



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 1 2009

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Un'altra economia è possibile

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Roberto Cafferata](#)

Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa

⇒ [Marco Frey](#)

Il bilancio sociale delle Università

⇒ [Emanuele Invernizzi](#)

Comunicazione, processi decisionali strategici e marketing (di [Emanuele Invernizzi](#), [Rossella Gambetti](#) e [Stefania Romenti](#))

⇒ [Gianni Cozzi](#)

Note in margine al saggio di Dario Velo sulla continuità e sulla discontinuità negli studi di marketing

⇒ [Silvia Bruzzi](#)

Innovazione scientifica e innovazione imprenditoriale nel settore farmaceutico

⇒ [Paolo Parini](#)

I confidi locali nella transizione ad intermediari finanziari: miti da sfatare e modelli alternativi di sviluppo

⇒ [Silvana Gallinaro](#)

La modularità nello sviluppo e nella produzione dei servizi

[< indietro](#)

[working paper](#)

⇒ [Sara Cepolina](#)

La politica per la ricerca e l'innovazione in Piemonte: coordinare e coinvolgere. Un confronto con la Liguria

⇒ [Renata Dameri Paola](#)

Le determinanti dell'IT governante e la creazione di valore

⇒ [Riccardo Amidei](#)

Governance ICT e competenze professionali

⇒ [Stefano Privitera](#)

Governance ed accountability aziendale in Finmeccanica



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

Il bilancio sociale delle Università

Marco Frey

Sommario: 1. Premessa - 2. Il commitment del vertice - 3. Stakeholder engagement - 4. Dalla rendicontazione consuntiva alla gestione integrata dell'accountability - 5. Uno sviluppo della rendicontazione sociale dell'università: gli intangibles - 6. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

Social reporting in the private sector has been steadily increasing in Italy since the 1990s, whereas public organisations social reporting is undeniably still at an earlier stage. This is partially a consequence of reporting standards being originally conceived and set for the business sector, and only recently guidelines and social reporting methodologies tailored to the public sector have been issued (e.g. the *Global Reporting Initiative Sector Supplement for Public Agency* (2005) at the international level; the 17/02/2006 Directive of the Italian *Ministro della Funzione Pubblica* "Social Accountability in Public Administration" at the national level). Still, the civic responsibility of public organizations to properly manage public goods, resources, and/or facilities in such a way to support sustainable development objectives and promote the public interest, clearly asks for an open, accountable and transparent approach in managing public funds and assets. In such a context, the call for public universities to become more engaged in social reporting practices has emerged both from the growing recognition of the benefits of social accountability for this kind of public administration – whose doublefaced mission, *competence building and research activity* has a strong social connotation – and the push (from the private sector, non government organisations and relevant stakeholders) for universities themselves to disclose their progression towards more sustainable outcomes. In response to the demand for social accountability and transparency, a number of Italian public universities have begun to look at sustainability reporting on their performance. Whilst for many this has simply entailed providing fairly rudimentary, and generally qualitative, social performance information, leading edge reporters have gone much further. The paper present the Scuola Superiore Sant'Anna and Ferrara University experiences.

1. Premessa

L'Università è oggi al centro di una grande attenzione. Deve dimostrare di poter contribuire allo sviluppo del Paese, utilizzando in modo appropriato le risorse, peraltro in riduzione, a sua disposizione. Ciò comporta una forte spinta alla valutazione, per orientare al meglio la propria capacità di migliorare le prestazioni e per poter accedere in modo privilegiato alle risorse differenziali offerte dal mercato e dai finanziamenti istituzionali. Tale esigenza si è andata rafforzando nell'ambito del processo di autonomizzazione dell'Università che ha indotto una sempre orientamento alle performance (Frey, Melis, Vagnoni, 2008).

In questo contesto negli ultimi anni alcune Università in Italia si sono poste l'obiettivo di misurare le proprie prestazioni sociali.

