

Dipartimento di Scienze Aziendali, Management & Innovation Systems - Università di Salerno

*Collana di* STUDI E RICERCHE AZIENDALI

---

*Sezione* – ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE – 66

MIRKO PERANO - RAFFAELE CERRATO

# IL BILANCIO SOCIALE TRA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CO-CREAZIONE DI VALORE

Il caso dell'Università di Salerno



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2017 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO  
VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX: 011-81.25.100  
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-921-1129-5

*Il presente volume è stampato con il contributo del Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Management & Information Technology dell'Università di Salerno.*

Il presente volume è stato pubblicato previa valutazione scientifica condotta attraverso il sistema della *peer review*. Le valutazioni sono conservate dalla Casa editrice.

*Stampa:* 100 Stampe S.r.l.s. - Salerno

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

# Introduzione, *Framework* Teorico e Metodologia

SOMMARIO: 1.1. Introduzione e pianificazione della ricerca. – 1.2. Il Disegno della ricerca. – 1.3. Il *Theoretical background*. – 1.4. Metodologia adottata tra quantitativa, qualitativa e *methodological triangulation*. – 1.4.1. Metodologia qualitativa. – 1.4.1.1. Lo studio di caso. – 1.4.2. Metodologia quantitativa e questionario. – 1.4.2.1. L'analisi dei dati.

### 1.1. *Introduzione e pianificazione della ricerca*

La rendicontazione sociale rappresenta per le organizzazioni un modo di condividere con i propri interlocutori i contenuti di un'esperienza racchiusa in un arco temporale definito. Può, inoltre, rappresentare un momento di crescita, arricchimento culturale e di miglioramento personale e professionale legato all'opportunità di vedere l'impresa da – differenti prospettive. Con il termine “rendicontazione” si pone in evidenza una comunicazione, da realizzarsi mediante l'utilizzo dei vari strumenti di responsabilità sociale, di dati ed informazioni (direttamente connessi alle *performance*) ottenuti (pertanto *ex post*) dall'attuazione, attraverso un piano, degli indirizzi strategici di un soggetto preposto al governo di un'organizzazione. Tra gli strumenti tipici impiegati per la rendicontazione nell'ambito della responsabilità sociale si evidenziano: il Bilancio Sociale (B.S.), di mandato, di genere, di sostenibilità, di settore, di missione, partecipativo, ambientale.

Il B.S., insieme agli altri strumenti informativi permette alle organizzazioni di “realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualsiasi altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo”<sup>1</sup>.

Il processo della ricerca alla base del presente lavoro è stato strutturato in fasi logico sequenziali, arricchite e rielaborate con la conoscenza acquisita con

---

<sup>1</sup> GBS, *Il bilancio sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè Editore, Milano, 2007.

l'avanzamento della ricerca. Il presente lavoro monografico origina da una ricerca dottorale di uno degli autori<sup>2</sup>. Taluni "oggetti di ricerca" del lavoro dottorale hanno costituito il punto di partenza per ulteriori sviluppi. Lo spunto del lavoro dottorale da cui si è partiti è stato il ruolo del Bilancio Sociale nel processo decisionale delle P.A. La migliore comprensione del fenomeno ha portato ad una più calibrata e specifica strutturazione del problema di ricerca, più adeguata a realizzare un lavoro monografico a carattere scientifico. Il problema della ricerca pertanto è legato alla comprensione dell'impatto del Bilancio Sociale (in termini di integrazione e complementarità) sulla programmazione e pianificazione strategica degli Atenei pubblici italiani.

Relativamente all'obiettivo della ricerca l'universo di riferimento è costituito dagli Atenei pubblici italiani che si sono dotati di un Bilancio Sociale pubblicato dall'anno 2005 ad oggi.

