molti casi, rispondendo anche alle esigenze espresse dal territorio di insediamento, gli atenei hanno deliberato la costituzione di apposite spin-off in grado di facilitare il trasferimento di sapere. Attualmente in Italia operano 1384 spin-off della ricerca pubblica, di cui 1190 risultano attive ed aderenti all'Associazione Netval, che accoglie 55 università italiane ed 8 enti pubblici di ricerca, tra i quali l'ENEA ed il CNR¹⁰¹.

Tra le iniziative che si collocano al di fuori delle attività di trasferimento svolto dalle spin-off, si segnala “*Erasmus Traineeship in Sardinia*”¹⁰² dell'Ateneo di Sassari. Grazie ad una proficua alleanza tra l'Ateneo, la Provincia, il Comune e la Camera di Commercio di Sassari, si è offerta l'opportunità agli studenti Erasmus di svolgere un tirocinio presso imprese ed istituzioni del territorio regionale.

Peculiari proposte di trasferimento delle attività di ricerca nel mondo reale, sono quelle condotte dagli atenei che al loro interno hanno strutturata un'organizzazione ospedaliero - universitaria. In Italia le strutture universitarie nelle quali è possibile formare professionisti capaci di svolgere attività correlate al mondo della scienza medica e quindi sviluppare ricerche in tale ambito sono circa 45¹⁰³. In diversi casi gli atenei hanno optato per la costituzione di aziende ospedaliero – universitarie di diritto pubblico, dotate di personalità giuridica. Tralasciando le complesse criticità connesse a tutti gli aspetti della

⁹⁹ “Our mission is to be the global network for science parks and areas of innovation, and to drive growth, internationalization and effectiveness for our members”, cfr. Cantù C. (2013) *Innovazione e prossimità relazionale, il contesto dei parchi scientifici tecnologici*, Franco Angeli, Milano, p 122.

¹⁰⁰ Ad eccezione del Parco Scientifico e Tecnologico della Sicilia S.C.p.A., gli associati fanno tutti riferimento a regioni del Nord Italia. Cfr. <http://www.iasp.ws/home>

¹⁰¹ <http://www.netval.it/>

¹⁰² Cfr. UNISS.Bilancio_DEFINITIVO_27_10_2014.pdf.pdf - 7:16 (@612-@443).

¹⁰³ <http://www.universita.it/laurea-professioni-sanitarie/>

gestione di tali enti, è necessario osservare che l'Osservatorio Innovazione in Sanità del Policlinico di Milano, esamina come i casi di eccellenza nell'area medica siano in costante aumento in tutto il territorio nazionale. Pratiche quali il Fse fascicolo sanitario europeo, i progetti di telemedicina o l'adozione di protocolli clinici riconosciuti a livello internazionale, sono state adottate in diverse realtà della Penisola anticipando in molti casi la normativa di settore. Nonostante ciò tuttavia, la qualità percepita dai cittadini del sistema sanitario nazionale, tra cui vengono considerate anche le strutture mediche afferenti alle università, è al 22° posto sui 35 sistemi sanitari considerati dall'*Euro Health Consumer Index* per l'anno 2015, dietro Paesi come l'Estonia o la Repubblica di Macedonia¹⁰⁴.

13 Sostenibilità e contesto.

Il principio di Sostenibilità deve essere interpretato “come paradigma centrale delle molteplici attività di ricerca, di formazione e di gestione svolte dall'intero Ateneo, al fine di sviluppare, promuovere e incrementare progetti, strategie e azioni coerenti con un concreto sviluppo sostenibile”¹⁰⁵. Le università, in particolar modo negli ultimi anni, hanno accompagnato lo sviluppo delle loro attività istituzionali a progetti sostenibili di integrazione col territorio, senza tuttavia ricadere in pericolosi localismi sterili sotto l'aspetto del progresso della ricerca, che per definizione è priva di limiti spaziali¹⁰⁶. In quest'ottica l'Ateneo molisano osserva come il ruolo dell'ateneo a favore della sostenibilità possa assumere un duplice aspetto: quello di soggetto produttore di beni e servizi socio-ambientali e quello di consumatore. Da questa considerazione si comprende la necessità dell'Università di Ferrara, di “dotare l'università di uno strumento utile sia nell'ambito delle attività di verifica delle proprie strategie e di misurazione dei risultati conseguiti rispetto alle aspettative degli stakeholder, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione, della sostenibilità, e della rendicontazione del proprio operato”¹⁰⁷. L'Università del Salento per migliorare la sostenibilità delle azioni predisposte a favore della comunità di riferimento, ha implementato tre principali processi¹⁰⁸. Il primo è quello di fornire nel bilancio sociale, un quadro complessivo delle attività e dei risultati ottenuti all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con le altre istituzioni all'esterno, evidenziandone gli impatti sul territorio di riferimento. Il secondo è quello di supportare processi di *governance* condivisi con gli stakeholder, ai diversi livelli di responsabilità, attraverso la costruzione di un sistema organico di

¹⁰⁴ Cfr. Health Consumer Powerhouse (2016) Euro Health Consumer Index 2015 Report, Outcomes in EHCI, Stockholm, p 13.

¹⁰⁵ Cfr. Bilancio sociale 2012.UNIFERRARA.pdf - 42:6 (22:995-22:1297).

¹⁰⁶ Cfr. Popper K. R. (1997) La ricerca non ha fine. Autobiografia intellettuale. Armando editore, Roma.

¹⁰⁷ Cfr. Bilancio sociale 2012.UNIFERRARA.pdf - 42:3 (11:1895-11:2673).

¹⁰⁸ Cfr. Bilancio SOCIALE. SALENTO. pdf - 36:3 (8:302-8:1055).

informazioni di tipo qualitativo e quantitativo. Infine nell'ultimo *step* si prevede di innalzare il senso di Responsabilità Sociale nei confronti del territorio esplicando gli obiettivi di miglioramento ed innovazione che l'Università si impegna a perseguire nel tempo, anche grazie all'innovativo strumento della *web tv* di ateneo.

La promozione della Sostenibilità consente a molti atenei non solo di identificarsi quale soggetto fondamentale nel territorio in un'ottica di progresso, ma anche di rafforzare le azioni di inserimento nel mondo del lavoro a favore dei suoi laureati. Recependo in maniera positiva gli impegni di sostenibilità degli atenei, il tessuto imprenditoriale sarà maggiormente predisposto ad investire sulle conoscenze acquisite dai suoi allievi. “La collaborazione con istituti di ricerca e sviluppo, università e altri fonti di innovazione è essenziale [...] – il modello di sviluppo sostenibile – richiede di essere partner attivi in un network circolare di supporto i cui membri si aiutino a vicenda a massimizzare la redditività delle rispettive risorse”¹⁰⁹. La crescente necessità di accountability, la comunicazione con i diversi stakeholder, un più attento sviluppo sostenibile, costituiscono per la letteratura un fattivo supporto alle scelte di ricorso al mercato per reperire risorse da impiegare nel sostentamento delle attività svolte dalle università¹¹⁰. A riguardo l'Ateneo sannita ricorda che “solo rafforzando infatti le relazioni con il territorio locale e con i propri partner e stakeholder è possibile accedere alle risorse differenziali che il mercato offre, per favorire non più, e non solo, la creazione di nuova conoscenza (know-how), ma anche la diffusione e il trasferimento tecnologico necessario allo sviluppo e alla crescita dell'intero territorio locale”¹¹¹.

Le attività di sostenibilità adottate dagli atenei possono riguardare aspetti interni all'organizzazione accademica o esterni. Le misure interne sono ad esempio quelle rivolte al risparmio energetico, alla promozione della mobilità sostenibile o alla gestione dei servizi di *facility management* immobiliari. Quelle esterne, maggiormente diversificate da ateneo ad ateneo, sono ad esempio la partecipazione a distretti produttivi regionali e nazionali, l'avvio di laboratori di ricerca congiunti, le convenzioni stipulate con organismi internazionali per l'adeguamento a standard di sostenibilità o ancora accordi di programma con il tessuto economico-istituzionale locale. “Si pone quindi l'accento sulla necessità di una maggiore integrazione fra le attività di ricerca e di formazione svolte nelle aule universitarie e

¹⁰⁹ AA. VV. (2015) *Circular Economy. Dallo spreco al valore*, Egea, Milano, par. 4.3.

¹¹⁰ Cfr. Zeller M., Mayer R. L. (2002) *The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach, and Impact*. The Johns Hopkins University Press, London; cfr. AA.VV. (2013) *The Sustainable University: Progress and Prospects*. Routledge, NY.

¹¹¹ Cfr. *Bilancio_Sociale_2012.SANNIO.E.BENEVENTO.pdf* - 37:24 (171:694-171:1397).

quelle attuate da parte delle aziende, in modo da superare l'attuale flusso di competenze che si caratterizza come monodirezionale dall'Accademia verso le imprese"¹¹².

Ad oggi il paradigma della Sostenibilità viene principalmente sviluppato nei confronti della gestione ambientale. Tra le iniziative più significative osserviamo quelle dell'Università di Firenze, che ha sottoscritto con altre istituzioni locali il "Patto per l'innovazione"¹¹³ al fine di studiare azioni congiunte sul sistema delle infrastrutture o quelle dell'Università di Ferrara, che ha realizzato importanti iniziative a carattere divulgativo ed educativo sulle prospettive future di sviluppo sostenibile post sisma. L'Ateneo di Bologna, tra le altre attività, ha costituito la società consortile *Uni. Rimini S.p.A.* La società per azioni emiliana, svolge attività didattiche, di formazione e di ricerca scientifica ed annovera tra i suoi soci diversi organismi regionali, tra i quali la Fondazione Cassa di Risparmio di Rimini, la C.C.I.A.A. di Rimini ed i comuni di Rimini, Riccione, Bellaria Igea Marina, Santarcangelo di Romagna, Cattolica e Misano Adriatico. Tra i suoi obiettivi rientrano quelli di "catalizzare e sostenere progetti con le Istituzioni e le Associazioni di Categoria destinati a favorire la circolazione della cultura scientifica in ampie fasce della popolazione su temi che vanno dall'Economia del Turismo al Benessere, dalla Sostenibilità all'Alimentazione"¹¹⁴.

14 Stakeholder.

Il Politecnico di Milano, mappando tutti i soggetti con i quali intrattiene relazioni istituzionali e commerciali, permette di comprendere la complessità dei rapporti che esistono tra le istituzioni accademiche ed i propri stakeholder.

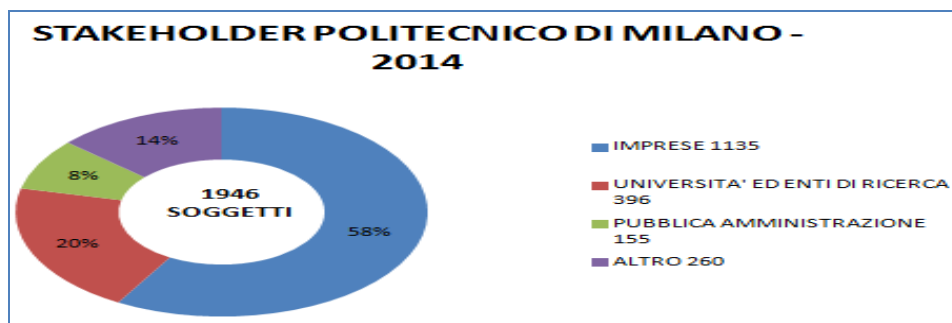


Figura 26¹¹⁵

¹¹² Cfr. Sferra A. S. (2015) *Ultima chiamata: uscita 2020*. Franco Angeli, Milano, p 253.

¹¹³ Cfr. Ciampolini A. (2005) *L'innovazione per lo sviluppo locale, l'Università per il territorio*. Firenze University Press.

¹¹⁴ http://www.unirimini.it/chi_siamo.php

¹¹⁵ Ns. elaborazione da POLITECNICO MILANO Bilancio14_web.pdf - 33:5 (@581-@306).

La mappatura dei portatori d'interesse è fondamentale per identificare i soggetti ai quali rendicontare le azioni ed i risultati raggiunti, al fine di pianificare sinergie multilaterali. L'identificazione degli stakeholder è altresì strategica per attribuire efficacia ai report sociali stilati dagli atenei. In tal senso, “la relazione sociale consente, quindi, di: rendere visibili per categoria di stakeholder i risultati acquisiti o eventualmente in progress; descrivere il rapporto di scambio con i singoli portatori di interesse; dimostrare il grado di coinvolgimento degli stakeholder attraverso il processo di rilevazione del consenso. L'obiettivo è quello di valutare gli impatti generati sul territorio e sul benessere della collettività, in particolare misurare, quantitativamente e qualitativamente, l'utilità prodotta verso le diverse categorie di stakeholder stessi”¹¹⁶.

Uno tra gli strumenti più diffusi per individuare i portatori d'interesse è la metodologia della *Stakeholder Analysis*, che al fine di una sua completa implementazione richiede una struttura organizzativa *Stakeholder Oriented*. “Le analisi empiriche forniscono la prova che gli atenei multidisciplinari riescono a creare maggiori contatti al di fuori dell'università. In particolare la combinazione tra gli insegnamenti scientifici di ingegneria e quelli di business contribuiscono a migliorare le relazioni con gli stakeholder”¹¹⁷. Attraverso tale metodologia, è possibile realizzare una matrice stakeholder/attività, che consente di identificare le principali categorie di stakeholder dell'ateneo, inquadrare le eventuali sottocategorie che ne possono derivare e quindi mettere in rapporto le specifiche attività da sviluppare e monitorare.

La matrice stakeholder/attività, è predisposta per rilevare, attraverso opportuni strumenti quali ad esempio i questionari di *customer satisfaction* o i *focus group*, la percezione che i diversi portatori d'interesse hanno dell'ateneo¹¹⁸. Essa consente di ponderare adeguatamente le risorse impiegate alle molteplici esigenze espresse dagli stakeholder, nonché di valutare i risultati raggiunti dalle attività istituzionali in termini quantitativi e qualitativi. Lo sviluppo di una sezione denominata, *dimensione informativa*, prevista anche nella matrice stakeholder/attività proposta nei lavori del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, permette di individuare una serie di tematiche per ciascuna categoria di

¹¹⁶ Cfr. Bilancio sociale 2011.MOLISE.pdf - 34:11 (37:272-37:1077).

¹¹⁷ “The empirical analysis also provides evidence that multidisciplinary faculties can create more contacts outside the university. In particular, the combination of engineering and business education improves stakeholder relationships”, cfr. Kettunen J. (2015) Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21:1, pp 56-65.

¹¹⁸ È opportuno segnalare a riguardo il sistema OPI-S-ONLINE dell'Università La Sapienza, che propone agli studenti un questionario durante il periodo di lezione. Il sistema richiede di esprimere in maniera obbligatoria, le proprie valutazioni al momento della prenotazione degli esami. Cfr. Bilancio Sociale 2013_16_12. LA SAPIENZA .pdf - 6:26 (@670-@621).

stakeholder¹¹⁹. Dall'analisi di queste tematiche è possibile pianificare attività utili ad accrescere la legittimazione dell'ente e rafforzare un dialogo costruttivo volto a contenere i rischi di asimmetria informativa nelle relazioni istituzionali.

Sulla base delle osservazioni dei bilanci sociali è possibile ricavare una matrice in cui gli stakeholder dell'ateneo vengono messi in relazione a tre principali attività accademiche: la didattica, la ricerca e la Terza missione.

Indipendentemente dalla redazione di social report, bilanci sociali, rapporti sulle pratiche di sostenibilità implementate, l'utilità della matrice è in gran parte attribuibile ad un duplice bisogno: da un lato quello dell'ateneo di comunicare i suoi tratti differenziali a portatori d'interesse ben diversificati tra loro e dall'altro al bisogno di informazioni specifiche di carattere economico-finanziario, tecnico, giuridico, scientifico, ecc. da parte sia degli shareholder che degli stakeholder¹²⁰.

L'obiettivo deve essere quello di sviluppare una gestione universitaria efficiente in termini di individuazione dei portatori d'interesse ed efficace nei confronti delle loro sollecitazioni.

MATRICE STAKEHOLDER – ATTIVITÀ				
	Stakeholder	Tipologia di Stakeholder	Attività Istituzionali	Dimensione informativa
DIDATTICA e servizi	Studenti	Iscritti ai corsi di laurea, dottorato, master, corsi di alta specializzazione e corsi di formazione per l'abilitazione all'esercizio di una professione	Corsi di laurea, dottorato, di formazione, di perfezionamento, master e tirocini	<ul style="list-style-type: none"> • Tasse e contributi • Orientamento e tutorato • Diritto allo studio • Qualità • Mobilità internazionale • Seminari e incontri formativi • Altri servizi (sportivi, di diffusione della conoscenza delle lingue, ecc.)
	PTA	Personale afferente ai Dipartimenti, ai coordinamenti delle segreterie ed ai servizi associati		
	Personale docente	Prof. ordinari, associati, ricercatori e contrattisti		

Figura 27¹²¹

¹¹⁹ Cfr. GBS (2013) La Rendicontazione Sociale nelle Università, Giuffrè Editore, Milano, pp 24 e seg.

¹²⁰ Cfr. Mitchell R.K., Agle B.R, Wood D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and what really counts. Academy of management review vol 22, n 4, pp 853-886.

¹²¹ Ns. Elaborazione. Proposta di matrice stakeholder/attività – Didattica.

RICERCA e servizi	Studenti	Studenti tirocinanti e laureati	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerche di mercato • Promozione della mobilità nazionale ed internazionale • Attrazione talenti • Trasferimento tecnologico • Ricerca di base • Analisi di settore • Accordi di ricerca e collaborazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Accordi per stage e tirocini nazionali ed internazionali • Qualità e quantità della Ricerca • Organizzazione Convegni e Simposi • Competitività attrezzature scientifiche • Condivisione risultati della Ricerca
	PTA	Personale di supporto alla ricerca scientifica		
	Personale docente	Ricercatori, assegnisti, specializzandi, borsisti, dottorandi		
	Imprese	Imprese di produzione di beni e fornitura di servizi, pubbliche e private; associazioni di categoria e reti di imprese		
	Comunità scientifica	Accademica e non, Nazionale ed internazionale		
	Altri atenei e centri di ricerca nazionali ed internazionali	Università, Centri di eccellenza, CNR, CNRS, NCBI, JSPS, ecc.		
	Sistema sociale – Collettività	Individui singoli, Associazioni, Organizzazioni Profit e No-profit, ecc.		