La scelta di dotarsi di strumenti per la misurazione complessiva dell'impatto sociale delle proprie attività può essere letto come la volontà di rendere conto in una prospettiva multidimensionale non limitata alla rilevazione delle performance della ricerca nell'ottica di un confronto internazionale, o degli studenti formati in modo efficiente ed efficace, ma evidenziando gli output e gli outcome generati complessivamente dall'Università. In ciò, ad esempio, assumono rilevanza indicatori in grado di misurare l'impatto generato dall'istituzione universitaria nel territorio, nei rapporti con le imprese e le istituzioni, nel contributo offerto al miglioramento dei servizi sociali e dell'ambiente, ecc.

Questo orientamento volontario alla predisposizione di bilanci sociali ha sostanzialmente anticipato il richiamo allo sviluppo della cultura dell'*accountability* verso l'esterno contenuto nelle Linee guida del Governo per l'Università del novembre 2008. Lo spirito del disegno di legge governativo è quello di dotare la *governance* universitaria di uno strumento che possa consentire una migliore gestione e contestualmente una maggiore trasparenza.

Questa esigenza era già stata sottolineata dalla la Direttiva "Baccini" del 17/2/2006, intervenuta al fine di fornire alcune linee guida per orientare le amministrazioni pubbliche nell'utilizzo di strumenti di rendicontazione sociale¹.

Gli elementi che devono caratterizzare il bilancio sociale secondo tale direttiva sono la volontarietà; il rendere conto degli impegni, dei risultati e degli effetti sociali prodotti, l'individuazione e la costruzione di un dialogo con i portatori d'interesse.

La sottolineatura della volontarietà è importante, perché solamente attraverso una scelta fortemente voluta dal vertice dell'organizzazione è possibile dispiegare tutti gli effetti positivi derivanti dall'applicazione del bilancio sociale. Nei casi in cui questo (come altri strumenti volontari) è stato reso obbligatorio, è prevalsa una logica burocratica e riduttiva della sua applicazione. Si forniscono le informazioni richieste (come nel bilancio di esercizio), ma ciò non genera un'attenzione strategica nella costruzione del processo di *accountability*.

¹O se si vuole disporre di un riferimento internazionale in chiave di rendicontazione della sostenibilità si può far riferimento al *Global Reporting Initiative Sector Supplement for Public Agency* (2005).

Qualora invece la volontà di rendere conto si è accompagnata con la scelta spontanea di utilizzare questo strumento, si è assistito ad esperienze in molti casi positive². Come vedremo successivamente è però il terzo elemento, quello della costruzione di un dialogo strutturato con i portatori di interesse, che spesso genera la differenza tra un ordinario e un innovativo processo di rendicontazione sociale.

Nell'Università, in analogia con quanto richiesto per le Amministrazioni pubbliche, lo sviluppo dei processi di accountability può essere ricondotto a diverse motivazioni di natura interna ed esterna:

- fornire un modello di rendicontazione chiaro, completo e trasparente delle prestazioni sociali ed ambientali conseguite nell'ambito delle attività svolte e delle relazioni che intercorrono tra l'Ateneo ed i suoi *stakeholder*;
- dotare l'Università di uno strumento utile sia nell'ambito delle attività di verifica delle proprie strategie e di misurazione dei risultati conseguiti, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione e della rendicontazione del proprio operato al proprio interno;
- contribuire a migliorare la comunicazione con gli *stakeholder* -ponendosi, per il suo contenuto, al centro delle relazioni con i portatori di interesse-, a rafforzare il legame dell'Ateneo con il territorio e a favorire la diffusione di una cultura della responsabilità sociale.

Il presente articolo si pone l'obiettivo di indicare sulla base delle esperienze fatte dallo scrivente con la Scuola Superiore Sant'Anna (nel 2003 e nel 2004) e con l'Università di Ferrara (nel 2007, 2008 e 2009)³ quali possono essere i passi fondamentali nella costruzione di un percorso di accountability sociale nelle Università.

L'approccio all'attività di ricerca che costituisce lo sfondo metodologico di quanto qui descritto è quello dell'Action Research⁴.

²Secondo un'indagine del Fornez erano 369 le amministrazioni pubbliche che si erano dotate alla fine del 2007 di un bilancio sociale. Tra queste la categoria più presente era quella dei Comuni con 102 bilanci sociali redatti.