La ricerca del presente lavoro monografico ha seguito una dettagliata progettazione metodologica. Le fasi del processo, in linea con il portato dottrinale sulla metodologia della ricerca sociale, sono state così strutturate:

- *Disegno della ricerca* (DR): inteso come il punto in cui le questioni sollevate nei dibattiti teorici o politici vengono convertite in fattibili programmi di ricerca che forniscono risposte a queste domande<sup>3</sup>. Vi è un approccio di cristallizzazione e sintesi del problema della ricerca e degli obiettivi da conseguire. In questa fase si pianificano le strategie da attuare per conseguire tali obiettivi. La comprensione del fenomeno consente di ridurre le domande che da generali diventano sempre più specifiche così come pure i concetti che assumono una definizione sempre maggiore<sup>4</sup>.
- *Costruzione della base empirica* (CBE): si delimita "l'ambito spazio-temporale" della ricerca, avendo cura di definire "le unità di analisi e le sue proprietà interessanti per gli obiettivi prefissati, e le procedure attraverso le quali le relative informazioni saranno rilevate"<sup>5</sup>.
- *Organizzazione dei dati* (OD): si trasformano le informazioni in dati (a meno di disporre di una matrice di dati), ovvero vi è l'interpretazione o "reinterpretazione" delle informazioni dei dati standard o non standard

---

<sup>2</sup> CERRATO R., *Il ruolo del bilancio sociale nel processo decisionale delle P.A. Il caso dell'Università di Salerno*, Ph.D. Thesis, 2016, tratta da <http://elea.unisa.it/xmlui/bitstream/handle/10556/2140/tesi%20R.%20Cerrato.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>3</sup> HAKIN C., *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*, Routledge, NY, 2000.

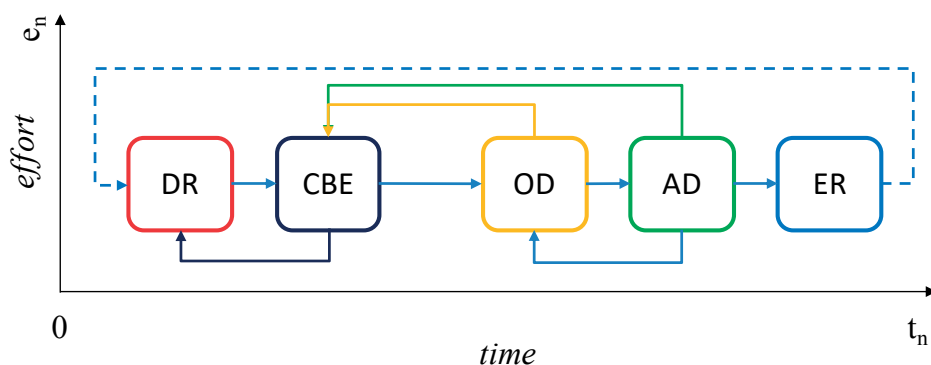
<sup>4</sup> MARRADI A., "Metodo come arte", in *Quaderni di Sociologia*, Vol. XL(10), 1996, pagg. 71-92.

<sup>5</sup> DI FRANCO G. (a cura di), *Esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

della ricerca sociale <sup>6</sup>.

- *Analisi dei dati* (AD): costituisce l'insieme di operazioni con cui vengono spiegati i dati. Ciò avviene mediante l'utilizzo di strumenti prevalentemente statistici seguendo delle procedure "impersonali e automatiche".
- *Esposizione dei risultati* (ER): corrisponde al momento della rendicontazione dei risultati. In questa fase vengono dettagliati i risultati ottenuti per singola fase e vengono comunicati, in modo dettagliato, quelli principali ottenuti dall'analisi dei dati. I risultati vengono collocati nella letteratura esistente e, possibilmente, si presentano spunti per la costruzione di future ipotesi di ricerche (che originano dalla ricerca conclusa)<sup>7</sup>.

**Figura 1.1** – *Approccio sistemico della ricerca*



#### LEGENDA

DR: Disegno della Ricerca  
 CBE: Costruzione della base empirica  
 OD: Organizzazione dei dati  
 AD: Analisi dei dati  
 ER: Esposizione dei risultati

Fonte: elaborazione degli Autori.

La strutturazione del processo di ricerca si implementa con la migliore conoscenza di ogni fase del processo rendendo così possibile l'implementazione continua di tutte le sue fasi. Questa relazione o interrelazione sistemica mostrata

<sup>6</sup> MARRADI A., 1996, *op. cit.*; RICOLFI L., *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 1997, pag. 26; CORBETTA P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999, pagg. 73-83.