Figura 28¹²²

TERZA MISSIONE	Studenti	Didattica – Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione di servizi alla collettività • Recepimento aspettative della società civile • Condivisione con i portatori di interesse della pianificazione accademica • Fundraising • Considerazione in ordine alle problematiche socio-ambientali del contesto locale • Attenzione alle problematiche di sviluppo sostenibile locali ed internazionali • Condivisione di best practice con altre istituzioni ed organizzazioni • Promozione della diffusione della conoscenza attraverso iniziative singole e concordate con altri enti ed istituzioni • Azioni ed iniziative atte alla promozione di una rinnovata cultura etica • Rafforzamento Brand di Ateneo nei mercati internazionali • Accordi di Cooperazione con Organismi Internazionali (FMI, OCSE, ONU, UNESCO, FAO, ecc.)
	PTA	Didattica – Ricerca	
	Personale docente	Didattica – Ricerca	
	Imprese	Ricerca	
	Comunità scientifica	Ricerca	
	Altri atenei e centri di ricerca nazionali ed internazionali	Ricerca	
	Sistema sociale – Collettività	Ricerca	
	Altri soggetti economico-sociali, istituzionali, commerciali e No-profit		

Figura 29¹²³

¹²² Ns. elaborazione. Proposta di matrice stakeholder/attività – Ricerca.

¹²³ Ns. elaborazione. Proposta di matrice stakeholder/attività – Terza missione.

6 CAPITOLO – ANALISI CLUSTER E REGRESSIONE MULTIPLA.

6.1 Introduzione.

L'analisi e la rappresentazione di tre o più variabili è detta analisi multivariata, mentre lo studio di una e due variabili è detto, rispettivamente di tipo univariato e bivariato. L'analisi multivariata, è un'insieme di metodi statistici che facilitano l'osservazione di particolari fenomeni oggetto di studio, caratterizzati da rilevanti complessità, tali da non consentire l'analisi univariata. Essa consente di esaminare molteplici variabili che si intende osservare simultaneamente. Il prospetto abitualmente utilizzato per effettuare un'analisi multivariata, è formato da una tabella che compara le unità statistiche alle variabili oggetto di studio.

La regressione lineare multivariata e l'analisi cluster sono due esempi di modelli matematici che fanno parte della grande famiglia dell'analisi multivariata.

6.2 Regressione Lineare Multipla.

La regressione lineare multivariata consente di modellizzare l'eventuale legame tra la variabile studiata o dipendente rispetto alle variabili esplicative, chiamate anche predittori. “Ricorriamo ad un modello quando vogliamo descrivere e fare previsioni su una grandezza Y, detta variabile dipendente o risposta, in termini di una o più grandezze X_1, X_2, \dots, X_p , dette variabili indipendenti o esplicative o predittori, essendo sufficiente che variabile dipendente e variabili indipendenti siano in qualche modo associate tra di loro”¹.

Matematicamente possiamo esprimere questa funzione lineare nel seguente modo:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_k) + \varepsilon$$

La funzione è costituita da due parti, una sistematica, che rappresenta il legame tra la variabile dipendente e i predittori ed una componente chiamata casuale. Quest'ultima tiene conto di tutti quei fattori difficilmente individuabili, dovuti non solo al caso, ma più in generale a cause diverse non prese in considerazione nel modello regressivo.

La funzione che descrive la relazione è di tipo lineare, come suggerito dal nome del modello matematico, regressione lineare multivariata, è può essere rappresentata nel seguente modo:

$$y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \dots + \alpha_k \cdot x_k + \varepsilon$$

Dove α_0 è detto termine noto, $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_k$ sono detti coefficienti di regressione e insieme alla varianza dell'errore ε sono i parametri del modello da stimare sulla base delle osservazioni campionarie.

¹ Cfr. Vicario G., Levi R. (2008) Metodi statistici per la sperimentazione. Progetto Leonardo Esculapio, Bologna, p 280.

La stima dei parametri di un modello di regressione multipla con il Software R avviene con il comando *lm()*: *lm(formula, data, subset, weights, na.action, method = "qr", model = TRUE, x = FALSE, y = FALSE, qr = TRUE, singular.ok = TRUE, contrasts = NULL, offset, ...)*.

Oggetto del presente studio è la ricerca dei legami tra diverse variabili presenti nel database preparato precedentemente tramite la content analysis, in tabella 1 un estratto.

FREQUENZA RICORRENZE TERMINI

Città	Ricerca	Progetti	Valutazione	...	Comunità	Stakeholder	Risorse
Bari	459	101	122	...	50	65	181
Bologna	443	189	110	...	35	26	64
Bolzano	86	37	6	...	12	1	17
Cagliari	38	38	8	...	0	0	20
Cassino	191	51	20	...	4	0	56
Ferrara	152	50	52	...	30	8	18
Firenze	180	40	15	...	7	5	56
Genova	770	345	319	...	45	25	181
Insubria	276	136	98	...	25	38	121
Macerata	236	115	123	...	9	12	73
...
Trieste	275	85	50	...	17	0	52

Tabella 1²

In particolare sono stati implementati tre modelli in grado di predire rispettivamente il termine:

- Ricerca;
- Didattica;
- Sociale.

Inoltre sono stati calcolati i coefficienti di correlazione di Pearson per tutte le variabili presenti nel database (tabella 2).

6.3 Coefficiente di Correlazione di Pearson.

Al fine di esprimere in maniera quantitativa l'intensità del legame tra due variabili è necessario

² Ns. elaborazione. Un estratto del database utilizzato per l'analisi multivariata. Disponibile nella versione completa nell'Appendice 1.

calcolare un indice, chiamato di correlazione, che esprime la tendenza che hanno due variabili a stare insieme, o meglio a covariare³.

Esistono vari tipi di indici di correlazione. La scelta di un indice in particolare dipende in generale da vari fattori, di cui il più importante è la natura della distribuzione delle variabili che può essere continua o discreta. Principalmente vengono usati due indici di correlazione: la r di Pearson, detta anche coefficiente di correlazione e la r di Spearman, utilizzata in presenza di graduatorie, ossia nel caso di dati disposti in successioni ordinate. Indipendentemente dal tipo di indice di correlazione che si intende usare, tutti gli indici presentano alcune caratteristiche ricorrenti. Ad esempio, i valori dei vari indici di correlazione variano tra -1 e +1; ambedue i valori estremi rappresentano relazioni perfette tra le variabili, mentre 0 rappresenta l'assenza di relazione. In tabella 2 i coefficienti di Pearson calcolati sulle variabili del database ottenuto precedentemente tramite la content analysis.

³ La covarianza misura una relazione, spesso lineare, fra due variabili; altresì la covarianza viene usata per misurare la dipendenza di una variabile dall'altra.

COEFFICIENTI DI PEARSON

	Comunità	Corsi	Didattica	Formazione	Orientamento	Progetti	Qualità	Rendicontazione	Responsabilità	Ricerca	Ricercatori	Risorse	Sociale	Stakeholder	Studenti	Valutazione
Comunità	1	0.499*	0.616*	0.13	0.666*	0.621*	0.56*	0.454	0.656*	0.785*	0.269	0.648*	0.658*	0.171	0.693*	0.631*
Corsi		1	0.661*	0.574*	0.747*	0.832	0.773*	0.067	0.754*	0.783*	0.657*	0.579*	0.449	0.022	0.877	0.821
Didattica			1	0.054	0.637*	0.779*	0.606*	0.584*	0.488*	0.785*	0.249	0.606*	0.731*	0.393	0.783*	0.739*
Formazione				1	0.483*	0.143	0.064	-0.131	0.678*	0.237	0.936	0.131	-0.041	-0.12	0.393	0.214
Orientamento					1	0.73*	0.512*	0.263	0.699*	0.686*	0.602*	0.517*	0.416	0.036	0.819	0.553*
Progetti						1	0.876	0.187	0.617*	0.892	0.275	0.604*	0.569*	0.205	0.845	0.817
Qualità							1	0.051	0.571*	0.809	0.106	0.658*	0.594*	0.103	0.716*	0.903
Rendicontazione								1	0.25	0.303	0.027	0.496*	0.671*	0.381	0.231	0.31
Responsabilità									1	0.746*	0.727*	0.591*	0.5*	0.021	0.699*	0.671*
Ricerca										1	0.38	0.74*	0.667*	0.32	0.827	0.835
Ricercatori											1	0.221	0.078	-0.06	0.559*	0.255
Risorse												1	0.567*	0.231	0.566*	0.783*
Sociale													1	0.454	0.609*	0.676*
Stakeholder														1	0.262	0.162
Studenti															1	0.725*
Valutazione																1

Tabella 2⁶⁰⁵

⁶⁰⁵ Ns. elaborazione. Coefficienti di correlazione di Pearson. In asterisco i coefficienti che presentano *P-value* <0.05. Un alto coefficiente di correlazione con un *P-value* non significativo, verosimilmente è legato al fatto di avere un campione troppo piccolo, (c.d. inferenza).

In particolare, il database è stato concepito attraverso i risultati dell'analisi quantitativa dei termini contenuti nei bilanci sociali esaminati. L'analisi è stata svolta con il supporto del software Atlas Ti7 (Versione 5.0)⁶⁰⁶. Attraverso il software si è provveduto a creare uno schema di lavoro quantitativo, composto da quattro fasi⁶⁰⁷:

1. Sono state create 19 unità di lavoro ermeneutiche (HU), definibili come contenitore, che includessero il campione teorico, costituito dai bilanci sociali.
2. Attraverso la funzione *Word Cruncher* delle *Analysis Tools*, (figura 1) sono state verificate le frequenze delle parole all'interno dei documenti primari "bilanci sociali":

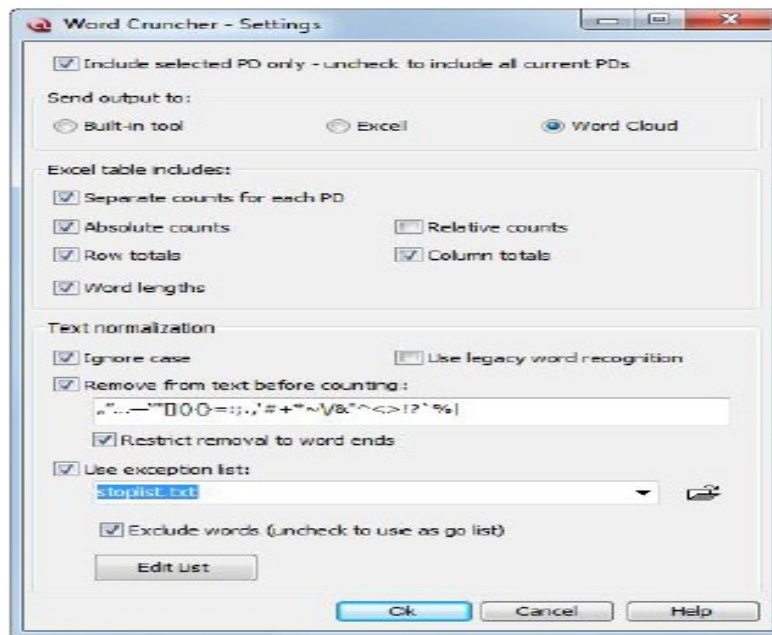


Figura 30⁶⁰⁸

3. Si è provveduto ad individuare i termini comuni che potessero celare relazioni e/o strutture logiche tra i documenti primari *bilanci sociali*⁶⁰⁹.
4. Sono state scelte delle parole (i regressori), attraverso i quali analizzare il legame con le variabili dipendenti.

⁶⁰⁶ Questa tipologia di software, hanno come obiettivo comune, quello, “di sistematizzare le informazioni mediante la creazione di sistemi di codifica attraverso cui conservare la ricchezza e la complessità dei dati, pur lavorando su grandi quantità di informazioni”, cfr. De Gregorio E., Mosiello F. (2004) *Tecniche di ricerca qualitativa e di analisi delle informazioni con Atlas. ti*, Ed. Kappa, Roma, p 36.

⁶⁰⁷ Cfr. Lal Das D.K., Bhaskaran V (2008) *Research methods for Social Work*, New Delhi: Rawat, pp 173-193.

⁶⁰⁸ Schermata impostazioni generali per la funzione Word Cruncher del software Atlas Ti7.

⁶⁰⁹ Cfr. Silverman D. (2008) *Manuale di ricerca sociale e qualitativa*. Ed. italiana a cura di Gobo G. Carocci editore, Roma.

6.4 Selezione delle variabili dipendenti

Una delle criticità presenti nella modellizzazione matematica della regressione è la scelta dei regressori. Prendiamo ad esempio la variabile dipendente *Ricerca*, una delle tre variabili dipendenti scelte per la costruzione dei modelli. La scelta dei regressori, tra i differenti termini disponibili nel database, ha optato per quei vocaboli a parere degli autori, più rappresentativi della sfera della ricerca e che presentano altresì, ma non sempre, un'elevata correlazione e significatività con la variabile dipendente. Essi sono: *Progetti*, *Valutazione*, *Ricercatori*, *Qualità e Risorse*; che presentano rispettivamente i seguenti valori di correlazione con la parola *Ricerca*: 0.892, 0.835, 0.38, 0.809 e 0.74*. I termini esposti, insieme al termine stesso *Ricerca*, compongono infatti un codice riferibile ad un'unica classe, individuato tramite la content analysis.

Il motivo di non includere tutte le parole individuate tramite la content analysis è banale, infatti nella modellizzazione regressiva è importante non includere nel modello tutte le variabili esplicative solo ed esclusivamente perché presentano una buona correlazione.

Il *trait d'union* tra la ricerca qualitativa e quella quantitativa, sta nella scelta riservata al ricercatore di individuare i regressori, cioè i termini, ragionevolmente più attinenti alle variabili dipendenti individuate, escludendo a volte anche unità statisticamente significative che potrebbero portare però un contributo fittizio alla variazione della variabile risposta.

Viceversa variabili esplicative, logicamente fondamentali, potrebbero risultare statisticamente non significative, ad esempio a causa di un basso numero di campioni, ed essere così erroneamente escluse dal modello. Prendiamo come esempio il modello che ha come variabile dipendente il termine *Ricerca*, risulta chiaro che nonostante la variabile indipendente *Ricercatori* abbia un basso coefficiente di correlazione con il termine ricerca, $r=0.38$, risulta ragionevolmente corretto inserire questo termine all'interno della modellizzazione. Il medesimo procedimento è stato utilizzato per l'analisi della variabile dipendente *Didattica* e *Sociale*. Appare chiaro come sia difficile giungere ad un modello ottimo in generale. È più opportuno considerare un certo numero di modelli all'incirca ugualmente significativi dal punto di vista statistico: tra questi il ricercatore può scegliere quello che ritiene più idoneo, anche sulla base di considerazioni legate all'interpretazione del fenomeno oggetto di analisi.

Come tipico esempio presente in letteratura, prendiamo il caso didattico che dimostra come non sempre una elevata correlazione tra due variabili ne implica una reciproca causalità⁶¹⁰. Secondo lo studio, se

⁶¹⁰ Cfr. Holopigian K., Bach M. (2010) "A primer on common statistical errors in clinical ophthalmology." *Documenta ophthalmologica* 121.3, pp 215-222.

osserviamo la correlazione tra il numero di gelati venduti e la frequenza di crimini possiamo osservare una forte relazione lineare tra le due variabili (figura 2).

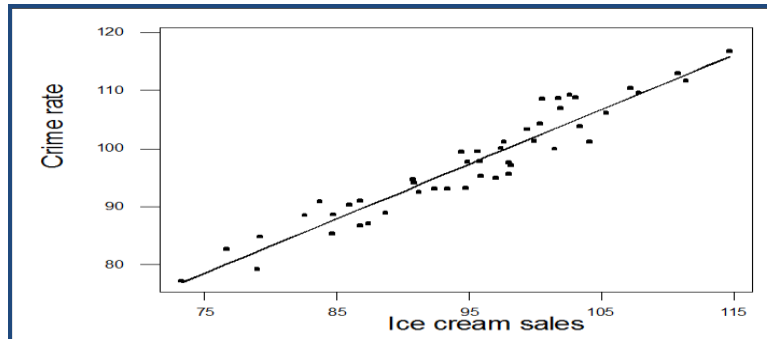


Figura 2⁶¹¹

Risulta perciò importante definire una strategia complessiva per la scelta delle variabili. In particolare questa può essere articolata nelle seguenti fasi:

1. trovare uno o più sottoinsiemi di variabili che spiegano bene la variabile di risposta;
2. applicare una regola di arresto per decidere quante variabili esplicative utilizzare;
3. stimare i coefficienti di regressione;
4. saggiare la bontà del modello ottenuto.

Al fine di poter disporre di un modello rappresentativo efficiente, che ponga in risalto una serie di variabili esplicative da un'insieme più ampio, cioè consenta di stimare i modelli lineari multivariati, è necessario adottare un modello di regressione automatico⁶¹². In letteratura è possibile ravvisare tre principali modelli: la *backward elimination*, la *forward selection* e la *stepwise regression*⁶¹³. Questi modelli, supportano il ricercatore nella risoluzione del problema della scelta della regola di arresto. Attraverso la *backward elimination* è possibile rimuovere i regressori non utili al calcolo della variabile dipendente. Attraverso questo modello si procede con un'analisi a ritroso nell'eliminazione delle variabili indipendenti. Nella *forward selection* il procedimento è inverso rispetto alla *backward*

⁶¹¹ “For example, in large cities, there is a correlation between ice cream sales and the rate of violent crime. As ice cream sales go up, so does violent crime. As ice cream sales go down, so does violent crime. Does consumption of ice cream cause people to commit violent crimes? Obviously, this is not the case. Another variable is involved – the weather. As the temperature increases, ice cream sales go up. Likewise, warm weather increases the likelihood that people interact with each other, which has the unfortunate outcome that some of these interactions result in murder. As the temperature decreases, ice cream sales go down – and so does the rate of violent crime. Based on the correlation between ice cream sales and rate of violent crime, you are not likely to conclude that eating ice cream causes people to commit violent crimes. However, other spurious relationships are not always this obvious”, cfr. Le Roy M. K. (2009) *Research methods in Political Science. An Introduction Using MicroCase*. Seventh Ed. Thomson, Boston, p 72.

⁶¹² AA.VV. (2007) *Analisi Multivariata per le Scienze Sociali*. Pearson Education, Milano.

⁶¹³ Cfr. Sari Gorla M. (2011) *Elementi di statistica applicata*. Seconda edizione, Maggioli SpA, Santarcangelo di Romagna, p 238.

elimination. Nello specifico, nell'equazione di regressione le variabili indipendenti vengono inserite a partire da quella con il coefficiente di correlazione più elevato rispetto alla variabile dipendente. Una seconda caratteristica che differenzia questo modello dalla backward elimination, consiste nel fatto che le variabili indipendenti non vengono tutte incluse inizialmente, bensì vengono osservate ed inserite singolarmente una alla volta. La stepwise regression analysis, rappresenta una combinazione delle due precedenti metodologie.