³Sant'Anna e Ferrara sono due nell'ambito della decina di esperienze note di bilancio sociale nelle Università Italiane. Tra le altre si possono citare Bari, Cagliari, Firenze, Piemonte Orientale, Sannio, Scuola Normale Superiore (Cassone, Zaccarella, 2009).

⁴La paternità dell'Action-Research è attribuita allo psicologo sociale Kurt Lewin (1918-1945) che lo definì come "una sperimentazione della vita reale". In generale, tale approccio metodologico si configura come un'attività di ricerca condotta in contesti organizzativi, fondata su una collaborazione etica, mutuamente negoziata tra gli attori e il ricercatore. Attraverso la research-action è possibile migliorare la conoscenza dei fenomeni indagati, produrre cambiamenti che siano anche miglioramenti dei contesti socio-organizzativi studiati, capire come gli attori simbolizzano gli eventi organizzativi e riconoscere rappresentazioni comuni e condivise dei fenomeni.

2. Il commitment del vertice

Il primo passo necessario, come in ogni organizzazione, è quello di ricevere un pieno commitment da parte del vertice dell'organizzazione. Questo è necessario per fornire l'adeguato impulso alla costruzione di un progetto che deve coinvolgere nella misura più ampia possibile l'organizzazione, al fine di generare da un lato una rappresentazione esaustiva e condivisa e, dall'altra di consentire al bilancio sociale di diventare uno strumento di governance.

Il coinvolgimento del vertice implica per le Università la presenza di almeno due linee di responsabilità: quella rappresentata dal rettore e quella di cui è a capo il direttore amministrativo. In tal modo sia il corpo docente che il personale tecnico-amministrativo viene ad essere coinvolto dal rispettivo responsabile apicale. In molte organizzazioni è anche opportuno prevedere una modalità di coinvolgimento precoce nel processo di rendicontazione sia da parte del consiglio di amministrazione (che può costituire un organo di rappresentanza degli stakeholder) che del nucleo di valutazione (in relazione alle specifiche competenze di questo organo).

Il nucleo di valutazione è un organo che negli ultimi anni ha aumentato il proprio ruolo in relazione alla accresciuta rilevanza dei processi di valutazione all'interno dell'Università. Spesso le relazioni del nucleo sono sviluppate con un approccio metodologico che si integra in misura significativa con un bilancio sociale, pur avendo finalità differenti. Può essere quindi molto interessante sviluppare una sinergia forte tra attività di valutazione del nucleo e processo di rendicontazione sociale dell'attività.

Nelle esperienze sinora effettuate un docente (meglio se prorettore o membro di uno degli organi di governance) ha assunto la responsabilità metodologica dell'intero processo coordinando direttamente un comitato di indirizzo (composto prevalentemente da docenti) e un comitato operativo, coinvolto direttamente nell'acquisizione delle informazioni e nel processo di rendicontazione.

Uno dei primi passi per tradurre il commitment in azione riguarda l'esplicitazione della mission, dei valori e degli obiettivi generali dell'istituzione universitaria. Questi in molte circostanze sono rintracciabili in documenti di programmazione di lungo periodo (piani strategici, piani triennali) che possono costituire la base di riferimento per una riformulazione condivisa dai vertici dell'organizzazione.

Nel caso della Scuola Superiore Sant'Anna, ad esempio, i principi chiave dell'orientamento strategico si sono evoluti nel corso degli anni in funzione dell'ampliamento della missione formativa dell'istituzione (Fig. 1). Nei fatti la missione è quella propria di un'istituzione di eccellenza orientata a "sperimentare nuovi campi nella ricerca e nella formazione, con particolare attenzione all'interazione tra i due ambiti, tenendo presenti le istanze di modernizzazione e innovazione del Paese". I principi chiave nell'ottica della responsabilità sociale sono rappresentati nel grafico sottostante.

Fig. 1 - I valori della Scuola Superiore Sant'Anna



Differente è la missione di una università “generalista” come quella di Ferrara. Si tratta di un’ “Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale”. La mission è strutturata su tre assi principali di azione lungo i quali l’Università indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nello svolgimento della sua attività:

- un *asse tradizionale*, costituito da ricerca e didattica;
- un *asse innovatore*, che riguarda la ricaduta industriale sul territorio e la caratterizzazione di Ferrara quale città universitaria, del sapere e della formazione;
- un *asse organizzativo-gestionale*, inerente l’organizzazione interna e il governo delle risorse umane.