<sup>7</sup> DI FRANCO G. (a cura di), 2005, *op. cit.*

nella sottostante Fig. 1.1, può raggiungere livelli di interdipendenza tanto da configurare il processo della ricerca come un vero e proprio sistema che sottostà alle proprietà dei sistemi <sup>8</sup> e che viene governato ed indirizzato da un soggetto: il ricercatore.

Il primo livello di relazione che lega le fasi del processo di ricerca è quello sequenziale (orizzontale lineare). Il percorso, in un modello idealtipo, potrebbe necessitare solo di tale primo livello di relazione. In questo caso si configura una progettazione del processo di ricerca ideale, ovvero non migliorabile (*best way*) anche con la maggiore conoscenza derivante dall'approfondimento delle successive fasi. Tale ipotesi risulta, tuttavia, utopica e nella realtà quasi mai conveniente.

Il secondo livello interrompe la relazione lineare orizzontale creando relazioni di interdipendenza tra una, più o tutte le fasi della ricerca. Tale livello di interdipendenza consente di migliorare ogni precedente fase consentendo di raggiungere una più efficace ottimizzazione del processo di ricerca, ovvero:

- *qualificare* in modo più efficace il problema della ricerca;
- *formulare* in modo più reale le domande di ricerca;
- *organizzare* in modo più coerente i dati ottenuti;
- *analizzare* più facilmente i dati;
- *trarre* risultati più adeguati rispetto al problema della ricerca.

Le tipologie di relazioni di secondo livello, ovvero di dipendenza, interdipendenza e mutua dipendenza, possono essere:

---

<sup>8</sup> Ogni attività relativa alle singole fasi del processo di ricerca non rappresentano momenti isolati o attività a sé stanti, rientrano in ogni caso in una logica di insieme e strumentale alla prosecuzione, o anche ad un arretramento da miglioramento, e sino al raggiungimento dell'obiettivo finale del processo di ricerca. Sono proprio tali relazioni o interrelazioni tra fasi (anche non ordinate) che contribuiscono ad immaginare tale processo come sistemico. In tal senso vale il concetto proprio del *system thinking* per cui "anche se siamo in grado di discernere singole parti in qualsiasi sistema, la natura del tutto è sempre diversa dalla mera somma delle parti", CAPRA F., *Il punto di svolta. Scienza, società e cultura emergente*, Giangiaco Feltrinelli Editore, Milano, 1984, pag. 222; ed. or. *The Turning Point*, Simon and Schuster, New York, 1982. Ulteriore aspetto è legato ai vari momenti di apertura e chiusura, tipiche proprietà sistemiche legate ai principi della termodinamica, VON BERTALANFFY L., *General System Theory*, George Braziller, New York, 1950, pagg. 120 e ss. Il sistema si dice aperto se scambia, con l'ambiente esterno, materia ed energia; si dice chiuso se scambia soltanto energia; si dice isolato se non scambia né materia, né energia. In tale ambito è presente anche il concetto di chiusura operativa, legato strettamente a quello dell'autopoiesi. "Gli organismi viventi sono essenzialmente sistemi chiusi, immersi nell'ambiente, ma dotati della capacità di autogenerare la propria struttura organizzativa (ossia capaci di autopoiesi)", MATURANA, H.R., VARELA, F.J., *Autopoiesi e cognizione. La realizzazione del vivente*, Marsilio, Venezia, 1985; trad. it. *Autopoiesis and Cognition. The Realization of the Living*, 1980.