In questo studio è stato utilizzato il primo metodo fissando come criterio di arresto $P\ value < 0.05$, valore universalmente accettato in bibliografia⁶¹⁴. L'analisi statica è stata implementata utilizzando il software open source R Studio, Version 0.99.489 – © 2009-2015, software molto potente e flessibile, ma scarno dal punto di vista della GUI (*Graphical User Interface*), interfaccia grafica. Il linguaggio di programmazione è il C.

Nel presente studio sono stati implementati tre modelli rispetto alle variabili dipendenti: *Ricerca*, *Didattica e Sociale* (tabella 3). Queste variabili sono state scelte in base al punteggio ottenuto dal calcolo dei coefficienti di correlazione di Pearson con alta significatività e che rappresentato, comunque, a parere degli autori i tre pilastri per la redazione del bilancio sociale di un ateneo.

VARIABILI DIPENDENTI E INDIPENDENTI SCELTE PER LA MODELIZZAZIONE

Variabile dipendente	Regressori
Ricerca	<i>Progetti, Valutazione, Ricercatori, Qualità e Risorse</i>
Didattica	<i>Studenti, Valutazione, Rendicontazione, Responsabilità e Ricerca</i>
Sociale	<i>Progetti, Qualità, Rendicontazione, Ricerca e Risorse</i>

Tabella 3⁶¹⁵

Utilizzando il comando $lm()$, R Studio è in grado di generare il modello predittivo per i termini:

⁶¹⁴ Cfr. Bross IDJ (1971) "Critical Levels, Statistical Language and Scientific Inference," in Godambe VP and Spratt (eds) Foundations of Statistical Inference. Toronto: Holt, Rinehart & Winston of Canada, Ltd; cfr. Fisher R.A. (1956) Statistical Methods and Scientific Inference, New York: Hafner.

⁶¹⁵ Ns. elaborazione. Riassunto dei regressori e delle variabili dipendenti utilizzati per la costruzione del modello matematico.

```

Var_Ricerca <- lm(ricerca ~ progetti + valutazione + ricercatori + qualità + risorse, data = a)
summary(Var_Ricerca)

Var_Didattica <- lm(didattica ~ studenti+valutazione+rendicontazione+responsabilita+ricerca, data
= a)
summary(Var_Ricerca)

Var_Sociale <- lm(sociale ~ progetti+qualita+rendicontazione+ricerca+risorse, data = a)
summary(Var_Ricerca)

```

```

Call:
lm(formula = ricerca ~ progetti + valutazione + ricercatori +
  qualità + risorse, data = a)

Residuals:
   Min    1Q  Median    3Q   Max
-117.924 -34.680  4.975  31.578 145.518

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept) 23.06822  42.14807  0.547  0.5934
progetti    1.39184   0.46878  2.969  0.0109 *
valutazione  0.21057   0.73673  0.286  0.7795
ricercatori  0.32160   0.29944  1.074  0.3024
qualità    -0.08551   0.85071 -0.101  0.9215
risorse     1.06210   0.61929  1.715  0.1101
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 72.29 on 13 degrees of freedom

```

L'output del modello elaborato da R Studio ha il seguente aspetto, scarno ma ricco di informazioni:

Utilizzando l'algoritmo backward elimination, procediamo nell'esclusione di tutti quei termini che non presentano il livello di significatività minima richiesto (0.05) ed otteniamo:

```

Call:
lm(formula = ricerca ~ progetti + valutazione, data = a)

Residuals:
   Min    1Q  Median    3Q   Max

```

-105.415 -46.165 5.648 36.290 146.603

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	80.9043	32.9650	2.454	0.02595 *
progetti	1.3519	0.3839	3.521	0.00283 **
valutazione	0.7929	0.4469	1.774	0.09503 .

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 76.33 on 16 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.8291, Adjusted R-squared: 0.8077

F-statistic: 38.8 on 2 and 16 DF, p-value: 7.287e-07

I coefficienti del nostro modello risultano essere rispettivamente 80.9043 per l'intercetta, 1.3519 per la variabile *progetti*, 0.7929 per *valutazione*. Esplicitando matematicamente la formula otteniamo:

$$\text{Forma Generale: } y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \dots + \alpha_k \cdot x_k + \varepsilon$$

$$\text{Forma specifica al modello individuato: } y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \varepsilon$$

Modello matematico:

$$\text{Var_Ricerca} = \alpha_0 + 0.793 \cdot \sum_i^n \alpha_i$$

i = 1, 2 ; n=2 ; 1 = progetti & 2 = valutazione

dove: $\alpha_1 = 1.705 ; \alpha_2 = 1$

$\alpha_0 = 80.905$

Modello matematico esplicitato: $\text{Var_Ricerca} = 80.905 + 1.352 \cdot \text{progetti} + 0.793 \cdot \text{valutazione}$

Il risultato ci permette di ottenere un'equazione in grado di predire quante volte verrà richiamata la parola *ricerca* all'interno di un bilancio sociale conoscendo esclusivamente il peso delle parole *progetti* e *valutazione*. La retta predittrice risulta avere un ottimo coefficiente di determinazione⁶¹⁶, pari 0.829 (figura 3).

⁶¹⁶ Il coefficiente di determinazione R^2 misura l'ammontare di variabilità di una variabile spiegato dalla sua relazione con un'altra variabile, ossia indica la percentuale di varianza che hanno in comune due variabili. A titolo di esempio per un r pari a 0.37, otteniamo $R^2 = 0.352 = 0.12$. Ovvero, riusciamo a spiegare solo il 12% della varianza.

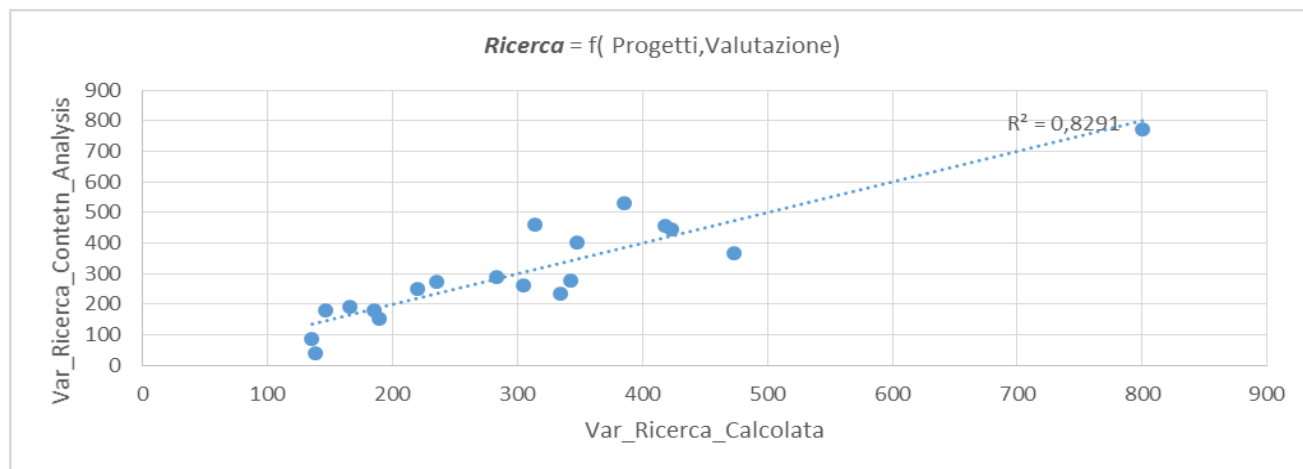


Figura 3⁶¹⁷

Per quanto riguarda il modello relativo al termine *Didattica* otteniamo:

Call:

lm(formula = didattica ~ studenti + valutazione + rendicontazione + responsabilità + ricerca, data = a)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-26.664	-12.840	-1.575	10.238	29.089

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	4.81608	10.31486	0.467	0.6483
studenti	0.15905	0.05581	2.850	0.0137 *
valutazione	0.12892	0.11718	1.100	0.2912
rendicontazione	0.88421	0.23805	3.714	0.0026 **
responsabilità	-1.16540	0.49946	-2.333	0.0363 *
ricerca	0.08649	0.05973	1.448	0.1713

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 19.54 on 13 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.8618, Adjusted R-squared: 0.8086

F-statistic: 16.21 on 5 and 13 DF, p-value: 3.47e-05

Utilizzando l'algoritmo backward elimination, procediamo nell'esclusione di tutti quei termini che non presentano il livello di significatività minima richiesto (0.05). Il risultato finale, mostrato di seguito,

⁶¹⁷ Ns. elaborazione. In figura l'andamento della rette di regressione, per il termine ricerca, estrapolata utilizzando i termini progetti e valutazione.

Call:

lm(formula = didattica ~ studenti + rendicontazione, data = a)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-34.228	-18.503	-3.335	14.769	42.139

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	8.18041	10.82161	0.756	0.46067
studenti	0.21005	0.03657	5.744	3.02e-05 ***
rendicontazione	0.96764	0.27057	3.576	0.00252 **

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 21.97 on 16 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.785. Adjusted R-squared: 0.7581

I coefficienti del nostro modello risultano essere rispettivamente 8.18041 per l'intercetta, 0.21005 per la variabile *studenti*, -0.96764 per *rendicontazione*. Esplicitando matematicamente la formula otteniamo:

Forma Generale: $y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \dots + \alpha_k \cdot x_k + \varepsilon$

Forma specifica al modello individuato: $y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \varepsilon$

Modello matematico:

$$Var_Didattica = \alpha_0 + 0.968 \cdot \sum_i^n \alpha_i$$

$i = 1, 2 ; n=4 ; 1 = studenti \& 2 = rendicontazione$
dove: $\alpha_1 = 0.217 ; \alpha_2 = 1$
 $\alpha_0 = 8.180$

Modello matematico esplicitato: $Var_Didattica = 8.180 + 0.210 \cdot studenti + 0.968 \cdot rendicontazione$

Il risultato ci permette di ottenere un'equazione in grado di predire quante volte verrà richiamata la parola *didattica* all'interno di un bilancio sociale conoscendo esclusivamente il peso delle parole *studenti* e *rendicontazione*. La retta predittrice risulta avere un buon coefficiente di determinazione, pari 0.785 (figura 4).

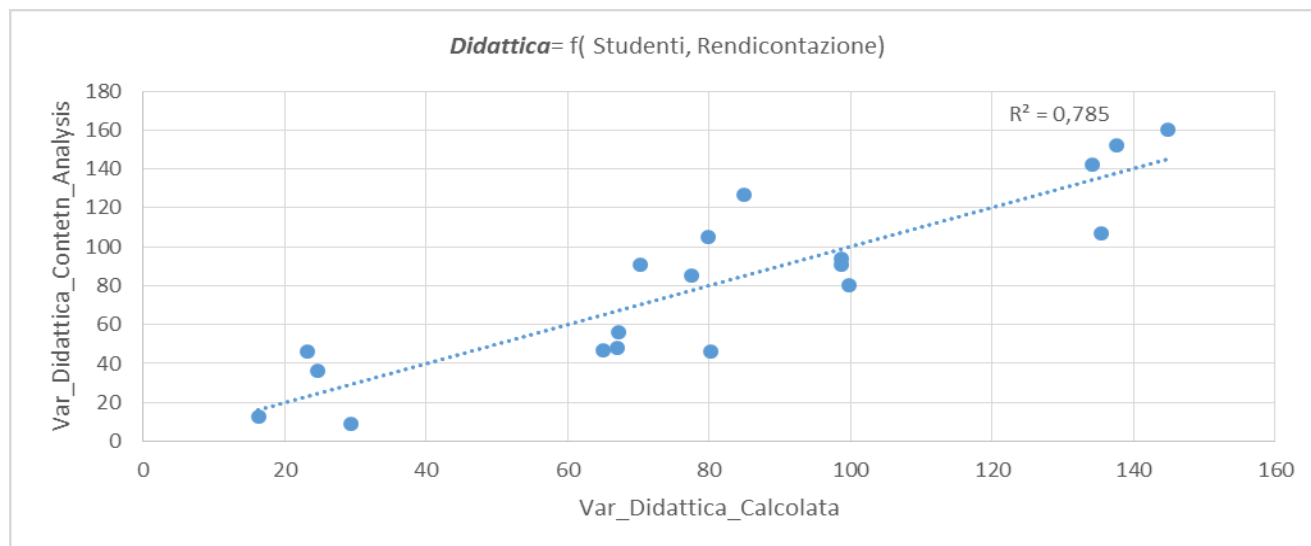


Figura 4⁶¹⁸

Per quanto riguarda il modello relativo al termine *Sociale*, otteniamo:

```

Call:
lm(formula = sociale ~ progetti + qualità + rendicontazione + ricerca + risorse, data = a)
Residuals:
  Min    1Q  Median    3Q   Max
-64.962 -18.896 -1.172  11.966  62.107
Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  47.7429   20.8220   2.293 0.039171 *
progetti     -0.8045    0.3059  -2.630 0.020798 *
qualità       1.4834    0.3365   4.409 0.000706 ***
rendicontazione 3.7805    0.5717   6.613 1.68e-05 ***
ricerca       0.3231    0.1291   2.503 0.026422 *
risorse      -1.1360    0.3570  -3.182 0.007209 **

```

In questo caso particolare non verrà utilizzato l'algoritmo di backward elimination in quanto tutte le variabili indipendenti considerate presentano un livello di significatività inferiore a quello minimo richiesto (0.05).

⁶¹⁸ Ns. elaborazione. In figura l'andamento della retta di regressione, per il termine didattica, estrapolata utilizzando i termini studenti e rendicontazione.

Esplicitando matematicamente la formula otteniamo:

$$\text{Forma Generale: } y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \dots + \alpha_k \cdot x_k + \varepsilon$$

$$\text{Forma specifica al modello individuato: } y = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot x_1 + \alpha_2 \cdot x_2 + \alpha_3 \cdot x_3 + \alpha_4 \cdot x_4 + \varepsilon$$

Modello matematico:

$$\text{Var_Sociale} = \alpha_0 + 1.136 \cdot \sum_i^n \alpha_i$$

dove: $\alpha_i = -0.708 \cdot \text{progetti} + 1.306 \cdot \text{qualità} + 3.328 \cdot \text{rendicontazione} + 0.284 \cdot \text{ricerca} - \text{risorse}$

$\alpha_0 = 47.743$

Modello matematico esplicitato:

$$\text{Var_Sociale} = 47.7429 - 0.805 \cdot \text{progetti} + 1.483 \cdot \text{qualità} + 3.7805 \cdot \text{rendicontazione} + 0.3231 \cdot \text{ricerca} - 1.136 \cdot \text{risorse}$$

Il risultato ci permette di ottenere un'equazione in grado di predire quante volte verrà richiamata la parola *Sociale* all'interno di un bilancio sociale conoscendo il peso delle parole *progetti*, *qualità*, *rendicontazione*, *ricerca* e *risorse*. La retta predittrice risulta avere un ottimo coefficiente di determinazione, pari 0.880 (figura 5).

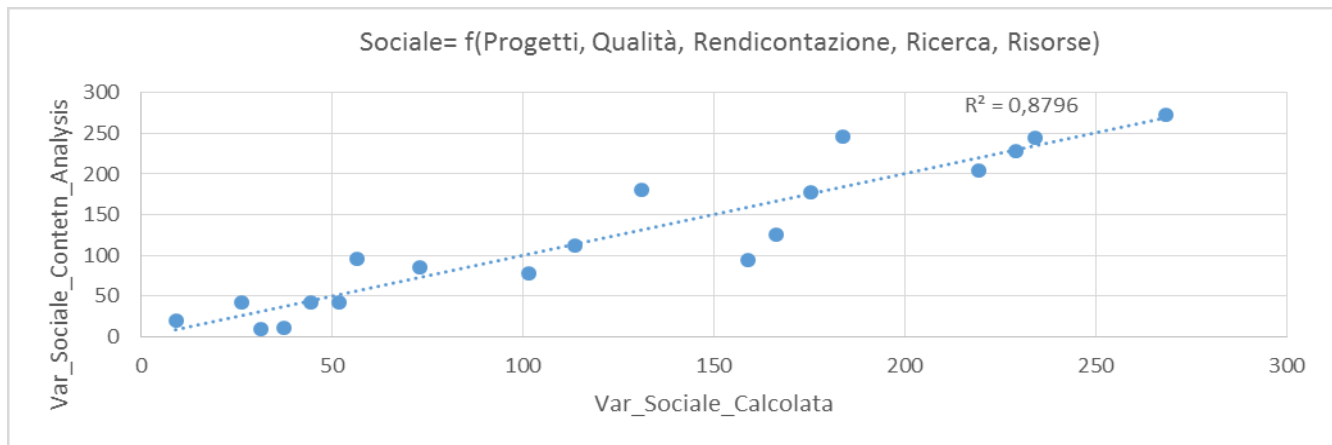


Figura 5⁶¹⁹

Qualitativamente sappiamo bene che il termine *Ricerca* è strettamente legato a termini quali *valutazione* e *progetti*, così come il termine *Didattica* è strettamente legato a termini quali *studenti* e *rendicontazione* e il termine *Sociale* è strettamente legato a termini quali *progetti*, *qualità*,

⁶¹⁹ Ns. elaborazione. In figura l'andamento della rette di regressione, per il termine sociale, estrapolata utilizzando i termini: progetti, qualità, rendicontazione, ricerca e risorse.

rendicontazione, ricerca e risorse. L'analisi del presente studio ha consentito di valutare quantitativamente e oggettivamente il legame tra le variabili dipendenti ed i rispettivi regressori.

6.5 Test di specificazione.

Dopo aver stimato il modello di regressione è necessario verificare che siano valide le ipotesi di base che abbiamo esposto in precedenza tramite opportuni test statistici. In primo luogo verifichiamo che la media degli errori non sia significativamente diversa da zero attuando il test t di Student rispettivamente al modello Var_Ricerca, Var_Didattica e Var_Sociale:

One Sample t-test – Var_Ricerca

data: residui
t = -3.8518e-16, df = 18, p-value = 1
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-34.68425 34.68425
sample estimates:
mean of x
-6.358948e-15

One Sample t-test – Var_Didattica

data: residui
t = 2.9515e-17, df = 18, p-value = 1
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-9.982505 9.982505
sample estimates:
mean of x
1.402387e-16

One Sample t-test – Var_Sociale

data: residui
t = 1.9861e-16, df = 18, p-value = 1

```
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
```

```
95 percent confidence interval:
```

```
-14.58676 14.58676
```

```
sample estimates:
```

```
mean of x
```

```
1.378923e-15
```

Successivamente verifichiamo la normalità della distribuzione degli errori con il test di Shapiro-Wilk:

```
shapiro<-shapiro.test(residui)
```

```
shapiro
```

```
Shapiro-Wilk normality test – Var_Ricerca
```

```
data: residui
```

```
W = 0.93629, p-value = 0.2259
```

```
Shapiro-Wilk normality test – Var_Didattica
```

```
data: residui
```

```
W = 0.96987, p-value = 0.7738
```

```
Shapiro-Wilk normality test – Var_Sociale
```

```
data: residui
```

```
W = 0.97288, p-value = 0.8323
```

Tutti i test di specificazione del modello hanno dato esito positivo, possiamo affermare che le ipotesi alla base del modello di regressione OLS sono valide. Se anche uno solo dei test dà esito negativo (non normalità dei residui, eteroschedasticità, correlazione seriale) il metodo di stima OLS non va più bene e bisogna optare per altre soluzioni.