Come vedremo nel seguito le scelte di posizionamento delle Università costituiscono un riferimento fondamentale per il loro impegno nella rendicontazione sociale.

3. Stakeholder engagement

Abbiamo già evidenziato come una delle variabili più critiche nei processi di rendicontazione sociale riguardi il coinvolgimento degli stakeholder.

Il bilancio sociale nasce come strumento che si rivolge alla molteplicità dei portatori di interesse rilevanti per il funzionamento efficace di un'organizzazione. Se questa è un'impresa gli stakeholder sono soggetti titolari di interessi rilevanti nella vita dell'impresa (in primis coloro che apportano capitale umano e finanziario) che in quanto tali hanno diritto ad essere informati (e attraverso i processi informativi coinvolti) con riguardo alle attività.

Il dibattito dell'ultimo decennio sulla responsabilità sociale delle imprese ha esteso questo diritto all'informazione (social and ethical reporting) ad un livello più profondo di accountability (Sacconi, 2008).

Nei modelli teorici recenti così (cfr. Hinna, 2002; Mitchell, 1997; Tanese, 2004) si sottolinea come gli stakeholder dovrebbero essere coinvolti precocemente nella condivisione del percorso di rendicontazione, partecipando alla definizione degli obiettivi, degli indicatori utili a misurarli, nel processo di valutazione ed interpretazione delle evidenze, nelle azioni correttive e migliorative programmate al termine di ogni percorso di rendicontazione. In realtà un approccio di *engagement* così strutturato matura progressivamente. Molto spesso la prima edizione dei bilanci sociali, e ciò accade anche con riferimento alle università, nasce attraverso la ricostruzione del quadro programmatico e informativo esistente, ponendosi il ragionevole e limitato obiettivo di dare sistematicità alle informazioni disponibili e colmare i gap più evidenti. E' uno sforzo, la cui consistenza non si vuole assolutamente mettere in discussione anche per le ulteriori implicazioni che vedremo nei prossimi paragrafi, in cui gli stakeholder esterni vengono coinvolti solamente nella fase finale di predisposizione dei documenti, per fornire una valutazione di carattere generale inerente agli ambiti di rendicontazione che li riguardano più direttamente.

In alcune esperienze, come quelle vissute e partecipate direttamente dallo scrivente, alcuni rappresentanti degli stakeholder sono stati chiamati ad esprimere il loro parere (che è stato riportato tal quale in apertura o in chiusura del bilancio stesso) sulla prima edizione del documento a loro inviato in bozza.

Nelle edizioni successive si è cercato di colmare il gap inerente ad un coinvolgimento più sistematico dei portatori di interesse nella esplicitazione di obiettivi di miglioramento delle performance sociali.

Le modalità possono essere differenti rispetto a questa finalità. Un approccio molto utilizzato è quello di effettuare interviste o di far compilare questionari agli stakeholder considerati rilevanti.

Usualmente le Università sviluppano rilevazioni sistematiche del gradimento delle diverse famiglie di studenti (dei corsi ordinari, dei master, dei dottorati) o laureati. Nonché in periodi più recenti, grazie al potenziamento delle attività di orientamento, dei potenziali candidati all'ingresso nell'Istituzione universitaria.

Più rare sono le attività di rilevazione dei bisogni delle altre tipologie di stakeholder.

Così la Scuola Superiore Sant'Anna ha incaricato una società di ricerca (Eurisko) di effettuare interviste ad un campione significativo di imprese e di istituzioni, considerati due rilevanti portatori di interesse. Grazie al quadro che ne è emerso è risultato possibile individuare non solamente la percezione dell'impegno sociale dell'istituzione universitaria nella sua pluridimensionalità, ma anche quali ambiti di miglioramento erano condivisi e sollecitati da questi stakeholder.