- CBE→DR: la migliore comprensione della base empirica, ovvero cosa considerare come evidenza empirica da misurare, può aiutare a comprendere più in profondità e a migliorare la domanda (o domande) di ricerca alla base del problema identificato. Chiaramente ciò potrà migliorare le successive fasi;
- OD→CBE: una migliore comprensione emergente dall'organizzazione dei dati può suggerire un ampliamento o una migliore definizione della base empirica da considerare;
- AD→CBE: un primo livello di analisi dei dati può aiutare il ricercatore a definire in modo ancora più puntuale la base empirica; un tipico esempio: l'analisi dei dati raccolti con un questionario evidenzia l'esigenza di acquisire nuovi dati o informazioni in profondità mediante interviste personali dirette. Chiaramente se tale rapporto (AD→CBE) dovesse verificarsi, ciò manifesterà relazioni di interdipendenza tra la fase CBE e le altre fasi. Nel caso in cui fosse verificata anche la relazione ER→DR, ovvero nel caso in cui i risultati raggiunti in tale fase richiedano la prosecuzione delle attività sul medesimo fenomeno, la relazione AD→CBE avrà un impatto su tutto il processo di ricerca. In effetti la relazione ER→DR rappresenta la naturale prosecuzione delle attività di ricerca che originano dai risultati di precedenti ricerche;
- AD→OD: dalle prime analisi dei dati, o anche da una classificazione, possono emergere informazioni che inducono a migliorare o rielaborare l'organizzazione dei dati raccolti;
- ER→DR: l'ottenimento dei risultati porta a due soluzioni. La prima (scongiurabile) è che la ricerca non ha prodotto risultati significativi (che rappresenta comunque un risultato). In sostanza il fenomeno indagato con una certa impostazione del processo di ricerca non ha prodotto risultati scientificamente accettabili, pertanto il processo va reimpostato ma con una maggiore e migliore conoscenza del fenomeno. La seconda è che dai risultati raggiunti ed esposti nascano nuove opportunità di ricerca (partendo dai limiti e dai futuri sviluppi) La rappresentazione di tale relazione risulta condivisa in letteratura <sup>9</sup>.

A valle della pianificazione della ricerca si presenta un'analisi di natura descrittiva-esplorativa, con l'obiettivo di ottenere una panoramica sullo stato di adozione e sulla dichiarata <sup>10</sup> funzione del Bilancio Sociale negli Atenei italiani;

---

<sup>9</sup> RICOLFI L., *La ricerca qualitativa*, Carocci, Roma, 1997, pag. 26.

<sup>10</sup> Per "dichiarata" si intende ciò che è stato letteralmente dichiarato (misurato mediante analisi dei contenuti) all'interno dei Bilanci Sociali realizzati e pubblicati dagli Atenei componenti l'universo di riferimento, posto poi a confronto con i dati emergenti dallo studio di caso.



una ulteriore analisi è stata condotta per la realizzazione dello studio di caso. Partendo da tale obiettivo ed essendo il processo della ricerca strutturato in fasi tra loro interdipendenti (cfr Fig. 1.1), ovvero influenzabili con lo sviluppo della conoscenza lungo l'asse "attività"- "tempo", è emersa l'ulteriore ipotesi di considerare una nuova funzione del Bilancio Sociale nell'ambito dello *strategic management*. Pur mantenendo il *focus* sulla domanda centrale della ricerca, ed essendo questi due obiettivi parte della stessa area di studi (pianificazione strategica e *strategic management*) si è preferito procedere con le due analisi esplorative di cui la seconda, di natura teorico-deduttiva.

Tutto quanto rappresentato è stato perseguito adottando un approccio metodologico di natura quali-quantitativa, connubio che risulta essere particolarmente idoneo a massimizzare l'efficacia di ricerche di natura esplorativa ed induttiva come quella alla base del presente lavoro.

Il lavoro è strutturato in 6 capitoli.

Il presente *primo capitolo* costituisce una *road map* per la comprensione della struttura del lavoro definendo, al contempo, il problema della ricerca, introducendo al *framework* teorico di riferimento e rappresentando la metodologia impiegata per il raggiungimento delle finalità.

Nel *secondo capitolo* è rappresentato il *framework* teorico di riferimento, ovvero la base teorica su cui è costruita la domanda di ricerca, costituito dai seguenti pilastri:

- *Corporate Social Responsibility*, con particolare riferimento alle teorie della responsabilità sociale, ovvero della rendicontazione sociale focalizzando l'attenzione su uno dei principali strumenti: il Bilancio Sociale.
- *Decision Making Theory*, con particolare riferimento alle teorie del processo decisionale posto in connessione con lo *Strategic Management*;
- *Ethical Decision Making* riferito all'etica all'interno del processo decisionale strategico.
- *Service logic* e *value co-creation*; la prima (*service logic*) costituisce lo sfondo teorico caratterizzante il presente lavoro. La seconda richiede il coinvolgimento degli *stakeholder* mediante un approccio di natura relazionale. Ciò costituisce un punto focale che rende il Bilancio Sociale uno strumento ancor più idoneo ad avvicinare chi comunica a chi ascolta fino rendere possibile la co-creazione di *value proposition* che possono avere impatti significativi sul processo di formulazione, realizzazione e modifica della strategia per il riassetto delle *performance*.
- *Stakeholder Engagement* e relazionalità, ovvero la rappresentazione teorica della teoria degli *stakeholder* e del loro *engagement* necessario per la