6.6 Analisi Cluster

Una delle principali difficoltà delle analisi multivariate è quella di rappresentare contemporaneamente i dati nella loro veste grafica. Esiste comunque una tecnica, la cluster analysis, che consente agevolmente di rappresentare graficamente tutte le variabili attraverso il raggruppamento delle unità statistiche, in modo da minimizzare la “lontananza logica” interna a ciascun gruppo e massimizzando quella tra i gruppi. La “lontananza logica” viene quantificata per mezzo di misure di similarità/dissimilarità definite tra le unità statistiche. Esistono diversi package in R studio che

consentono l'analisi cluster, in particolare in questo studio è stata utilizzata la libreria Multivariate Exploratory Data Analysis and Data Mining, package FactoMineR. Esistono diverse tipologie di cluster, tra qui il Clustering gerarchico agglomerativo il quale è stato utilizzato nel presente lavoro. Sostanzialmente questo algoritmo misura la distanza tra le unità statistiche fra loro più vicine, aggregandole via via in cluster sempre più ampi. L'output di un algoritmo di clustering gerarchico agglomerativo è un dendrogramma che mostra la successione delle aggregazioni, con le distanze alle quali esse avvengono, fino al raggruppamento di tutte le unità statistiche in un unico cluster. Il compito più difficile per un ricercatore è scegliere il punto giusto dove tagliare il dendrogramma che conseguentemente porterà alla nascita di tot cluster (figura 6).

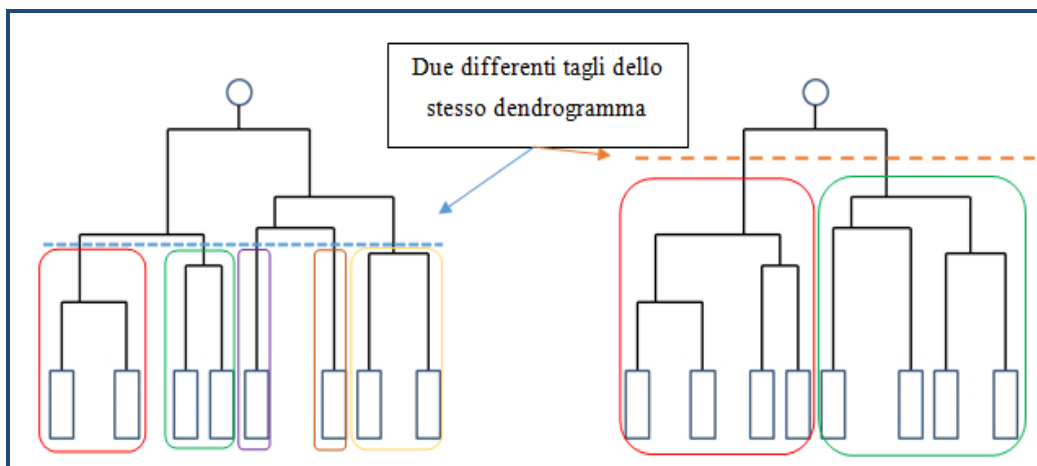


Figura 6⁶²⁰

L'analisi cluster è stata effettuata su Rstudio utilizzando la libreria FactoMineR⁶²¹ e diverse righe di codice.

```
library(FactoMineR)
res.pca <- PCA(a[,2:17], scale.unit=TRUE, ncp=2, graph = FALSE)
res.hcpc <- HCPC(res.pca, nb.clust=0, conso=0, min=3, max=10)
```

È stata inoltre scelta arbitrariamente un'altezza di taglio che non raggruppasse più di 6 unità statistiche. Il risultato dell'elaborazione ha portato alla costituzione di 7 cluster marcati nel dendrogramma in figura

⁶²⁰ La scelta dell'altezza dove eseguire il taglio del dendrogramma determina il numero di cluster delle unità statistiche osservate. Nel primo caso, a destra, il taglio del dendrogramma, all'altezza indicata dalla linea tratteggiata azzurra, ha portato alla costituzione di 5 cluster, mentre il taglio eseguito, linea tratteggiata arancione, nel medesimo dendrogramma, a sinistra, ha portato alla costituzione di soli due cluster.

⁶²¹ Cfr. Le S., Josse J., Husson F. (2008) FactoMineR: An R Package for Multivariate Analysis. Journal of Statistical Software, 25(1), 1-18. 10.18637/jss.v025.i01.

7. Dei 7 cluster solo 2 atenei, Trieste e Genova, risultano non raggruppabili, mentre il gruppo più numeroso è composta da 6 atenei: Insubria, Macerata, Molise, Sannio e Benevento e Sapienza.

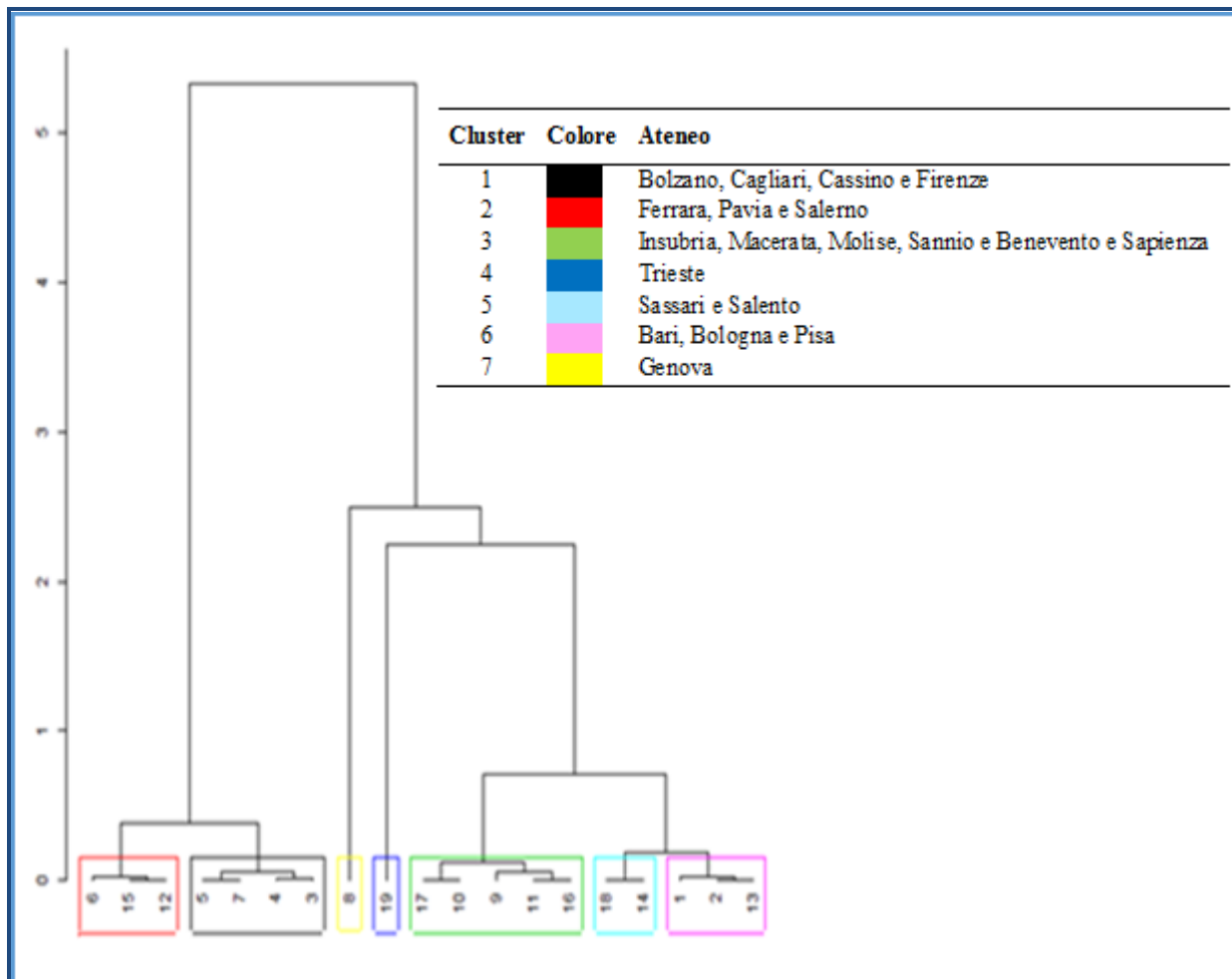


Figura 7⁶²²

⁶²² Ns. elaborazione. Dendrogramma risultante dall'elaborazione effettuata con l'utilizzo del package FactoMineR. In tabella la legenda del dendrogramma.

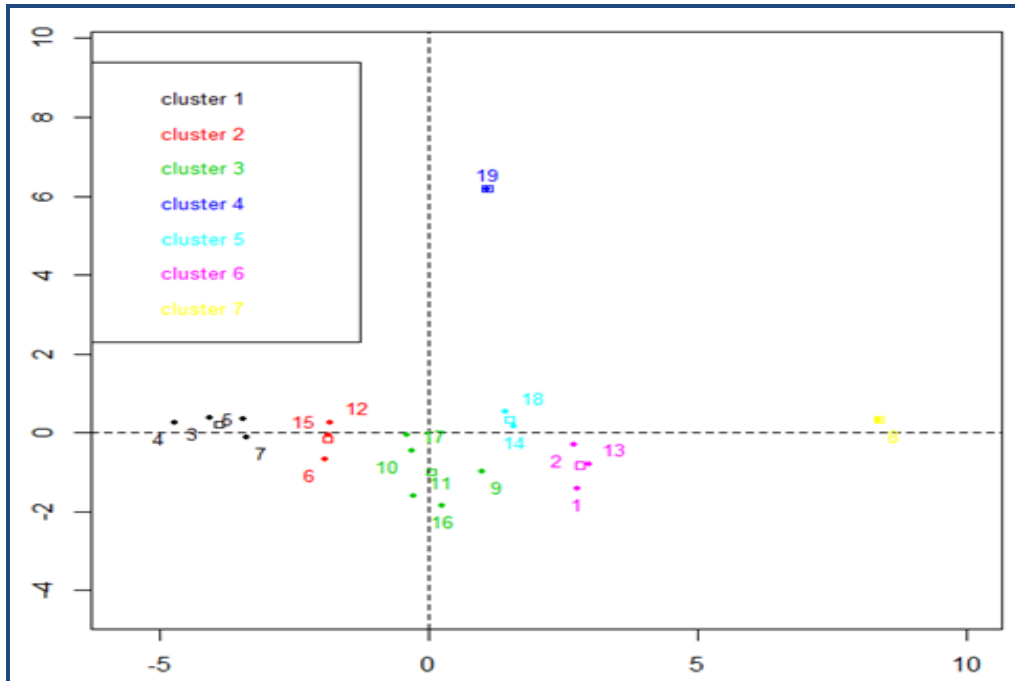


Figura 8⁶²³

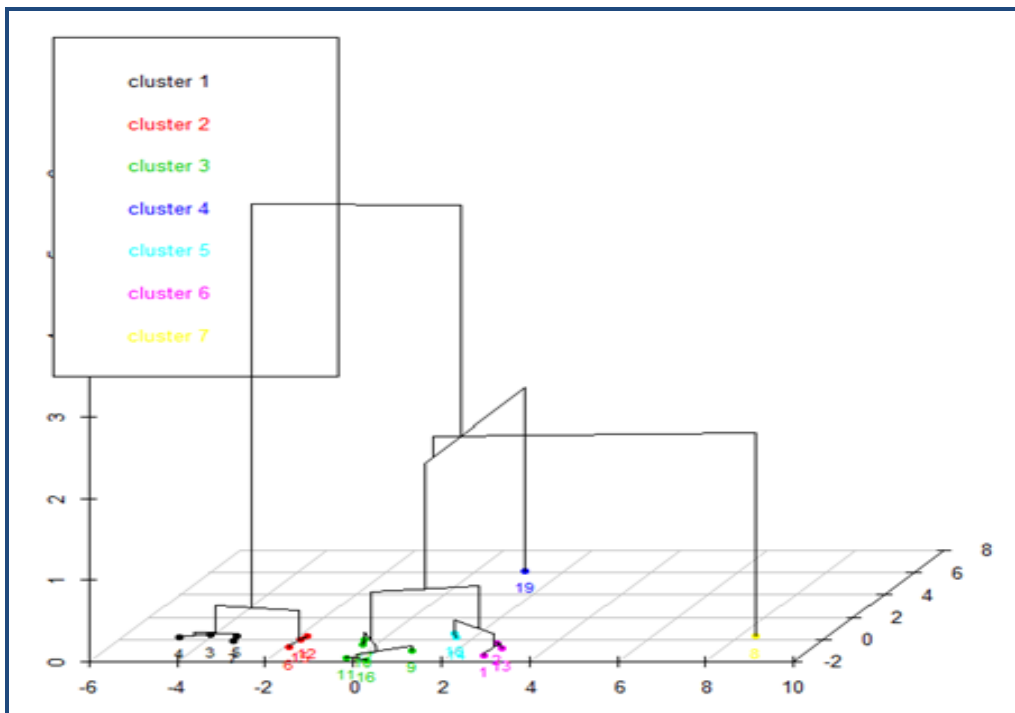


Figura 9⁶²⁴

623 Ns. elaborazione. Una rappresentazione della vista dall'alto del dendrogramma calcolato.

624 Ns. elaborazione. Una rappresentazione della vista prospettica del dendrogramma calcolato.

6.7 Sviluppi futuri.

Il nuovo ruolo assegnato dalla comunità alla formazione accademica è quello di migliorare la qualità del capitale umano in chiave di “*lifelong learning*”⁶²⁵, affinché gli individui si rendano capaci di agire in modo sostenibile rispetto alle sfide attuali e future imposte dalla società civile⁶²⁶. Questa è la principale istanza che gli stakeholder rivolgono agli atenei. Tale ruolo contribuisce a rendere consapevoli le università che la tradizionale Missione dello sviluppo del sapere, deve essere considerata necessaria e strumentale anche al progresso del territorio; “i componenti di una comunità scientifica hanno la finalità di offrire il proprio contributo alla ricerca [...] e divulgano tali conoscenze nell’ambito della società civile”⁶²⁷. L’analisi dei bilanci sociali consente di comprendere che gli atenei investono sempre maggiori risorse al fine di integrare nelle loro attività il processo di istituzionalizzazione della Terza missione, sancito dal D.M. 47/2013 e dal recente D.M. 458/2015. Appare chiaro come il suo perseguimento costituisca un requisito sostanziale nello sviluppo degli atenei.

È diffusa negli atenei la percezione che il perseguimento della Terza missione, potrebbe concorrere a riscattare il deficit di legittimazione da parte della società civile, nei confronti dell’azienda pubblica *università*⁶²⁸.

*“La nuova Università sarà migliore non se avrà portato un’Università italiana nelle prime dieci in classifica e oppresso tutte le altre, ma se avrà creato le condizioni per il miglioramento di tutti che poi è il compito di ogni Istituzione sociale”*⁶²⁹.

*“L’università deve rappresentare il motore trainante per ridefinire i confini della civiltà moderna”*⁶³⁰.

Gli atenei che hanno optato volontariamente per la predisposizione dei bilanci sociali, rimarcano come le attività svolte all’interno degli stessi, impattano in modo determinante sull’ambiente economico e sociale circostante, generando importanti esternalità che si diffondono nell’intera comunità. Tra le iniziative strategicamente più interessanti anche in chiave competitiva sopranazionale, si segnalano quelle che sfruttano la non replicabilità dell’immenso patrimonio storico, culturale ed artistico offerto dai centri urbani e da molti stessi atenei.

Tuttavia, nonostante la presenza di rilevanti *good practice* diffuse in tutte le università, si avverte una

⁶²⁵ Cfr. UNISS.Bilancio_DEFINITIVO_27_10_2014.pdf.pdf - 7:18 (@422-@214).

⁶²⁶ Cfr. Kwiek M. (2013) Knowledge Production in European Universities. States, Markets, and Academic Entrepreneurialism, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.

⁶²⁷ Cfr. Bilancio sociale Salento. pdf - 36:28 (@296-@217).

⁶²⁸ Per legittimazione, si intende “la fiducia che l’ordinamento nutre verso le istituzioni titolari dei poteri dello Stato”, cfr. Galgano F. (1996) Dizionario enciclopedico del diritto, I, Padova.

⁶²⁹ Cfr. Bilancio_sociale_2014.genova.xls.pdf - 4:41 (@617-@429).

⁶³⁰ Cfr. Bilancio_sociale_2012.Sannio e Benevento. pdf - 37:12 (23:3133-23:4131).

carezza di organicità nelle singole iniziative, probabilmente dovuta ad una mancanza di programmazione a livello ministeriale tra il sistema universitario ed il tessuto socio-economico territoriale⁶³¹.

Se l'analisi del contenuto dei bilanci sociali ha offerto un'osservazione qualitativa e descrittiva delle attività svolte dai singoli atenei, l'approccio matematico ha posto in risalto alcune peculiarità che sarà interessante indagare in un secondo tempo. Comprendere la vicinanza logico – matematica dell'Ateneo di Bari a quelli di Pisa e Bologna, indagare sul dinamismo territoriale degli atenei inseriti nel cluster n 3 (Insubria, Macerata, Molise, Sannio e Benevento e Sapienza) o ancora esaminare i motivi che portano l'Ateneo di Genova e quello di Trieste a costituire due cluster a sé stanti, costituirà un'ulteriore stimolo ad esaminare le complesse relazioni tra Responsabilità Sociale, Terza missione ed università.

⁶³¹ Cfr. COM. (2001) Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles; cfr. AA.VV. (2011) Qualità e merito nell'università che cambia, Marietti, Milano; cfr. Cammelli M., Merloni F. (2006) Università e sistema della ricerca, Quaderni Astrid, Il Mulino, Bologna.

6.8 Appendice 1

DATABASE UTILIZZATO PER L'ANALISI MULTIVARIATA, ELABORATO TRAMITE LA CONTENT ANALYSIS.