Una maggiore tensione verso l'internazionalizzazione e l'innovazione è emersa, ad esempio, come una richiesta condivisa anche da parte degli attori territoriali. Così come sono state confermate le scelte nei confronti degli ambiti di specializzazione propri della Scuola, anche in relazione alla forte caratterizzazione in termini di responsabilità sociale di tali ambiti (tutela della salute, sostenibilità, diritti umani, sviluppo del territorio...).

Un differente approccio è stato quello adottato dall'Università di Ferrara che ha programmato dei focus group con gli attori del proprio territorio, al fine di coinvolgerli nelle diverse fasi del processo di rendicontazione. E' così stato svolto un focus group sulle tematiche ambientali che ha visto coinvolte le istituzioni locali (Comune, Provincia, ARPA, ...) e i principali soggetti attivi all'interno dell'Università nell'ambito delle attività di ricerca e formazione.

Un altro stakeholder che merita particolare attenzione sono i dipendenti dell'Università. Come è noto l'Università ha al proprio interno almeno tre diverse categorie di dipendenti: il personale tecnico-amministrativo, il personale docente strutturato, il personale di ricerca con contratto a tempo determinato o a progetto.

Per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo uno degli strumenti che comincia ad essere utilizzato anche nelle pubbliche amministrazioni e nelle università è l'indagine di clima. Attraverso tali analisi è possibile comprendere quali sono le indicazioni di criticità e di miglioramento che i dipendenti segnalano direttamente.

Abbiamo evidenziato come l'asse organizzativo interno sia stato reputato particolarmente rilevante da parte dell'Università di Ferrara. Al proposito si deve segnalare il progetto di cambiamento organizzativo, "efficienti perché pubblici" (Vagnoni, Periti, 2008) che ha generato, tra l'altro, indicatori specifici inerenti la gestione per processi e per competenze delle risorse umane all'interno dell'ateneo.

4. Dalla rendicontazione consuntiva alla gestione integrata dell'accountability

Come si è potuto osservare nei paragrafi precedenti inerenti a due processi rilevanti nell'ambito dell'attività di rendicontazione sociale: il commitment e lo stakeholder engagement, risulta difficile considerare il bilancio sociale come un semplice documento (la punta dell'iceberg), senza considerare il complesso di attività che lo legittimano, supportano e valorizzano. In questa prospettiva

rendicontazione, gestione e comunicazione della responsabilità sociale costituiscono tre macroprocessi strettamente integrati.

Proseguendo con l'approccio pragmatico e di sintesi ragionata delle esperienze vissute che ha caratterizzato questo contributo, si può procedere a illustrare quali sono le implicazioni gestionali della rendicontazione sociale (la parte sommersa dell'iceberg).

Nel paragrafo sul commitment avevamo descritto l'importanza e la composizione del gruppo di lavoro (o di controllo) del processo di rendicontazione. Nell'ambito di tale gruppo devono essere attribuite con chiarezza le responsabilità inerenti alla raccolta delle informazioni all'interno delle diverse attività dell'Università oggetto di rendicontazione. Ogni indicatore deve essere ben specificato ed avere un suo owner. Questa strutturazione consente nel tempo di dar luogo ad una vera e propria procedura, supportata da una matrice delle responsabilità, per l'acquisizione delle informazioni che alimentano il processo di rendicontazione. Nella tabella successiva (Fig. 2) si possono osservare gli indicatori del Bilancio Sociale di Ferrara classificati all'interno di una matrice per stakeholder e per ambito.

Fig. 2 - La matrice ambiti, stakeholder, indicatori dell'Università di Ferrara

	Capitale intellettuale	Formazione	Ricerca e Innovazione	Territorio	Intenaz.ne	Ambiente	Patrimonio culturale	Salute	Capitale umano
Studenti, Famiglie, Scuole	4	27	2	4	9	3	13	3	6
Enti locali, Istituzioni	8	5	2	17	7	6	5	4	8
Imprese	15	5	6	12	3	2	2	0	3
Personale Ateneo	10	0	0	0	0	3	4	1	22
Cittadino Ferrara	0	6	1	4	4	3	9	4	0

L'evoluzione della gestione integrata può rendere poi auspicabile strutturare un vero e proprio sistema di gestione. In questo caso i diversi ambiti del processo di gestione politica-analisi-pianificazione-gestione-controllo-riesame-comunicazione vengono strutturati all'interno di uno schema guidato dagli standard esistenti a livello internazionale. Nell'ambito della responsabilità sociale, come è noto, l'ISO sta lavorando alla costruzione dello standard ISO 26000 che non è però ancora disponibile se non in una forma draft.