- redazione del Bilancio Sociale ivi incluso l'approccio relazionale, ovvero il *mindset*, da cui deriva la Visione Relazionale d'Impresa (VRI)<sup>11</sup>;
- *Strategic Management*, con particolare riferimento al processo di formulazione e sorveglianza della strategia e alla pianificazione strategica.

Il *terzo capitolo* propone una panoramica sul Bilancio Sociale definendo le funzioni e gli *standard* nel quadro nazionale, europeo e anglosassone. Nel capitolo vengono indagate le proprietà del Bilancio Sociale e gli *standard* maggiormente utilizzati per la sua redazione.

Il *quarto capitolo* delinea il quadro attuale degli Atenei italiani tra managerializzazione e normativa di funzionamento ed indirizzo. Si individua la programmazione triennale e la pianificazione strategica come le due leve con cui gli Atenei affrontano le loro competizioni e si propone una lettura innovativa del Bilancio Sociale. Quest'ultimo, oltre a rappresentare lo strumento cardine per rendicontare la responsabilità sociale realizzata da un'organizzazione può (a certe condizioni) costituire un valido strumento a supporto dello *strategic management*. Tale innovativa funzione costituisce una nuova utilità con cui il Bilancio Sociale misura (periodicamente) l'andamento delle *performance* dell'organizzazione. Al contempo, con tecniche di *gap analysis*, misura se l'attuazione del piano strategico derivante dalla visione strategica degli organi di governo dell'Ateneo, produce, in termini di *performance* (misurazione su KPI), i risultati attesi. Il Bilancio Sociale, arricchito di questa nuova funzione, costituisce uno strumento dall'elevato potenziale strategico con cui massimizzare l'efficacia delle strategie deliberate, realizzate ed emergenti<sup>12</sup>.

Nel *quinto capitolo* viene trattato il caso di studio: il Bilancio Sociale dell'Università di Salerno con una indagine empirica tesa a misurare l'impatto del Bilancio Sociale sulla pianificazione strategica dell'Ateneo salernitano.

Il *sesto capitolo* racchiude le conclusioni del lavoro monografico concentrando gli sforzi per rappresentare le implicazioni di natura teorica e manageriale sia del caso di studio, che del modello di Bilancio Sociale come strumento di *strategic and social management*.

---

<sup>11</sup> PELLICANO M., *Il Governo delle Relazioni dei Sistemi Vitali Socioeconomici. Imprese, Reti e Territori*, Giappichelli, Torino, 2002; PELLICANO M., *Il governo strategico dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 2004; PELLICANO M., CIASULLO M.V. (a cura di), *La visione strategica dell'impresa*, Giappichelli Torino, 2010; PELLICANO M., PERANO M., CASALI G.L., "The Enterprise Relational View (ERV): exploring future in strategic management", in Proceedings of 4rd Business Systems Laboratory International Symposium, Mykolas Romeris University, August 24-26, 2016, Vilnius, Lithuania. ISBN: 9788890824234.

<sup>12</sup> MINTZBERG H., WATERS J.A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent", in *Strategic Management Journal*, Vol. 6(July-September), 1985, pagg. 257-272.

## 1.2. Il Disegno della ricerca

Come già detto in precedenza, il disegno della ricerca rappresenta il punto in cui le questioni sollevate nei dibattiti teorici o politici vengono convertite in fattibili programmi di ricerca che forniscono risposte a queste domande<sup>13</sup>; può essere considerato come il “*blueprint*” della ricerca che affronta quattro punti focali: “what question to study, what data are relevant, what data to collect, and how to analyze the results”<sup>14</sup>. Il Disegno della Ricerca è più di un semplice *work plan* ed il suo scopo principale è aiutare ad evitare situazioni in cui le evidenze non incontrano la domanda di ricerca iniziale<sup>15</sup>. Tale sezione, pertanto, parte dall’analisi del problema della ricerca.