ATENEI	Ricerca	Progetti	Valutazione	Ricercatori	Qualità	Studenti	Orientamento	Formazione	Corsi	Didattica	Sociale	Rendicontazione	Responsabilità	Comunità	Stakeholder	Risorse
BARI	459	101	122	105	46	311	35	182	118	107	204	64	28	50	65	181
BOLOGNA	443	189	110	122	55	379	38	179	189	142	228	48	29	35	26	64
BOLZANO	86	37	6	13	0	101	14	48	23	9	42	0	5	12	1	17
CAGLIARI	38	38	8	9	9	25	8	10	33	13	9	3	1	0	0	20
CASSINO	191	51	20	43	22	72	8	30	35	46	11	0	8	4	0	56
FERRARA	152	50	52	19	43	188	23	55	47	48	178	20	6	30	8	18
FIRENZE	180	40	15	25	16	51	11	82	50	36	96	6	1	7	5	56
GENOVA	770	345	319	107	289	584	54	344	394	152	273	7	46	45	25	181
INSUBRIA	276	136	98	50	53	233	53	95	118	94	181	43	14	25	38	121
MACERATA	236	115	123	57	45	190	30	127	150	127	94	38	6	9	12	73
MOLISE	400	149	83	35	48	222	20	101	92	91	112	16	6	19	162	66
PAVIA	250	87	27	58	21	230	29	74	100	56	43	11	2	12	22	70
PISA	458	204	78	112	77	517	50	140	201	160	246	29	15	27	101	63
SALENTO	532	183	72	70	76	252	51	118	103	85	126	17	29	44	15	73
SALERNO	180	60	29	50	43	252	25	69	72	47	86	4	8	17	62	56
SANNIO E BENEVENTO	289	104	78	34	54	191	26	114	54	91	244	52	26	16	92	88
SAPIENZA	262	135	52	28	37	286	44	53	87	105	42	12	10	30	9	70
SASSARI	368	244	79	77	111	358	48	111	193	80	78	17	17	22	13	86
TRIESTE	275	85	50	302	0	343	54	1074	243	46	20	0	42	17	0	52

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

L'attività di ricerca si è svolta seguendo due direttrici: la ricerca e l'analisi dei contributi offerti dalla letteratura sulle tematiche dell'*accountability* e le implicazioni di queste tematiche nelle azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa. Alla luce della limitatezza delle politiche pubbliche nel valorizzare le pratiche di collaborazione sociale tra lo Stato e la collettività, si è cercato di comprendere se una rinnovata pratica di rendicontazione socialmente sostenibile possa generare un valore aggiunto nell'azione amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni.

In particolare, si è osservato che la sola considerazione delle previsioni legislative in merito al rendiconto dei dati contabili, non rappresenta più uno strumento che legittima l'operato dello Stato e delle altre Pubbliche Amministrazioni.

Ciò fondamentalmente dipende non da imprecisioni nei rendiconti dei dati contabili quanto piuttosto da due importanti fattori: la generalizzata accettazione dell'estensione di fenomeni corruttivi a tutti i livelli dell'apparato pubblico, quale manifestazione socialmente tollerabile ed economicamente sostenibile, determinata dalla mancanza di fiducia della società nelle istituzioni pubbliche; la scarsa diffusione di pratiche di *Stakeholder Engagement* nella programmazione e nella rendicontazione della spesa pubblica.

In entrambi i casi la realizzazione partecipata di report sociali, che analizzino in maniera critica ed oggettiva l'operato degli amministratori pubblici, potrebbe stimolare al meglio la sensibilità morale dell'opinione pubblica e costituire il primo passo per recuperare la legittimazione sociale.

Dai risultati della ricerca, consegue che molte delle iniziative catalogate nei dodici codici scelti per analizzare i bilanci sociali sono state implementate per ripristinare un dialogo con la comunità. Dialogo indirizzato su tre direttrici: il contesto territoriale ove l'ateneo è collocato, la comunità internazionale verso la quale gli Atenei si prospettano e le altre Università del Paese con le quali si tende a valorizzare percorsi di crescita socio-economica condivisa. Se le numerose *good practice* osservate comunicano il chiaro impegno delle istituzioni accademiche nelle attività di *accountability* sociale, l'assenza di una omogeneità tra le stesse segnala una carenza nella programmazione di linee guida ministeriali.

Appare chiaro come un supporto a tali attività potrebbe generare benefici tanto in un'ottica di breve quanto di medio - lungo periodo.

In particolare, nel breve periodo le organizzazioni pubbliche potrebbero recuperare credibilità sociale valorizzando il loro comportamento in chiave sistemica, cioè avviando un confronto costruttivo e credibile con le forze sociali e culturali attive nel territorio. Il loro operato dovrebbe

caratterizzarsi per una migliore attenzione agli aspetti qualitativi dei servizi offerti e per una maggiore inclusività delle loro aspettative nei processi di programmazione della spesa.

Nel medio - lungo periodo i benefici di un'efficiente coinvolgimento dei portatori d'interesse nei processi decisionali delle aziende pubbliche, potrebbero essere rivolti ad una più attendibile individuazione delle relazioni esistenti tra ambiente, società ed economia, essenziali per sviluppare Sostenibilità e come valore aggiunto alle scelte aziendali, in un'ottica di *participatory governance*.

La nostra ricerca ci consente di affermare che la Responsabilità Sociale d'Impresa può essere considerata uno strumento di perfezionamento della legittimazione sociale accordata dalla comunità, e gli Atenei sono delle amministrazioni pubbliche dove sviluppare e testare gli effetti dei bilanci sociali ed in generale nuovi modelli culturali sostenibili; dove, insomma, la legittimazione può e deve essere risorsa sostanziale.

Nonostante ciò, i costanti richiami alle dotazioni finanziarie nei bilanci sociali, comunicano come la strada scelta per riformare il sistema universitario è quella di sottoporre le Università a continui rischi di default economico-finanziario, poiché si subordina alla valutazione di pure e semplici economie di bilancio il trasferimento delle risorse economiche ministeriali.

Se da un lato appare chiaro che la valutazione dei risultati sia necessaria per valorizzare una stimolante concorrenza, anche a livello europeo, dall'altro il rischio che si corre è quello di promuovere una sterile competizione sul piano sociale. Gli Atenei, infatti, alla luce delle criticità del contesto sociale in cui sono inseriti, tenderanno ad assumere comportamenti massimizzanti nei confronti di quegli aspetti che in modo più diretto, potranno influenzare gli indicatori soggetti a valutazione, indipendentemente dalle effettive necessità nel campo della ricerca e della didattica. Ciò è inammissibile per Enti che hanno la missione di valorizzare il proprio patrimonio umano e culturale a beneficio dell'intera collettività.

Appare indispensabile che lo Stato consideri questa funzione, oltre che quella produttiva, come un'unica missione. La Terza missione fondata su responsabilità sociali ed etiche, deve rappresentare l'elemento essenziale nella realizzazione di un nuovo modello di *governance* del sistema accademico.

In questo quadro il ruolo dei bilanci sociali e la sostenibilità delle Università debbono essere tenuti nella massima evidenza. I report sociali tendono a tratteggiare una sorta di contratto sociale tra gli Atenei, quale componente di una comunità intesa come sistema interconnesso e le forze sociali ed economiche. L'obiettivo deve essere quello di rafforzare ed ampliare i legami con la società nella prospettiva di realizzare i valori che la limitatezza delle risorse economiche mortifica.

BIBLIOGRAFIA

- 204 Mich. USA, Dodge V. Ford Motor Co., 1919, 459.
- AA.VV. (1995) Le aziende non-profit tra Stato e mercato, Atti del Convegno AIDEA.
- AA.VV. (1997) La società civile in Italia, Mondadori.
- AA.VV. (2003) Manuale di finanza innovativa per le amministrazioni pubbliche, Dipartimento della funzione pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- AA.VV. (2009) I Convegno Nazionale, La ragioneria e l'Economia aziendale, dinamiche evolutive e prospettive di cambiamento, Siena 8-9 Mag. 2008, Società Italiana dei docenti di ragioneria e di economia aziendale, Franco Angeli.
- AA.VV. (2010) Codice etico e di comportamento del Ministero dell'Economia e delle Finanze, Roma.
- AA.VV. (2010) Quaderni dell'Osservatorio sulla rappresentanza dei cittadini, Sen A., n 7, Gangemi editore, Roma.
- AA.VV. (2011) La gestione del trasferimento tecnologico, Springer Sxi, Milano.
- AA.VV. (2011) Qualità e merito nell'università che cambia, Marietti, Milano.
- AA.VV. (2013) Autovalutazione, Valutazione e Accredimento del Sistema Universitario Italiano, ANVUR, Roma.
- AA.VV. (2013) The Sustainable University: Progress and Prospects. Routledge, NY.
- AA. VV. (2015) Circular Economy. Dallo spreco al valore, Egea, Milano, par. 4.3.
- Abelmann C., Elmore R. F. (1999) When accountability knocks, will anyone answer?, CPRE Research report No. RR-42, Philadelphia, Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania.
- AccountAbility (2005) Il Manuale dello Stakeholder Engagement, volume 2, Institute of Social and Ethical AccountAbility, London, SCS Azioninnova SpA, Bologna.
- AccountAbility, AA1000 Accountability Principles Standard 2008.
- Accountability, in Concise dictionary of Politics, Iain McLean, Alistair McMillan, 2009.
- Ackerman R., Bauer R. (1976) Corporate Social Responsiveness, Reston Publishing.
- Ackerman R.W. (1975) The social challenge to business, Harvard University Press, Cambridge.
- Acosta Ormaechea S., Morozumi A. (2013) Can a Government Enhance Long-Run Growth by Changing the Composition of Public Expenditure?, WP/13/162, International Monetary Fund.
- Agenda sociale Europea. Consiglio Europeo di Nizza nel 2000, G.U.C.E. n 157C/2001.
- Akerlof G. (1970) The market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the market mechanism, in

Quarterly journal of economics, pp 488-500.

Alma Mater Studiorum (2014) Bilancio sociale, Università di Bologna.

Altbach P. G. (2012) Change: The Globalization of College and University Rankings, in The magazine of higher learning, vol 44, n 1, pp 26-31.

Amaduzzi A. (1949) Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa, Cacucci, Bari.

Amaduzzi A. (1968) Manuale di contabilità aziendale, Utet, Torino.

Amaduzzi A. (1986) L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni, Utet, Torino.

Amigoni F. (1987) Strategic Control in Large Italian Corporations, in Economia aziendale, The Evolution of managerial Systems, Agosto, n 2.

Andersen A. (1970) Behind the figures, Addresses and articles, 1913-1941, Arthur Andersen e Co.

Anderson E. (1983) Social Audit: a key to excellence, American Students of Cooperation.

Andrews K.R. (1971) The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood.

Andrews M. (2004) Authority, Acceptance and Ability in Performance-based Budgeting, International Journal of Public Sector Management, vol 17, n 4, pp 332-344.

Anessi Pessina E. (2007) L'evoluzione dei sistemi contabili pubblici, Egea, Milano.

Anselmi L. (1995) Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione: il percorso aziendale, Giappichelli, Torino.

Anselmi L. (1995) L'azienda comune, Maggioli, Rimini.

Anselmi L. (1997) Il controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche: un approccio aziendale, in Rivista italiana di ragioneria ed economia aziendale, Lug.-Ago.

Anselmi L. (2014) Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni, Giappichelli Editore, Torino.

Anselmi L. et al. (2014) Il declino del sistema dei controlli manageriali nelle pubbliche amministrazioni, Franco Angeli.

Anshen M. (1974) Managing the socially responsible corporation, Macmillan.

Ansoff H. I. (1984) Le strategie sociali per l'impresa, in Pastore R., Piantoni G., Strategia sociale dell'impresa, Etas Libri, Milano.

Anthony R.N. (1965) Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Cambridge, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business Administration.

Anthony R. N. (2000) The fatal defect in the federal accounting system, Public Budgeting e Finance, 20 (4).

Anvur (2014) Rapporto sullo stato del sistema universitario e della ricerca, Roma.

Ardemani E. (1968) L'evoluzione del concetto di azienda e dei sistemi contabili in Italia, in Rivista

dei dottori commercialisti, pp 411-430.

Arrow K. (2000) Observations on Social Capital, in Dasgupta P., Serageldin I., Social Capital. A multifaced perspective, The World Bank, Washington DC.

Arrow K. J. (1951) Social Choice and Individual Values, Yale University Press, 1951,trad. Ita. (2003) Scelte sociali e valori individuali, Etas.

Arrow K. J. (1962) The economic implications of learning by doing, Review of Economic Studies, 29, pp 155-173.

Art. 100 e 82 Cost.

ARWU –Shanghai

Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale (2013) Il Bilancio Sociale GBS 2013 Standard, Giuffrè Editore.

Atti del Consiglio Europeo di Goteborg del 2001, Bollettino UE n 2/2002.

Atti del Convegno Forum CSR 2011 “Sostenibilità e core business aziendale: un’integrazione che dà valore”, Roma, 20-21 Gennaio 2011.

Aupperle K.E., Pham V.D. (1989) An expanded investigation into the relationship of Csr and financial performance. Employee responsibilities and right journal vol 2 n 4.

Avviso del 21 Maggio 2015, protocollo n 1104, “Avviso pubblico per la selezione dei componenti del Comitato Nazionale dei Garanti della Ricerca (CNGR)”, del Dipartimento per la Formazione Superiore e per la Ricerca. Direzione Generale per il coordinamento, la promozione e la valorizzazione della ricerca del MIUR.

Backman J. (1975) Social responsibility and accountability. New York University Press.

Ball A. (2004) A Sustainability accounting project for the Uk local government sector? Critical perspectives on accounting, vol 15, n 8, pp 1009-1035.

Bandettini A. (1972) Le rilevazioni statistiche in economia aziendale, Corsi, Pisa.

Bandettini A. (1981) Responsabilità sociale dell’impresa, Giuffrè Milano.

Barbetta G.P. (1996) Senza scopo di lucro, Il Mulino, Bologna.

Bargh C. et al. (1996) Governing Universities, Buckingham, Open University Press.

Barnabè F. (2003) La managerializzazione dell’università italiana, Cedam, Padova.

Barnard C.I. (1938) The Function of the Executives, Harvard U.P., Cambridge.

Bassen A. (2016) Effects of Corporate Social Responsibility Disclosure: Experimental Studies with Investment Professionals, University of Hamburg, Henley Business School, University of Reading. Colloquium at TU Dresden, School of Humanities and Social Sciences, 07/06/2016.

Bauman Z. (2004) La solitudine del cittadino globale, Feltrinelli, Milano.

- Baumol W.J. (1959) *Business Behavior, Value and Growth*, Macmillan, NY.
- Bebbington J. et al. (2014) *Sustainability Accounting and Accountability*, Routledge, London.
- Becker G. S. (1962) Investment in human capital: a theoretical analysis, in *The Journal of political economy*, vol 70, issue 5, part 2, pp 9-49.
- Becker G. S. (1975) *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, second edition, National Bureau of economic research, NY.
- Belardinelli S. (1996) *Il progetto incompiuto, agire comunicativo e complessità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Benedetto XVI, Habermas J. (2005) *Etica, religione e stato liberale*, Morcelliana, Brescia.
- Berle A.A. (1954) *The Twentieth Century Capitalist Revolution*, New York, Harcourt-Brace.
- 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*, vol 42, 5, pp 488-506.
- Berti F. (2005) *Per una sociologia della comunità*, Franco Angeli, Milano.
- Bertini U. (1980) Caratteristiche sistematiche dell'azienda moderna. *Studi e informazioni* n 8-9.
- Bertini U. (1990) Il governo dell'impresa, tra "managerialità" e "imprenditorialità", in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990) *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Torino, Giappichelli.
- Bertini U. (1991) *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Besta F. (1987) *La Ragioneria. Ristampa della Prolusione letta nella solenne apertura degli studi per l'anno scolastico 1880-1881 alla R. Scuola superiore di commercio di Venezia*, Cacucci, Bari.
- Binetti P., Cinque M. (2015) *Valutare l'università e valutare in università, per una cultura della valutazione*, par. 1.7 *Il Governo della didattica e della ricerca a livello europeo*, Franco Angeli, Milano.
- Bobbio N. (1995) *Il futuro della democrazia*, Einaudi, Torino.
- Borgonovi E. (1979) *L'impresa pubblica*, Giuffrè, Milano
- Borgonovi E. (1988) I concetti di controllo burocratico e controllo manageriale nella pubblica amministrazione, *Azienda Pubblica*, n 1.
- Borgonovi E. (1991) *La logica aziendale per realizzare l'autonomia istituzionale*, Azienda Pubblica, vol 4, pp 179-199.
- Borgonovi E. (1995) *Il controllo della spesa pubblica*, Egea.
- Borgonovi E. (2002) *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Borgonovi E. (2004) *Ripensare le Amministrazioni Pubbliche. Tendenze evolutive e percorsi di*

cambiamento, Milano, Egea.

Borgonovi E. (2005) Teoria degli stakeholders e Amministrazione Pubblica, in Azienda Pubblica, n 2, Maggioli Editore, Rimini.

Borgonovi E. (2007) Considerazioni per una teoria degli stakeholder nelle Amministrazioni Pubbliche, in Freeman R.E. , Rusconi G., Dorigatti M. Teoria degli Stakeholder, Milano, Franco Angeli

Borgonovi E. (2008) La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse, Milano, Franco Angeli.

Borowiak C. T. (2011) Accountability and Democracy. The pitfalls and promise of popular control, Oxford University Press.

Bosco G., Mantovani C. (2004) La storia contemporanea tra scuola e università, Società italiana per lo studio della storia contemporanea, Rubbettino, Soveria Mannelli.

Bovaird T., Loeffler E. (2012) From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value, Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Dec., vol 23, Issue 4, pp 1119-1138.

Bovens M. (1998) The Quest for Responsibility, Accountability and Citizenship in complex organizations, Cambridge University Press.

Bowden J., Marton F. (2005) The University of Learning: Beyond Quality and Competence, Routledge Falmer, London and NY.

Bowen H.R. (1953) Social Responsibilities of the Businessman, Harper and Row Brothers Publishers, New York.

Bridges D. (2011) Research Quality Assessment: intended and unintended consequences, Power and Education, Volume 3 Number 1, pp 31-38.

Brook R. - The evaluation of research: the benefit, the risks and some simple rules, in Minelli E.,

Rebora G., Turri M. (2005) Valutare o misurare i risultati? Il caso dell'università, Liuc Papers n 165.

Brunetti G. (1993) Il sistema di reporting e le quantità non monetarie, in Scritti in Onore di Carlo Masini, tomo 3, Egea Milano.

Buchanan A. (1992) Etica, efficienza, mercato, Liguori Napoli.