Viceversa più maturi sono gli standard nell'ambito della gestione ambientale (ISO 14001 o, a livello europeo, il Regolamento EMAS) o della qualità (ISO 9001). L'ampia diffusione degli standard di qualità (oltre un milione di certificati al mondo, più di 130.000 in Italia) ha fatto sì che diverse istituzioni universitarie

costruissero sistemi di gestione della qualità e li facessero certificare con riferimento ad alcuni processi.

Nel caso della Scuola Superiore Sant'Anna ciò vale, ad esempio, per il processo di alta formazione, che da alcuni anni è dotato di un sistema di qualità certificato, al fine di gestire in modo più efficace la progettazione ed erogazione dei corsi, nonché le risposte e le garanzie nei confronti dei propri stakeholder.

Ancora più interessante è il percorso dell'Università di Ferrara che recentemente ha ritenuto di avviare la realizzazione di un sistema di gestione ambientale per dare maggior consistenza ad una degli ambiti di miglioramento presente all'interno del proprio bilancio sociale.

Il rettore nel mese di giugno di quest'anno ha presentato un "percorso" graduale mirato alla sostenibilità ambientale universitaria, in linea con la politica ambientale delle Istituzioni del territorio (Comune, Provincia, Arpa e gli altri attori del focus group sopra evidenziato) e in armonia con la visione di "Ferrara città universitaria". La gradualità è necessariamente connessa alla complessità strutturale ed organizzativa dell'Ateneo e prenderà il via dall'adozione di un sistema di gestione ambientale con un campo di applicazione circoscritto: avente ad oggetto, in prima applicazione, la gestione delle attività riconducibili ai depositi temporanei di rifiuti speciali e di stoccaggio dei rifiuti radioattivi siti presso il Polo bio-medico ed il deposito temporaneo di rifiuti speciali (di recente istituzione) presente presso il Polo scientifico-tecnologico.

Analogamente la Scuola Superiore Sant'Anna negli anni successivi alla predisposizione dell'ultimo bilancio sociale ha intensificato le azioni di sensibilizzazione interna e di programmazione di interventi nel campo della gestione ambientale, con particolare riferimento alla raccolta differenziata dei rifiuti e all'efficienza energetica. In questo ambito tutto ciò non è stato per il momento finalizzato all'adozione di un sistema di gestione ambientale, che però è in programma per la Divisione Alta Formazione.

Un altro interessante ambito di intervento in una prospettiva gestionale ha riguardato il tema delle pari opportunità, dove è stato istituito un comitato che dopo aver dato luogo ad un complesso di iniziative di sensibilizzazione ed azione, ora sta strutturando un percorso partecipato per la definizione di un codice etico su cui innestare un percorso gestionale più strutturato in questo ambito. Si tratta del completamento in chiave partecipativa di quel processo di definizione della mission descritto nel secondo paragrafo.

5. Uno sviluppo della rendicontazione sociale dell'università: gli intangibles

A dimostrazione di come il processo di rendicontazione possa arricchirsi progressivamente non solo di indicatori, ma anche di strumenti, vogliamo illustrare uno specifico sviluppo possibile nell'ambito del ruolo dell'università come generatrice di conoscenza. Una dimensione rilevante e innovativa di

accountability che è emersa nell'esperienza di Ferrara riguarda infatti gli intangibles. Nella seconda edizione del bilancio sociale la riflessione intorno allo sviluppo di un insieme di indicatori del patrimonio intangibile dell'Ateneo è maturata a partire dalla consapevolezza del ruolo delle risorse immateriali quali determinanti fondamentali nel processo di generazione del valore dell'Università.