La dimensione sociale delle organizzazioni e delle attività da queste svolte ha acquisito una particolare rilevanza negli aspetti decisionali, strategici, finanziari e competitivi. Atteggiamenti socialmente responsabili rappresentano oggi una cultura, un valore che deve (o dovrebbe) necessariamente ispirare sia l’aspetto decisionale strategico che la parte *operation* di un’organizzazione. Tale orientamento alla responsabilità sociale è anche elemento di valutazione da parte dei consumatori/fruitori di beni e servizi, sempre più attenti a ricercare, per constatare, riscontri tra gli elementi valoriali di responsabilità sociale comunicati dalle organizzazioni e le attività, frutto dei processi decisionali per la produzione di beni e servizi.

Le modalità con cui i consumatori/fruitori ricercano tali informazioni sono, perlopiù, riconducibili all’utilizzo di internet che rappresenta un’importante fonte da cui attingere informazioni in modo economico e rapido. Grazie all’innovazione tecnologica e alla disponibilità di accesso alla rete, i consumatori hanno maturato l’attitudine ad ottenere, tramite quest’ultima, risposte alle loro domande<sup>16</sup>. Se da un lato tale principio si assume come consolidato (e talvolta abusato) dagli atteggiamenti sociali, dall’altro un ulteriore principio altrettanto valido (ma non molto consolidato) ancora sfugge: l’attendibilità delle fonti di

---

<sup>13</sup> HAKIN C., *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*, Routledge, NY, 2000.

<sup>14</sup> PHILLIBER S.G., SCHWAB M.R., SLOSS G.S., *Social Reserch: guidelines t a decision-making process*, F.E. Peacock, Itasca, IL, 1980.

<sup>15</sup> YIN R.K., *Case Study Research. Design and Methods. Fifth Edition*, Sage Publications Inc., California, U.S., 2014.

<sup>16</sup> Già da qualche tempo nel vocabolario *Treccani* è presente il verbo “googlare”, definito come “Cercare con Google, fare una ricerca attraverso la rete telematica, servendosi del motore di ricerca Google”; fonte: tratto da *treccani.it*. L’inserimento di tale terminologia, generalmente, si rende necessaria allorquando determinati atteggiamenti divengono di dominio comune.

informazioni e talvolta l'impossibilità di riscontro diretto tra ciò che viene dichiarato dalle organizzazioni (ad esempio nella pubblicazione di un Bilancio Sociale facilmente reperibile *on line*) e ciò che effettivamente viene realizzato dalle organizzazioni.

Queste ultime possono comunicare seguendo modalità e criteri moderni e tecnologici in grado di colpire (ad esempio emozionando) e lasciare un segno nella memoria di chi legge, vede o ascolta. Questo particolare aspetto della comunicazione non riguarda soltanto strategie di *marketing* che hanno lo scopo di massimizzare le vendite di un particolare prodotto o servizio, ma anche una particolare tipologia di comunicazione con cui vengono condivise all'esterno informazioni rilevanti sia riferite al governo che alla gestione di un'organizzazione<sup>17</sup>. Tale particolare tipologia di comunicazione rappresenta una leva per incrementare la legittimazione (in caso di organizzazioni private), o il consenso (in caso di organizzazioni pubbliche).

Tuttavia in entrambi i casi si rileva un carattere comune: l'evidenza, nella comunicazione, di un orientamento strategico (caratterizzato da etica, responsabilità e sostenibilità) nel governo dell'organizzazione e di rapporti causa-effetto tra *policy* e *performance*. Finalità di tale comunicazione, in media, è dimostrare che tra indirizzi strategici, strategie emergenti e *performance* ottenute insiste un principio "valoriale" che caratterizza il governo delle organizzazioni: operare eticamente e responsabilmente per la creazione di un valore socio-economico e conquistare, così facendo, la sopravvivenza.