Buchanan J. M. (1979) What Should Economist Do? Part Three: Economics as Moral Philosophy, Liberty Fund Press, Indianapolis.

Buchanan J. M., Tullock G. (1999) The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy, vol 3, Liberty Fund, Indianapolis.

Buchholz R. A. (1991) Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology.

- Business Horizons, 34, pp 19-31.
- Burgos J. M. (1996) Weber e lo spirito del capitalismo, in Acta Philosophica, vol 5, fasc 2, pp 197-220.
- Buscema S. (1979) Trattato di contabilità pubblica, Giuffrè, Milano.
- Buscema S., Buscema A. (2008) I contratti della Pubblica Amministrazione, Cedam, Padova.
- Calvino I. (2000) Lezioni americane, Collana: Oscar opere di Italo Calvino. Mondadori, Milano.
- Cammelli M., Merloni F. (2006) Università e sistema della ricerca, Quaderni Astrid, Il Mulino, Bologna.
- Cammelli A. (2012) Laurearsi in tempi di crisi: uno sguardo al Mezzogiorno, in Rivista economica del Mezzogiorno.
- Cantillon R. (2013) Saggio sulla natura del commercio in generale, a cura di Finzi R., CLUEB.
- Cantù C. (2013) Innovazione e prossimità relazionale, il contesto dei parchi scientifici tecnologici, Franco Angeli, Milano.
- Caperchione E., Pezzani F. (2000) Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'Ente locale, Egea, Milano.
- Caramiello C. (1986) Il rendiconto finanziario, Ipsoa informatica, Milano.
- Caramiello C. (1993) L'Azienda, Giuffrè, Milano.
- Carlone E. (2012) Il rapporto tra le università e il territorio alla luce dei nuovi statuti di autonomia, in Le istituzioni del federalismo, n 2.
- Carnegie A. (1889) The Gospel of Wealth, North American Review, vol. CXLVIII.
- Carroll C. E., McCombs M. (2003) Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations, Corporate Reputation Review, n 1.
- Carroll A. B., Hoy F. (1984) Integrating corporate social policy into strategic management, in Journal of business strategy, Winter.
- Carroll A.B. (1977) Managing corporate social responsibility. Boston, Little Brown.
- Carroll A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons, July/August.
- Carroll A.B. (1993) Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione europea, G.U.C.E. n 364C/2000.
- Caselli L. (1998) Etica dell'impresa e nell'impresa, in Sinergie, n 45.
- Cassandro P. E. (1963) Le gestioni erogatrici pubbliche, Utet, Torino.
- Cassandro P.E. (1965) Le aziende. Principi di ragioneria, Cacucci, Bari.

- Cassandro P. E. (1972) Il bilancio oggettivo dell'impresa, Rivista dei dottori commercialisti.
- Cassandro P.E. (1982) Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo, Cacucci, Bari.
- Cassandro P.E. (1985) Sulla cosiddetta "performance" dell'azienda e sulle possibilità di una sua valutazione, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n 4-5.
- Cassandro P. E. (1989) Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n 7-8.
- Cassese S. (2012) Istituzioni di diritto amministrativo, Giuffrè Editore, Milano.
- Catturi G. (2003) L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia, Cedam, Padova.
- Catturi G. e Riccaboni A. (2001) Economia aziendale e teoria istituzionale: affinità concettuali ed implicazioni operative per il controllo di gestione, Contabilità e cultura aziendale, vol 1, n 2, pp 133-176.
- Cavaliere D. (2009) Teoria Economica. Un'introduzione critica, 2 ed., Giuffrè, Milano.
- CE (2005) Community Strategic Guidelines 2007-2013, May.
- Cecherelli A. (1966) Le istituzioni della ragioneria, De Bono, Firenze.
- Censis (2014) 48° Rapporto sulla situazione sociale del Paese.
- Cesareo V. (2000) L'università per un sistema formativo integrato, la gestione della transizione, Vita e Pensiero, Milano.
- Chandler A.D. (1962) Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, The MIT Press, Cambridge Mass.
- Chirieleison C. (2001) Il Bilancio Sociale: significati, valori e limiti, in Studi e note di Economia, n 2, pp 97-128.
- Chirieleison C. (2002) Le strategie sociali nel governo dell'impresa, Giuffrè, Milano.
- Ciampolini A. (2005) L'innovazione per lo sviluppo locale, l'Università per il territorio. Firenze University Press.
- Cipolla C. (1971) The economic decline of Empires, London.
- Clarkson M.B. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of management review, vol 20, issue 1.
- Coda V. (1968) Contabilità dei costi, Giuffrè Milano.
- Coda V. (1988) L'orientamento strategico dell'impresa, Utet, Torino.
- Coda V. (1989) La comunicazione economica nella strategia aziendale, in La comunicazione economica: valore aziendale o sociale, Cesad-Bocconi, Egea Milano.
- Coda V. (1995) Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, in "Finanza, marketing, produzione",

n 6 Milano.

Collegio dei Revisori dell'Università degli Studi di Sassari (2013) verbale 49/2014, Conto Consuntivo 2013.

Colozzi I. (2012) Dal vecchio al nuovo welfare: percorsi di una morfogenesi, Franco Angeli, Milano.

COM. (2001) Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione delle Comunità Europee, Bruxelles.

COM. UE (2007) LIBRO BIANCO. Una strategia europea sugli aspetti sanitari connessi all'alimentazione, al sovrappeso e all'obesità, Bruxelles.

COM (2011) - 0681 Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni. Strategia Rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di Responsabilità Sociale delle Imprese, Bruxelles.

Commissione Mondiale per L'ambiente e lo Sviluppo (1988) Il futuro di noi tutti, Bompiani, Milano.

Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona del 3/2000. Bollettino UE, 2000, n 3.

Cooper T. (2012) The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role, San Francisco, Jossey-Bass.

Coran G., Sostero U. (2007) I sistemi contabili universitari come strumenti per il monitoraggio dell'economicità: un'evoluzione possibile?, in Cugini A. (2007) La misurazione delle performance negli Atenei, Franco Angeli, Milano.

Corticelli R. (1995) L'azienda: economicità e socialità, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio-febbraio.

Cottarelli C. (2015) La lista della spesa, Feltrinelli, Milano.

Council Resolution UE 2003/C 175/02, on Social and Human Capital Building social and human capital in the knowledge society.

Covey S. R. (2001) I sette pilastri del successo, Bompiani, Milano.

Crane A. (2008) The Oxford handbook of corporate social responsibility, Oxford Press, NY.

Crawford A. (1997) The Local governance of crime, Clarendon Press.

Crema F. E., Vittadini G. (2006) Verso l'economia dell'istruzione, Armando editore, Roma.

Crescini A. (1978) Il senso della ricerca scientifica, Edizioni dell'Ateneo e Bizzarri, Roma.

Crozier M. (1969) Fenomeno burocratico, Etas, Milano.

CRUI (2015) Indicatori di internazionalizzazione del sistema universitario italiano, Roma, Giugno.

Cubeddu R., Vannucci A. (2002) Il dinamismo immobile in Terzo rapporto sul processo di

- liberalizzazione della società italiana, Società libera, Milano.
- Curaj A., et al. (2015) *The European higher education area: between critical reflections and future policies*, Springer, New York.
- Currstine T. (2005) *Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire*, *OECD Journal of Budgeting*, 5 (2), pp 87-131.
- Cyert R., March J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Second edition, 1992, Oxford Blackwell.
- D. Lgs. 286/1999.
- D. Lgs. 267/2000.
- D. Lgs. n 18/2012.
- D. Lgs. n. 19/2012.
- D.M. 335/2015.
- D'Ippolito T. (1963) *Istituzioni di amministrazione aziendale*, Abbaco, Palermo - Roma, 5 ed.
- D'Orazio E. (2003) *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, *Politeia*, XIX, 72, pp 3-27.
- Dahl R. (1990) *La democrazia e i suoi critici*, Editori riuniti, Roma.
- Dahrendorf R. (2009) *Quadrare il cerchio*, Editori Laterza, Bari.
- David P.A. (1987) *Some new Standards for the economics of standardization in the information age*, cap 8 in *The Economic theory of technology policy*, Dasgupta P., Stoneman P.L. (eds), pp 206-239, Cambridge University Press.
- David P.A., Greenstein S. (1990) *The Economics of compatibility standards: an introduction to recent research*, Harwood Academic Publishers GmbH, vol 1, pp 3-41.
- David P.A., Mark T. (2006) *The Economic Future in Historical Perspective*, OUP Catalogue, Oxford University Press, March.
- Davis K. (1960) *Can Business Afford to ignore Social responsibilities?*, *California Management Review*, vol 2 n 3.
- Davis K. (1973) *The case for and against business assumption of social responsibilities*, *Academy of Management Journal*, n 16.
- Davis L. E. (1982) *Organization design*, in Salvendy G., *Handbook of industrial engineering*, New York, Wiley.
- De Caprariis G., *Trentadue Lettere di Vilfredo Pareto a Benedetto Croce*, *Revue européenne des sciences sociales*, 1972, t 10, n 27, pp 139-161.
- De Woot P. (1968) *Pour une doctrine de l'entreprise*, Editions du Seuil.
- De Woot P. (2002) *Le sfide della globalizzazione economica: imprese, concorrenza e società*,

- Symphonia, Emerging issues in management, vol 2.
- Deutsch M. (1962) Cooperation and Trust. Some theoretical notes, Nebraska Symposium on Motivation, pp 275-319.
- Dewey J. (1993) Scuola e società, Scandicci, La Nuova Italia.
- Dewey J. (2004) Democrazia e educazione, trad. ita. Agnoletti E., Paduano P., Sansoni Ed.
- Di Toro P. (1993) L'etica nella gestione d'impresa, CEDAM, Padova.
- Dichiarazione di Sorbona - Parigi, la Sorbona, 25 Maggio 1998.
- Dichiarazione di Bologna – 19 Giugno 1999.
- Dichiarazioni di Budapest, Ungheria, 1991.
- Dichiarazione di Vienna, Austria, 14-25 giugno 1993.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality, in Organizational Fields, American Sociological Review, 48, n 2, April, pp 147-160.
- Direttiva Baccini sulla Rendicontazione Sociale nelle Amministrazioni Pubbliche, 17 Feb. 2006, DPCM.
- Documento OB vol. LXXXIII, 2000, Series A, n 3, adottato dal Committee executive dell'Ilo, Nov. 2000.
- Dodd M.E. (1932) “For Whom Are Corporate Managers Trustees”, Harvard Law Review, 45.
- Dodd M.E. (1935) “Is the Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?”, University of Chicago Law Review, 2.
- Donaldson T. (2001) The Ethical Wealth of Nations, Journal of Business Ethics, vol 31, n 1.
- Donaldson T., Dunfee T.W. (1999) Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics, Harvard Business School Press, Boston.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995) “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, Academy of Management Review, vol 20, 1, pp 65-91.
- Donham W.B. (1927) The social significance of business, HBR, V, July, pp 400-415.
- Dörre K., Lessenich S., Singe I. (2013) German Sociologists Boycott Academic Ranking, Friedrich-Schiller-University Jena, Germany, Global Dialogue, vol 3, issue 3.
- Downs A. (1962) The public interest: its meaning in a democracy, Social Research n 29.
- Drucker P.F. (1954) The Practice of Management, New York, Harper and Row Publishers.
- Drucker P.F. (1967) Il potere dei dirigenti, Etas Libri, Milano.
- Drucker P.F. (1969) The Age of Discontinuity, Harper and Row, NY.
- Druker P. F. (1990) Managing no profit organization, Oxford, Butterworth Heinemann.

- Druker P.F. (1986) *The Frontiers of Management*, London, Heinemann.
- Drucker P. F. (1996) *Il grande cambiamento*, ed. Ita. Sperling e Kupfer Editori, Milano.
- Durkheim E. (2013) *La scienza sociale e l'azione di Veca S. Il saggiaiore tascabili – Maestri del 900'*.
- Einaudi L. (2011) *In lode del profitto e altri scritti*, IBL Libri a cura di Giordano A.
- Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone.
- Eminente G. (1981) *La gestione strategica dell'impresa*. Il Mulino Bologna.
- Eminente G. (1986) *Strategia aziendale e sviluppo tecnologico*, Il Mulino.
- Enciclopedia Treccani, (2009) dizionario di filosofia.
- ENQA (2005) *European Association for Quality Assurance in Higher Education Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, DG Education and Culture, Helsinki.
- Epstein E.M. (1974) *Dimensions of corporate power*, pt 2 *California Management Review*.
- Epstein E. M. (1987) *The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness*, in *California Management Review*.
- Epstein M. J. (2003) *The Identification, Measurement, and Reporting of Corporate Social Impacts: Past, Present, and Future*, in *Advances in Environmental Accounting and Management*, 2, pp 1–29.
- Epstein M. J., Yuthas K. (2014) *Measuring and Improving Social Impacts. A guide for nonprofits, companies and impact investors*, Berrett-Koehler Publishers.
- Etzkowitz H., Webster A., Gebhardt C., Cantisano Terra B. R. (2000) *The future of the university and the university of the future. Evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm*, *Research policy*, 29, pp 313-330.
- EUA (2008) *Financially Sustainable Universities, Towards full costing in Universities*, Brussels, Belgium.
- EURICSE, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (2012), dossier 02.
- Eurobarometer (2013) *How Companies Influence Our Society: Citizens' View*, Flash Eurobarometer, 363, TNS Political e Social, n 4.
- European Commission (2009) *GDP and beyond: measuring progress in changing world*, 433 final, Brussels.
- Eurostat (2014) *Europe 2020 indicators - research and development*, Eurostat statistics explained, December.
- Fair Labor Standards Act 1938

- Farneti G. (1999) *Gestione e contabilità dell'ente locale*, Maggioli, Rimini.
- Farneti G. Mazzara L. Savioli G. (1996) *Il sistema degli indicatori negli enti locali*, Giappichelli Torino.
- Farneti G., Pozzoli S. (2005) *Il ruolo della comunicazione nel controllo sociale, Bilancio sociale di mandato*, Ipsoa, Milano.
- Farneti, Siboni (2011) *An analysis of the Italian governmental guidelines and of the local governments' practices for social reports*, in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol. 2, n 1.
- Fayol H. (1968) *Direzione industriale e generale*, F. Angeli, Milano; trad. di (1916) *Administration industrielle et generale: prevoyance, organization, commandement, coordination, controle*, Dunod, Paris.
- Ferraris Franceschi R. (1978) *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè.
- Ferrero G. (1968) *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1987) *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Fisichella D. (1997) *L'altro potere: tecnocrazia e gruppi di pressione*, Laterza, Roma.
- Flathman R.E. (1966) *The public interest: an essay concerning the normative discourse of politics*. N.Y. Wiley.
- Focus sulla Sostenibilità, Gruppo Hera, n 8, Settembre 2010.
- Fondazione Rui (2015) *Settima Indagine Eurostudent. Le condizioni di vita degli studenti universitari in Italia e in Europa. Eurostudent V 2012-2015 - Social and economic conditions of student life in Europe*, MIUR.
- Forsythe D.W. (2001) *Quicker, better, cheaper: managing performance in American Government*, Rockefeller Institute press, Albany, NY.
- Frederick W. (1960) *The growing concern over business responsibility*, *California Management Review*, 2.
- Frederick W.C. (1978) *From CSR1 to CSR2: the maturing of Business and Society thought*, W. P. n 279, University of Pittsburgh.
- Frederick W.C. (1986) *Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, *California Management Review*, n. 28.
- Freeman R. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E., Reed D. L. (1983) *Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance*, in *California Management review*, n 3, pp 88-106.
- Frey M. (2012) *Il Global Compact e le imprese italiane verso Rio*, *Equilibri*, n 1.

- Frey M., Iraldo F. (2008) *Il Management dell'ambiente e della sostenibilità oltre il confine aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Friedman M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago Press.
- Friedman M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, in Hartman L.P.
- Friedman M. (2005) *Perspectives in Business Ethics*, Third Edition, McGraw-Hill, New York, pp 280-285.
- Fromm E. (1971) *L'umanesimo socialista*, Dedalo, Bari.
- Fry L. W., Nisiewicz M. S. (2013) *Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership*, Stanford Business Books, Ca.
- Gaio L. et al. (1998) *Standardizzazione e modelli di produzione post-fordisti*, Padova, Cedam.
- Galassi G. (2000) *Lo sviluppo delle imprese tra opportunità e vincoli*, Giuffrè, Milano.
- Galbraith J.K.(1968) *The New Industrial State*, Signet, New York.
- Galbraith J.R. (1977) *Organization design*, Addison Wesley.
- Galgano F. (1996) *Dizionario enciclopedico del diritto*, I, Padova.
- Galimberti F. (2006) *L'accountability dei poteri pubblici*. *Il Sole 24 Ore*, 20 dic.
- Gallino L. (2005) *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Garlatti A., Pezzani F. (2000) *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali*, Etas, Milano.
- Gates G. S.(1997) *Isomorphism, Homogeneity, and Rationalism in University Retrenchment*. *The Review of Higher Education* 20 (3), pp 253-275.
- GBS (2013) *La Rendicontazione Sociale nelle Università*, Giuffrè Editore, Milano.
- Ghoshal S. (2005) *Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices*. *Academy of Management Learning e Education*, vol 4, n 1, pp 75-91.
- Giannessi E. (1960) *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Corsi Editore, Pisa, cap I.
- Giannessi E. (1961) *Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, AA.VV. *Saggi di economia aziendale in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè, Colombo Corsi Editore, Pisa.
- Giannessi E. (1969) *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di Giordano dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, 1, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1970) *Appunti di economia aziendale*, Libreria scientifica Pellegrini, Pisa.
- Giannini M. (1996) *Politiche della qualità, coinvolgimento del personale e dinamica organizzativa*, in Donato F. (2000) *La programmazione ed il controllo della qualità negli enti locali*, Giuffrè, Milano.

- Giovanelli L. (1995) *La comunicazione economica nell'ente locale*, Giuffrè, Milano.
- Governmental Accounting Standards Board (GASB), (1987) Concepts Statement N 1, "Objectives of Financial Reporting", May.
- Gray R. (1992) Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability, *Accounting Organizations and Society* 17(5), pp 399-425.
- Gray R. (1996) *Accounting e Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, Prentice Hall International, London.
- Gray R. et al. (2001) Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: a Research note and extension, *Journal of Business Finance e Accounting*, vol 28, pp 327-356.
- Gray R., Owen D., Mauders K., (1987) *Corporate social reporting, Accounting and Accountability*, Prentice Hall International, London.
- Greimas A.J, Courtès J. (1968) *Semiotica. Dizionario ragionato della teoria del linguaggio*, La Casa Usher, Firenze.
- GRI (2000-2011) *Linee guida per il Reporting di Sostenibilità*, ver 3.1.
- Gruber J. E. (1987) *Controlling Bureaucracies: Dilemmas in Democratic Governance*, Berkeley, University of California Press.
- Guatri L. (1991) *La teoria di creazione di valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- Guidance Note on the Principles of Materiality, Completeness and Responsiveness as they Relate to the AA1000 Assurance Standards, 2006.
- Habermas J. (1979) *Communication and the evolution of society*, Beacon Press, Boston.
- Hackman J.R. e Oldham G.R. (1976) *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*, vol 16.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1980) *Work redesign*, Addison Wesley, Reading Ma.
- Hannan M. T., Carroll G. R. (1992) *Dynamics of Organizational Populations*, Oxford University Press, NY.
- Harvey D. (2010) *La crisi della modernità*, Il Saggiatore tascabili, Milano.
- Haslam A. S. (2015) *Psicologia delle organizzazioni*, Maggioli, Rimini.
- Hay R.D. Gray E.R. Gates J.E. (1976) *Business and society*, Cincinnati Southwestern Publishing.
- Health Consumer Powerhouse (2016) *Euro Health Consumer Index 2015 Report, Outcomes in EHCI*, Stockholm.
- Heidenheimer A. J., Johnston M. (2002) *Political Corruption: A Handbook*, New Brunswick, N.J.: Transaction Books.

- Held V. (1970) *The Public interest and individual interest*, New York: Basic Books.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959) *The motivation to work*. New York, Wiley.
- Herzberg F., Mausner D., Peterson R. O., Capwell D. F. (1957) *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh. Psychological Service of Pittsburgh.
- Hill M.F. (1973) *The world of EDP standard, Control Data*.
- Hood C. (1991) *A Public Management for all Seasons?*, in *Public administration*, n 69, pp 3-19.
- Hood C. (1995) *The New Public Management in the 1980's: variation on a theme*, *Accounting Organizations and Society*, 20 (2/3), pp 93-109.
- Hopwood A. (2010) *Accounting for sustainability*, Earth scan, Washington DC.
- Hummel R. P. (1994) *The Bureaucratic Experience: The critique of life in the modern organization*, 4, New York, St Martin's Press.
- Humphrey C., Miller P., Scapens R. W. (1993) *Accountability and accountable management in the UK public sector*, in *Accounting, Audit e Accountability Journal*, vol 6, n 3.
- Indellicato M. (2009) *La centralità della persona nel pensiero di Jacques Maritain*, Ibs, Milano.
- Infantino L. (2013) *Potere. La dimensione politica dell'azione umana*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Interpretazione del concetto di azienda pubblica*, Saggi in memoria di Gino Zappa, Giuffrè Milano 1961.
- Invernizzi G. (1999) *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill.
- Invernizzi G. (2008) *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill.
- ISTAT (2013) *Rapporto Bes*, cap. 02, Istruzione e formazione.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, in *Journal of Financial Economics*, n 3, pp 305-360.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1979) *Rights and Production Functions: An application to Labor-managed Firms and Codetermination*, in *Journal of Business*, vol 52, pp 469-506.
- Jensen R. E. (1974) *Phantasmagoric Accounting: research and analysis of economical, social, and environmental impact of corporate business*, American Accounting Association, NY.
- Jessop B. (2002) *The future of the Capitalist State*, Cambridge, MA Polity press.
- Johnson H. (2001) *Corporate social audits: this time around*, *Business Horizons*, vol 44, 3.
- Jones C. S. (1986) *Universities, on becoming what they are not*, in *Financial Accountability e Management*, n 2, pp 107-119.
- Kahneman D., Tversky A. (1981). *The framing of decisions and the psychology of choice*. *Science*, 211, pp 453-458.

- Kahneman D., Tversky A. (1982) Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases, Cambridge University Press.
- Kaplan R. S. (2001) Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, *Nonprofit Management e Leadership*, vol 11 pp 353-370.
- Kehm M. B., Teichler U. (2013) The academic profession in Europe: New tasks and new challenges, Springer.
- Kets de Vries M.F.R. (1995) *Leader, giullari e impostori. Sulla psicologia della leadership*, Cortina, Milano.
- Kettunen J. (2015) Stakeholder relationships in higher education. *Tertiary Education and Management*, 21:1, pp 56-65.
- King J.A., Blair R.J.R., Mitchell D.G.V., Dolan, R.J., Burgess N. (2006) Doing the right thing: a common neural circuit for appropriate violent or compassionate behavior, in *NeuroImage* , 30 (3) pp 1069-1076.
- Kraut A.I., Korman A.K. (1999) *Evolving Practices in Human resource management*, Jossey Bass, San Francisco.
- Kwant R. C. (1965) *Phenomenology of Social Existence*, Pittsburgh, Luovain.
- Kwiek M. (2013) *Knowledge Production in European Universities. States, Markets, and Academic Entrepreneurialism*, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967) *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Harvard University, Boston, Mass.
- Lazzini S. (2005) *Principi di Accountability nei sistemi sanitari italiano e statunitense*, Giuffrè, Milano.
- Lee V., Smith J. (1996) Collective responsibility for learning and its effects on gains in achievement for early secondary school students, *American Journal of Education*, 104, pp 103-147.
- Legge 168/1989.
- Legge 421/1992.
- Legge 537/1993.
- Legge 240/2010.
- Legge 213/2012
- Legge 190/2014.
- Leibenstein H. (1968) Entrepreneurship and Development in *American Economic Review*, v 58, n 2, pp 72-83.
- Leibenstein H. (1981) Economic Decision, theory and human behaviour: a speculative essay, in

- Population and development review, 7, 3, pp 381-400.
- Leipziger D. (2009) SA8000, the First Decade, implementation, influence and impact, Greenleaf Pub.
- Lensi R. (2014) La Responsabilità sociale in concreto: UNI ISO 26000, U. e C., n 5.
- Lenzi A. (2013) Le emergenze del sistema universitario e della ricerca, Consiglio Universitario Nazionale, Fondazione Sapienza, Giugno, Roma.
- Levitt T. (1958) The danger of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sept., Oct.
- Levitt T. (1985) Marketing imagination, Sperling Kupfer editore.
- Libro Bianco di Delors “Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo” (COM (93)700), 1993.
- Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità sociale delle Imprese, Bruxelles, 18.7.2001 COM(2001) 366 def.
- Lindblom C. E. (1979) Politica e mercato: i sistemi politico-economici mondiali, Etas, Milano.
- Linee guida per il Reporting di Sostenibilità GRI, ver 3.1, 2011.
- Lombardinio A. (2014) Building university: In una società aperta e competitiva, Armando editore, Roma.
- Lorange P., Vancil R.F. (1977) Strategic planning system, Prentice Hall Englewood Cliffs N.J.
- Lortie D. C. (1975) Schoolteacher: A sociological study. Chicago, University of Chicago Press.
- Lucas R. E. (1988) On the mechanics of economic development, Journal of Monetary Economics 22, North Holland, pp 3-42.
- Luhmann N. (2002) La Fiducia, Il Mulino, Bologna.
- Madison J. (1788) The Structure of the Government Must Furnish the Proper Checks and Balances Between the Different Departments, The Federalist No 51, Independent Journal.
- Magatti M. (2009) Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecno-nichilista, Campi del sapere, Feltrinelli.
- Magatti M. (2012) La grande contrazione, Feltrinelli, Milano.
- Magnani M., Tiraboschi M. (2012) La nuova riforma del lavoro, Giuffrè Editore, Milano.
- Mair P. (2013) Ruling the void. The hollowing of western democracy, Verso books, London.
- Mangini M. (2010) Università etica? Libertà accademica e self-restraint, Progedit, Bari.
- Manin B. (1997) The Principles of Representative Government, Cambridge, pp. 218-235.
- Manne H Wallich H.C. (1972) The modern corporation and social responsibility, Washington DC, American enterprise institute for public policy research.
- Maran L. (2009) Economia e Management dell'Università. La governance interna tra efficienza e

legittimazione, F. Angeli, Milano.

March J.G., Simon H.A. (1995) Teoria dell'organizzazione, Etas, Milano. Trad. Ita. 1958 Organizations. New York, Wiley.

Marchal J. (1951) The construction of a new theory of profit, The American Economic Review, n 4.

Margolis J.D. e Walsh J.P. (2003) Misery loves companies: rethinking social initiatives, Business, administrative science quarterly n 48.

Marinò L. (2001) Dinamiche competitive ed equilibrio economico nelle aziende sanitarie, Giuffrè, Milano.

Marinò L. (2014) L'azienda pubblica nel quasi mercato: il management sanitario tra autonomia formale ed opzioni di scelta reali, Giappichelli editore, Torino.

Marris R. (1967) The Economic Theory of Managerial Capitalism, Macmillan, London.

Martinati M., Corbucci D. (2013) Project Management Template, Modelli gestionali standard e guida pratica per il project manager e per il PMO aziendale, in linea con il PMBOK Guide, Franco Angeli, Milano.

Maslow A. H. (1954) Motivation and personality. New York, Harper.

Mastino A. (2011) II Conferenza regionale per la ricerca e l'innovazione, Cagliari, 13 settembre.

Matacena A. (1984) Impresa e ambiente. Il bilancio sociale, CLUEB, Bologna.

Matarazzo O., Zammuner V.L. (2009) La regolazione delle emozioni, Il Mulino, Bologna.

Mathews M.R. (1987) Social responsibility accounting disclosure and information content for stakeholders, British Accounting Review, vol 19, pp 161-168.

Mathews M.R. (1993) in Socially Responsible Accounting, Chapman Hall, London.

Mattarella B. G. (2007) Le regole dell'onestà. Etica, politica, amministrazione, Il Mulino, Bologna.

Mayo E. (1919) Democrazia e libertà, saggio di logica sociale, Bartocci E. 1996 trad. di Democracy and Freedom: an essay in social logic, di Donzelli editore, Roma.

Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (2006) L'università in cambiamento, Il Mulino, Bologna.

Mazza G. (1981) Problemi di assiologia aziendale, Giuffrè, Milano.

McGuire J. W. (1963) Business and society. New York McGraw-Hill.

MEF (2014) Garantire la corretta programmazione e la rigorosa gestione delle risorse pubbliche, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato, Roma.

Mei O. G. (2013) Gruppo Bilancio Sociale, Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, n 1-2, Milano.

Meloni R. (2012) La Regola dell'Abate, Management e leadership: attualità della Regola benedettina, Arkadia, Cagliari.

- Merton R. K. (1957) The self-fulfilling Prophecy, in *Social Theory and Social Structure*, II ed. Glencoe, pp 421-436, trad. Ita. La profezia che si auto adempie, in *Teoria sociale e struttura sociale* (2000), Bologna, vol II, pp 765-789.
- Metcalf L. (1989) *Accountable Public Management: UK Concepts and Experience*, in Kakabadse, Andrew, Paulo Rondo Brovotto and Rainer Holzen (eds.), *Management Development in the Public Sector*, Avebury Press, Aldershot.
- Metcalf L. (1998) *Accountability and effectiveness: designing the rules of the accounting game*, Conference on Accounting for the New Public Management, Venice, 17-19 September.
- Meyer J. W., Rowan B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in *American Journal of Sociology*, 83, pp 340-363.
- Mill S.J. (1848) *Principles of political economy*, Longmans, Londra.
- Mintzberg H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg H. (1984) The case for corporate social responsibility, in *The Journal of business strategy*, Winter.
- Mintzberg H. (2009) L'azienda come comunità, in *Harvard Business Review Italia*, n 9.
- Miolo Vitali P. (2001) *I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive*, Cedam, Padova.
- Miozzi U. M., (1993) *Lo sviluppo storico dell'università italiana*, Le Monier, Firenze.
- Mitchell R.K., Agle B.R, Wood D.J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and what really counts. *Academy of management review* vol22, n 4, pp 853-886.
- MIUR (2015) Focus "Gli immatricolati nell'anno accademico 2014/2015", Servizio Statistico MIUR, Maggio.
- Modica L., et al. (2002) *Valutazione dell'Università accreditamento del processo, misurazione del prodotto*, Franco Angeli, Milano.
- Molteni M. (2000) *Bilancio e strategia. L'annual report come occasione per comunicare strategia e risultati a tutto campo*, Egea Milano.
- Molteni M. (2004) *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita e Pensiero, Milano.
- Mondin B. (1992) *L'uomo: chi è? Elementi di antropologia filosofica*, Milano, Massimo.
- Mondin B. (1994) *Dizionario enciclopedico di filosofia, teologia e morale, "Uomo"*, Milano, Massimo.
- Monteduro F. (2006) *Amministrazioni pubbliche: principi e sistemi contabili*, Aracne, Roma.

- Morcellini M. (2013) *Comunicazione e media*, Egea, Milano.
- Morcellini M., Boldrini M. (2005) *Un'idea di università. Comunicazione universitaria e logica dei media*, Franco Angeli, Milano.
- Moscato R., Vaira M. (2008) *L'università di fronte al cambiamento*, Il Mulino, Bologna.
- Moynihan D.P., Fernandez S., Kim S., LeRoux K.M., Piotrowski S.J., Wright B.E, Yang K. (2011) *Performance Regimes Amidst Governance Complexity*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp 141-155.
- Murphy – Lejeune E. (2002) *Student mobility and narrative in Europe*, Routledge, London.
- Murray R. et al. (2010) *The open book of social innovation*, The Young Foundation.
- Murray R., Grice J. C., Mulgan G. (2009) *Il Libro Bianco sull'innovazione sociale*.
- Mussari R. (1993) *La performance dei servizi pubblici: una messa a punto concettuale*, in *Comuni d'Italia*, Maggioli Rimini, n 7-8.
- Mussari R. (1994) *Il Management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, Cedam Padova.
- Mussari R. (2002) *Manuale operativo per il controllo di gestione*, Dipartimento della funzione pubblica, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Needham C. (2008) *Realising the Potential of co-production: Negotiating Improvements in Public Services*, *Social Policy e Society*, 1 (2), pp 221–231.
- Nelson R., Winter S. (1982) *An Evolutionary theory of economic change*, Harvard University press, Cambridge MA.
- Newman W. H.(1975) *Constructive Control*, Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J., trad. Bubbio A. (1981) *Direzione e sistemi di controllo. Nuove idee per un controllo efficace e costruttivo*, Etas Libri, Milano.
- Nordhaus D. W., Tobin J. (1972) *Is Growth Obsolete?*, *Economic Research: Retrospect and Prospect*, vol 5, Economic Growth, NBER.
- Normann R. (1993) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Normann R. (1984) *Service management*, John Wiley, NY (vers ita. *La gestione strategica dei servizi*, Milano Etas 1985).
- Nussbaum M. C. (2010) *Non per profitto*, Il Mulino, Bologna.
- Oancea A. (2010) *The Impacts of RAE 2008 on Education Research in the UK: main report*, Maccdesfield: British Educational Research Association e Universities' Council for the Education of Teachers.
- OECD (2000) *Guidelines for Multinational Enterprises Revision*, Paris.
- OECD (2011) *Government at a glance*.

- OECD (2012) OECD Roundtable on Higher Education in Regional and City Development, "Universities for skills, entrepreneurship, innovation and growth", 19-20 Sept., Paris.
- OECD (2013) Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD Publishing.
- OECD (2015) Social Impact Investment: Building the Evidence Base, February.
- Ogden S., Watson R. (1999) Corporate performance and Stakeholder Management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry. *Academy of Management Journal*, vol 42, pp 526-538.
- Olivetti A. (1945) *L'Ordine politico delle Comunità*, Comunità editrice, Roma 2014.
- Onida P. (1954) *L'azienda. Primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano.
- Onida P. (1961) Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione di impresa, *Rivista Italiana di Ragioneria*, n 3-4.
- Onida P. (1965) *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Osborne D., Gaebler T. (1992) *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Paleari S. (2014) *Il futuro dell'università italiana dopo la Riforma*, Giappichelli, Torino.
- Parsons T. (1951) *The Social System*, Glencoe; trad. Ita., *Il Sistema sociale* (1996), Milano.
- Pearce D., Markandya A., Barbier E. (1991) *Progetto per un'economia verde*, Il Mulino.
- Pellicani L. (2002) *Dalla società chiusa alla società aperta*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Pestoff V. (1999) *Beyond the market and state. Social enterprises and civil democracy in a welfare society*, Ashgate, Aldershot-Brookfield.Sidney-Singapore.
- Pestoff V. (2009) *A democratic Architecture for the Welfare State*, Routledge, London.
- Pestoff. V., Brandsen T., Verschuere B. (2012) *New Public Governance, the Third Sector and Co-production*, Routledge, London.
- Pfeffer J. (1994) *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard.
- Pfeffer J. (1998) *The human equation: building profits by putting people first*, London, McGraw Hill.
- Pharr S. J., Putnam R. (2000) *Disaffected democracies*, Princeton University Press.
- Picarelli A. (1975) *Sulla gestione delle imprese di pubblici servizi*, *Rassegna economica* n 1.
- Picozza E., Police A. (2013) *Competizione e governance del sistema universitario*, Giappichelli, Torino.
- Pierre J, Peters B. G. (2000) *Governance, Politics and the State*, St Martin's Press.
- PMI PMBOK Guide, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown, PA: Project Management Institute, quinta ed.

- Popper K. R. (1997) *La ricerca non ha fine. Autobiografia intellettuale*. Armando editore, Roma.
- Porter M. E., Kramer M. R. (2007) *Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la CSR*, Harvard Business Review, n 1/2.
- Porter M., Kramer M.R. (2006) *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Harvard Business Review.
- Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, NY The free press.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006) *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, Strategy e Society, Harvard business review, December.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2007) *Strategia e società*, in Harvard Business Review, n 1/2, pp 1-18.
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2011) *Creating shared value*, Harvard Business Review, n 1, 2.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002a) "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", California Management Review, vol 45, n 1, pp 6-28.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002b) *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford.
- Prima Conferenza Nazionale di Econometica, 2005, Milano.
- Przeworski A., Stokes S. C., Manin B. (1999) *Democracy Accountability and Representation*, Cambridge University Press.
- Pucci L. Vergani E. (2002) *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea Milano.
- Pulejo L. (2011) *La gender equality nell'economia dell'azienda. Strategie e strumenti di mainstreaming di genere per lo sviluppo sostenibile*. Franco Angeli, Milano.
- Pulselli F. M. et al. (2007) *Quello che il Pil non dice, La soglia della sostenibilità*, Donzelli ed., Roma.
- Putnam R. (1993) *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.
- Putnam R. (2004) *Capitale sociale e individualismo*, Il Mulino, Bologna.
- QS Top University Ranking
- Quadrio Curzio A. (2002) *La competitività dell'Italia: le istituzioni politiche*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Radin B. A. (2009) *Challenging the performance movement. Accountability, Complexity, and Democratic Values*, Georgetown University Press, Washington D.C., pp 35-39.
- Ragioneria Generale dello Stato (2015) *Rapporto "La spesa statale regionalizzata" Anno 2013*.
- Ramirez F. (2005) *The rationalization of the University*, in Mazza C., Quattrone P., Riccaboni A. (2006) *L'università in cambiamento*, Il Mulino, Bologna.
- Rapporto sullo sviluppo umano 2013, UNDP, "L'ascesa del Sud", Il progresso umano in un mondo

in evoluzione.