In realtà, già Aristotele faceva rilevare che il bene umano è "desiderabile quando riguarda una sola persona, ma è più bello e più divino se riguarda un popolo e le città"<sup>18</sup>. Aristotele contempla i principi etici per avere un quadro più ampio del risultato sociale<sup>19</sup>. Ciò che emerge da tali principi, a tutt'oggi validi e condivisibili, è la maggiore ricchezza ottenibile dall'inclusione dei principi etici nello sviluppo e nella crescita derivante dal benessere sociale. Sviluppo e crescita che, in tal senso, non avrebbero soltanto una arida e pericolosa ricchezza materiale, quanto piuttosto una crescita prevalsa da una immaterialità legata ad un migliore equilibrio delle pari opportunità, della tolleranza delle diversità, dei livelli di mobilità sociale, dell'ampliamento degli spazi democratici, di una maggiore fortificazione dei valori propri del senso civico e sociale.

La rendicontazione sociale, in tal senso, rappresenta una corretta ed opportuna via per rappresentare valori e modalità operative di una *governance* proiettata ai

---

<sup>17</sup> In merito alla distinzione tra "governo" e "gestione" d'impresa, tra gli altri, si veda: Golinelli G. M., Proietti L., Vagnani G., 2010; M. Perano, 2012.

<sup>18</sup> ARISTOTELE, *Etica Nicomachea*, Laterza, Roma-Bari, 2007, pag. 5.

<sup>19</sup> AMARTYA S., *Etica ed Economia*, Laterza, Roma-Bari, 2006, pagg. 10 e ss.

risultati, all'etica e alla qualità, ed ispirata alla sostenibilità anche di natura ambientale tipica della responsabilità sociale. Quest'ultima è da considerarsi come una "dimensione strutturale della vita dell'impresa [...] che nel realizzare la sua tipica missione, inevitabilmente, esercita un influsso su una molteplicità di soggetti, creando (o distruggendo) valore per ciascuno di essi"<sup>20</sup>. Creazione di valore che diviene co-creazione allorquando la cultura alla responsabilità sociale spinge il *management* a considerare la crescente soddisfazione delle attese socio-economiche ed ambientali degli *stakeholder* come una vera e propria strategia al punto da coinvolgerli (attraverso l'*engagement*) per includere le proposte di valore stimolate attraverso un approccio relazionale.

Nell'ambito della responsabilità sociale, esistono vari strumenti, di adozione volontaria, impiegati per comunicare responsabilmente contenuti, impieghi, modalità di attuazione delle *policy*, *performance* prodotte: Bilancio Sociale, di mandato, di genere, di sostenibilità, di settore, di missione, partecipativo, ambientale. Il Bilancio Sociale (BS) rappresenta uno dei principali strumenti di rendicontazione sociale adottabile sia dalle organizzazioni private che pubbliche (compresi enti locali, enti pubblici economici, aziende sanitarie, amministrazioni centrali, etc...).

Nel settore privato il BS risulta essere lo strumento di rendicontazione sociale maggiormente utilizzato in Italia, già a partire dalla fine degli anni '70<sup>21</sup>. Generalmente le organizzazioni private adottano il BS oltreché per legittimarsi nei confronti della pubblica opinione anche per produrre non solo valore per gli azionisti, ma anche valore sociale per la comunità.

Le organizzazioni pubbliche, perlopiù, adottano il BS per gestire il consenso "raccontando quanto fa(nno) con il linguaggio semplice dei fatti: con il bilancio di ricaduta sociale"<sup>22</sup>.

Il BS adottato dalle amministrazioni pubbliche può essere definito come "uno strumento di rendicontazione che si propone di offrire a tutti i principali *stakeholder* un quadro completo, unitario e dotato di senso dell'attività svolte, dei risultati raggiunti e degli effetti prodotti, con particolare riferimento agli obiettivi dichiarati"<sup>23</sup>. Per quanto rilevato in letteratura, sovente si palesa una possibile

<sup>20</sup> MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, pagg. XI e ss.

<sup>21</sup> Nel 1978 la società Merloni redigé il Bilancio Sociale registrandosi come la prima società italiana a dotarsi di questo strumento, DE SANTIS G., VENTRELLA A.M., *Il bilancio sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1980.

<sup>22</sup> HINNA L., *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano, 2004.

<sup>23</sup> ROGATE C., TARQUINI T., *Fiducia e Responsabilità nel governo dell'ente pubblico*, Maggioli, Rimini, 2008, pag. 81.