Rawls J. (1971) *A Theory of Justice*, Harvard University press.

Rawls J. (2001) *Saggi, dalla giustizia come equità al liberalismo politico*, Edizioni di Comunità, Torino.

Rebora G. (1981) *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Etas Milano.

Rebora G. (1999) *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini e associati.

Rebora G. (1999) *Un decennio di riforme*, Guerini e Associati, Milano.

Rebora G. (2003) *Gli obiettivi della valutazione, miglioramento della qualità, trasparenza delle informazioni, efficienza ed efficacia dei processi*, in CAT, Crui, Roma.

Rebora G. (2003b) *La valutazione degli atenei: alla ricerca della qualità*, Azienda Pubblica, n 5-6.

Rebora G. (2013) *La valutazione in Italia*, Il Mulino, Bologna, in Capano G., Meloni M. (2013) *Il costo dell'ignoranza*, Il Mulino, Bologna.

Riccaboni A. (1999) *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economica-aziendale*, Cedam, Padova.

Riccaboni A. (2003) *La valutazione integrata della didattica e della ricerca, il progetto Vai nell'Università di Siena*, in Azienda Pubblica, n 5-6, pp 463-489.

Ricci P. (2005) *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*, Franco Angeli, Milano.

Ricci P. (2010) *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Una introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, Rirea, Roma.

Ripabelli A. (1960) *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Editrice Universitaria, Firenze.

Risoluzione A7-0017/2013 – COM 2012/2098.

Risoluzione A7-0023/2013 – COM 2012/2097.

Romzek B.S., Dubnik M.J. (1987) *Accountability in the public sector: Lesson form Challenger tragedy*, *Public Administration Review*, 47:3, pp 227-238.

Rufo F. (2014) *Scienziati, politici, cittadini*, Ediesse, Roma.

Ruiz-Pena H. (2008) *Dio e la Repubblica, Filosofia della laicità*, Effepi Libri, Roma, trad. Dieu et Marianne di Basso C.

Rusconi G. (1997) *Etica e impresa: un'analisi economico aziendale*, Clueb, Bologna.

S. Th., I-II, q 1, a 3.

Saltari E. (2009) *L'economia italiana del nuovo millennio*, Carocci.

Salvemini S. (1978) *A che punto siamo con il bilancio sociale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, n 47.

- Sant'Agostino, Opera Ottantatre - Questioni diverse.
- Saraceno P. (1961) Il fine di lucro nelle aziende pubbliche di produzione, in AA. VV. Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa, Giuffrè, Milano.
- Saraceno P. (1970) L'economia dei paesi industrializzati, Etas Kompass.
- Saraceno P. (1972) Il governo delle aziende, Libreria Universitaria, Venezia.
- Saraceno P. (1975) Il sistema delle imprese a partecipazione statale nell'esperienza italiana, Giuffrè, Milano.
- Saraceno P. (1978) La produzione industriale, Libreria universitaria, Venezia.
- Savitz A.W., Weber K. (2006) The Triple Bottom Line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success and how you can too, Jossey Bass.
- Savitz A. (2014) The Triple Bottom Line, Jossey-Bass, san Francisco, chapter 7 "Where do you stand today?" e 13 "Measuring and Reporting your progress".
- Schumpeter J. (1961) The theory of economic development, New York, Oxford University Press.
- Schumpeter J.A. Capitalismo, socialismo e democrazia, trad. Ita. 1994 Milano Etas.
- Schumpeter J.A. Teoria dello sviluppo economico, trad. Ita. 2002 Milano Rcs.
- Sciarelli S. (1996) Etica aziendale e finalità imprenditoriali, in Economia e management, n 6.
- Sciarelli S. (2007) Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè, Milano.
- Selekman B. (1971) A moral Philosophy for business, New York: Random House.
- Selznick P. (1957) Leadership in administration. A social interpretation, Harper e Row, Peterson, Evanstone, New York, trad. Ita. (1976) La leadership nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano.
- Sen A. (1982) Poverty and Famines: an Essay of Entitlement and Deprivation, Clarendon Press.
- Sen A. (2000) La ricchezza della ragione. Denaro, valori, identità, Il Mulino, Bologna.
- Sen A. (2004) La Democrazia degli Altri, Mondadori, Milano.
- Sen A. (2006) Etica ed Economia, Laterza.
- Sethi P.S. (1975) Dimensions of corporate social responsibility, California Management Review n 17.
- Sferra A. S. (2015) Ultima chiamata: uscita 2020. Franco Angeli, Milano.
- Shah A. (2007) Performance Accountability and Combating Corruption, Public Sector Governance and Accountability Series, The World Bank, Washington D.C.
- Sheeran P. (1993) Ethics in Public Administration, New York, M.E. Sharpe.
- Sheil T. (2010) Moving beyond university rankings: developing a world class university system in Australia, in The Australian universities review, vol 52, n 1.
- Shillinglaw G. (1977) Managerial cost accounting, Irwin, Homewood, Illinois.

Simon H. A. (1957) *Models of Man, Social and Rational. Mathematical essays on rational human behavior in social setting*, New York – London.

Simon H.A. (1958) *Administrative behavior*, Macmillan, New York (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2001).

Smith P. (1995) *On the Unintended Consequences of Publishing Performance Data in the Public Sector*, in *International Journal of Public Administration*, 18.

Smith A. (1776) *An inquiry into the nature and causes of wealth of nations*, Methuen and Co, Ltd, ed. Edwin Cannan 1904.

Smith A. (1776) *La ricchezza delle nazioni*, Libro I “Delle cause del progresso nelle capacità produttive del lavoro, e dell’ordine secondo cui il prodotto viene naturalmente a distribuirsi tra i diversi ceti della popolazione”, cap 1 “Della divisione del lavoro”, in *Ricerche sopra la natura e le cause della Ricchezza delle Nazioni di Smith A. a cura di Culloch M., Cousin V. (1851) Cugini Pomba e comp. Editori Librai.*

Social Accountability 8000 International Standard by SAI, June 2014.

Social Security Act, Pub. L. 74-271, 49 Stat. 620 (1935), - 42 U.S.C. ch. 7.

Solomon J. (2004) *Corporate Governance and Accountability*, John Wiley e Sons, Ltd, England.

Sommo Pontefice Giovanni Paolo II, *Lettera Enciclica Centesimus Annus*, nel Centenario della "Rerum Novarum", n 42.

Spivak S. M. e Brenner C.F. (2001) *Standardization Essentials - principles and practice*, New York, Marcel Dekker.

Steccolini I. (2004) *Accountability e sistemi informativi negli enti locali, dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

Steiner G.A. (1975) *Business and society*, NY Random House, 2.

Sternberg E. (1994) *Just Business: Business ethics in action*. London Little Borwn & Co.

Stewart J., Walsh K. (1994) *Performance Measurement: when performance can never be finally defined*, in *Public Money e Management*, April-June, pp 45-49.

Stiglitz J. E. (2002) *La globalizzazione e i suoi oppositori*, Einaudi, Torino.

Stiglitz J.E. (2004) *I ruggenti anni Novanta. Lo scandalo della finanza e il futuro dell’economia*, Einaudi, Torino.

Stiglitz J. E. (2008) *Stabilità non solo crescita*, Francesco Brioschi editore, Milano.

Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J. P. (2010) *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano, trad. ita di Vegetti M. di *Mismeasuring Our Lives*, The New Press, NY.

Stiglitz J. E. (2013) *Il prezzo della disuguaglianza: come la società divisa di oggi minaccia il nostro futuro*, Einaudi, Torino.

Stone L. (1956) *An Elizabethan: Sir Horatio Pallavicini*, Oxford.

Strassoldo M. (2001) *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.

Straus J. (2009) *The Role of Law and Ethics in the Globalized Economy*, Springer, Munich.

Summit “The Third International Conference on Financing for Development” (FfD) 7/2015, in Addis Abeba.

Summit “The United Nations (UN) Special Summit on Sustainable Development to adopt the Post-2015 Development Agenda”, 9/2015, in New York.

Superti Furga F. (1977) Note introduttive al bilancio sociale, in *Sviluppo e Organizzazione*, Nov.-Dic.

Tagore R. (1993) *Il mondo della personalità*, Guanda, Parma.

Tanese A. (2004) *Rendere conto ai cittadini. Il Bilancio sociale per le Amministrazioni Pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione*, Dip. della Funzione Pubblica, Ufficio per l'innovazione delle PA, Ed. Scientifiche Italiane.

Tasso T. (1823) *Opere di Torquato Tasso, Libro I, vol 12*, Capurro N., Pisa.

Ternowetz U. (2002) *Friedrich A. von Hayek e la Scuola Austriaca di economia*, Rubbettino.

Tessitore F. (1970) Il modello humboldtiano di università, in Von Humboldt W. *Università e umanità*, Guida editori, Napoli, pp 5-32.

Tettamanzi D. (2009) *Etica e Capitale. Un'altra economia è davvero possibile?* Rizzoli, Milano.

THE – Thomson Reuters

Tosi P. (2009) *L'eredità del futuro*, in Morcellini M, Masia A., *L'università al futuro*, Giuffrè, Milano.

Trabucchi R. (1975) *Responsabilità sociali dell'impresa e bilancio sociale*, *L'impresa* n 9-10.

Treccani, *Dizionario di Medicina* 2010.

Tullock G., Seldon A., Brady G. L. (2014) *I fallimenti dello Stato, introduzione alla public choice*, Istituto Bruno Leoni, IBL libri, Torino.

UE (2007) *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni – Opportunità, accesso e solidarietà: verso una nuova visione sociale per l'Europa del XXI secolo.*

UE Com (2011) *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Communication from the Commission to the European Parliament.*

UI GreenMetric

- UN (2012) *The future we want*, Rio de Janeiro.
- UNI ISO 26000: la responsabilità sociale in concreto. Atti del convegno “Misurare per migliorare. UNI ISO 26000: approcci ed esperienze a confronto”, 1/2014. Dossier n 5/2014 U e C.
- Vermiglio C. (2007) Il ruolo della rendicontazione sociale negli enti locali, RIREA, n. 1-2.
- Vermiglio F. (1984) *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d’impresa*, Messina, Grafo Editor.
- Vicari S. (1991) La prospettiva della complessità, in AA.VV., *Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d’impresa*, Egea, Milano.
- Vicari S. (1991) Lo sviluppo di nuove forme di relazione tra imprese, in *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia. Il caso dell’industria aeronautica*, Egea, Milano.
- Viesti G. (2015) *Università in declino. Un’indagine sulle Università del Nord e del Sud*, Fondazione Res, Donzelli Editore.
- Vitale M. Management, potere, responsabilità, Convegno del 27 novembre 1987 alla Residenza Universitaria Torrescaglia di Milano.
- Vittadini G. (1999) *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, ETAS Libri, Milano.
- Vittadini G. et al (2013) *Dall’uniformità alla differenziazione*, Il Mulino, Bologna.
- Viviani M. (2005) *La responsabilità sociale d’impresa ed il coinvolgimento degli stakeholder*, in Aiccon, cultura cooperazione non profit.
- Volpi F. (1965) Massimizzazione del profitto e motivazioni dell’imprenditore, *Giornale degli economisti e annali di economia*, n 1-2.
- Von Hayek F. A. (1989) *The Pretence of Knowledge: Nobel Memorial Lecture, December 11, 1974*, *American Economic Review*, 79 (6).
- Von Hayek F. A. (2002) *L’utopia liberale, Pensieri liberali*, vers. Ita. Armando editore, Roma.
- Votaw D., Sethy S.P. (1973) *The corporate dilemma. Genius becomes rare*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Waddock S.A., Graves S.B. (1997) *The Corporate Social Performance - Financial Performance Link*, *Strategic Management Journal*, vol 18, pp 303-319.
- Walle de V., Bouckaert G. (2006) *Public service performance and trust in government: The problem of causality*, *International Journal of Public Administration*, 26 (8-9), pp 891-913.
- Walras L. *Elementi di economia politica pura*, trad. ita. Biagiotti A. (1974) Utet, Torino.
- Walton C. (1967) *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth.
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985) *The evolution of corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, n 10.

- Washington S., Armstrong E. (1996) *Ethics in the Public Service: current issues and practice*, Public Management Occasional Papers, n 14, OECD, Paris.
- WCED (1987) *Our Common Future*, Oxford, Press, NY.
- Weber M. (1904-05) *L'Etica Protestante e lo Spirito del Capitalismo*, trad. It. 1965, Sansoni Firenze.
- Wichman H. (1970) Effects of isolation and communication on cooperation in a two-person game, in *Journal of personality and social psychology*, 16, pp 114-120.
- Willard B. (2002) *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers.
- Williamson O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, NY.
- Williamson O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational contracting*, The free Press, NY.
- Williamson O.E., Winter S. G. (1991) *The nature of the firm: origins, evolution and development*, Ny Oxford Univ. press.
- Wilson J. Q. (1989) *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, New York, Basic Books.
- Winter S.G. (1964) Economic natural selection and the theory of the firm, *Yale economic essays*, n 4, A criticisms of the assumption of profit maximization.
- Wood D.J. (1991) *Corporate Social Performance Revisited*, *Academy of Management Review*, 16.
- World Bank (1997) *World Development Report*, Washington D.C., Oxford University Press.
- World Economic Forum (2008) *Partnering to Strengthen Public Governance: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, WEF, Cologny/Geneva.
- Yarza I. (2001) *La razionalità dell'etica di Aristotele*, Armando editore, Roma.
- Zadek S. (2006) "The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract", *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, n 17, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge.
- Zadek S., Pruzan P., Evans R. (1997) *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*, Abingdon: Routledge.
- Zangrandi A. *Controlli esterni e controllo di gestione negli istituti pubblici*, in Borgonovi E. (1984) *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Milano, Giuffrè.
- Zappa G. (1927) *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto editoriale scientifico, Milano.
- Zappa G. (1937) *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1957) *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo primo, Giuffrè, Milano.

Zappa G. (1962) L'economia delle aziende di consumo, Giuffrè Milano.

Zeller M., Mayer R. L. (2002) The Triangle of Microfinance: Financial Sustainability, Outreach, and Impact. The Johns Hopkins University Press, London.

Zimmerman J. L. (2000) Accounting for decision making and control, McGraw-Hill, New York.

SITOGRAFIA

<http://bologna-yerevan2015.ehea.info/files/MI%20WG%20Report.pdf>

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

<http://salentocarpooling.freshcreator.com/ita/home>

<http://www.associazionenazionalebdt.it/>

http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially_Sustainable_Universities

<http://www.iasp.ws/home>

<http://www.istat.it/it/files/2013/03/completo.pdf>

<http://www.unesco.it/cni/index.php/cattedre>

<http://www.unimc.it/it/unimc-comunica/news/premio-lumanesimo-che-innova-1>

http://www.unirimini.it/chi_siamo.php

<http://www.universita.it/laurea-professioni-sanitarie/>

<http://www4.uninsubria.it/on-line/home/naviga-per-struttura/amministrazione-centrale/articolo8519.html>

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/societal-challenges>

<https://en.unesco.org/unitwin-unesco-chairs-programme>

<https://erc.europa.eu>

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>

www.abi.it

www.anvur.it

www.arces.it

www.fondazioneisardegna.it

www.gruppobilanciosociale.org

www.iso.org

www.miur.it

www.processodibologna.it

www.roars.it

www.sustainabledevelopment.un.org

<http://www.uniba.it>
<http://www.poliba.it>
<http://www.lum.it>
<http://www.unibas.it>
<http://www.unibg.it>
<http://www.unibo.it/>
<http://www.unibz.it>
<http://www.unibs.it>
<http://www.unica.it>
<http://www.unical.it>
<http://www.unicam.it>
<http://www.unicas.it>
<http://www.liuc.it>
<http://www.unict.it>
<http://www.unicz.it/>
<http://www.unich.it>
<http://www.unisg.it>
<http://www.unikore.it>
<http://www.unife.it>
<http://www.unifi.it>
<http://www.unifg.it>
<http://www.unige.it>
<http://www.uninsubria.it>
<http://www.univaq.it>
<http://www.unime.it>
<http://www.unime.it>
<http://www.unimi.it>
<http://www.unimib.it>
<http://www.polimi.it>
<http://www.unibocconi.it>
<http://www.unicatt.it>
<http://www.hunimed.eu/>
<http://www.iulm.it>

<http://www.unisr.it>
<http://www.unimo.it>
<http://www.unimol.it>
<http://www.unina.it>
<http://www.unina2.it>
<http://www.uniparthenope.it>
<http://www.iuo.it>
<http://www.unisob.na.it>
<http://www.unipd.it>
<http://www.unipa.it/>
<http://www.unipr.it>
<http://www.unipv.it>
<http://www.unipg.it>
<http://www.unistrapg.it/>
<http://www.unipmn.it/>
<http://www.unipi.it>
<http://www.sns.it>
<http://www.sssup.it>
<http://www.univpm.it>
<http://www.unirc.it>
<http://www.unistrada.it>
<http://www.unier.it>
<http://www.uniroma4.it>
<http://www.uniroma1.it>
<http://www.uniroma2.it>
<http://www.uniroma3.it>
<http://unicampus.it>
<http://www.luiss.it>
<http://www.unint.eu/it/>
<http://www.lumsa.it>
<http://www.unilink.it>
<http://www.unisalento.it>
<http://www.unisa.it>

<http://www.unisannio.it>
<http://www.uniss.it>
<http://www.unisi.it>
<http://www.unistrasi.it>
<http://www.unidav.it>
<http://www.uniecampus.it>
<http://www.unifortunato.eu>
<http://www.unimarconi.it>
<http://www.uninettunouniversity.net>
<http://iuline.it>
www.unipegaso.it
www.unitelma.it
www.unicusano.it
<http://www.unimercatorum.it>
<http://www.unite.it>
<http://www.unito.it>
<http://www.polito.it>
<http://www.unitn.it>
<http://www.units.it>
<http://www.sissa.it>
<http://www.unitus.it>
<http://www.uniud.it>
<http://www.uniurb.it>
<http://www.univda.it>
<http://www.unive.it>
<http://www.iuav.it>
<http://www.univr.it>
<http://www.imtlucca.it>
<http://www.iusspavia.it/>

Per M.