Per un'istituzione universitaria, tale processo ha natura diversa rispetto a quello di un'organizzazione produttrice di beni e servizi: è multidimensionale e assume molteplici valenze. La creazione e il trasferimento di conoscenza propri del fine istituzionale dell'organizzazione generano, infatti, valore sia in termini sociali (le attività di formazione e di ricerca contribuiscono alla crescita della società sotto il profilo scientifico e culturale), sia in termini economici (il trasferimento della conoscenza sul territorio si concretizza nella creazione e nello sviluppo di impresa e di innovazione). In quest'ottica, l'Ateneo è stato considerato soprattutto come un insieme di risorse e di conoscenze interrelate, quali la capacità di innovare, le competenze e il know how posseduto dalle persone, le di risorse di fiducia, basate sulla reputazione e sul consenso che l'Università è in grado di generare nei diversi stakeholder e che contribuiscono a determinarne sia il posizionamento all'interno dell'offerta formativa nazionale e internazionale, sia il patrimonio di relazioni instaurate con il territorio.

Tali peculiarità hanno richiesto lo sviluppo di un modello di rendicontazione del capitale intellettuale specificamente elaborato per un'università come quella di Ferrara, costruito a partire dallo schema metodologico proposto da AREA Science Park, Consorzio per l'Area di ricerca scientifica e tecnologica di Trieste.

La metodologia è stata rielaborata con l'obiettivo di definire un sistema di indicatori di capitale intellettuale applicabili alle attività di ricerca dell'Ateneo, nonché ai suoi aspetti applicativi e di trasferimento tecnologico. Il modello adottato individua tre componenti fondamentali del capitale intellettuale che contribuiscono a creare il valore intangibile dell'Università:

il Capitale Umano, definito dall'insieme delle capacità, delle abilità e delle competenze proprie delle risorse umane dell'Ateneo. Conformemente alla metodologia adottata, gli indicatori di capitale umano fanno riferimento esclusivamente alle risorse umane che, all'interno dell'Ateneo, svolgono attività di ricerca: personale docente, assegnisti di ricerca, dottorandi, personale tecnico operante nell'ambito della ricerca (es.: personale tecnico di laboratorio).

Il Capitale Strutturale, costituito da tutti quegli elementi, tangibili e non, che supportano il personale impegnato nella ricerca nello svolgimento delle proprie attività, con l'obiettivo di garantire una gestione efficace ed efficiente del lavoro ed un maggior grado di motivazione del personale stesso.

Il Capitale Relazionale, che rappresenta l'insieme di relazioni, dirette e indirette, che l'Ateneo instaura con tutti i principali stakeholder coinvolti nelle attività di ricerca (quali, ad esempio, aziende partner o committenti, enti terzi che finanziano progetti di ricerca, aziende con cui si co-brevetta). La solidità di tali relazioni contribuisce ad assicurare continuità al processo di generazione del valore e allo sviluppo delle potenzialità di crescita dell'Ateneo, sia in termini di posizionamento nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale, che di trasferimento di conoscenza e innovazione sul territorio.

Ciascuna componente di capitale intellettuale viene declinata lungo tre dimensioni (crescita e disponibilità al rinnovamento, efficienza e stabilità), dando luogo ad un sistema di indicatori riconducibile alla seguente struttura concettuale (Fig. 3).

Fig. 3 - Il Modello di Capitale Intellettuale dell'Ateneo di Ferrara

	Capitale Umano	Capitale Strutturale	Capitale Relazionale
Crescita e disponibilità al rinnovamento	Esprime la disponibilità da parte del personale a crescere in termini di competenze e da parte dell'Università di fornire le risorse necessarie a supportare e favorire tale crescita	Rappresenta la capacità dell'Ateneo di sviluppare l'attività di ricerca, attraverso la realizzazione di nuovi progetti e l'individuazione di nuovi filoni, e la capacità di dotare il personale di strutture e servizi che consentano di utilizzare al meglio le proprie conoscenze e competenze	E' la capacità dell'Ateneo di mantenere e di sviluppare le relazioni con i partner delle attività di ricerca (altre università, istituzioni, centri di ricerca, enti pubblici e privati,...)
Efficienza	Misura la capacità e l'autonomia dell'Ateneo nel reperire risorse da dedicare all'attività di ricerca	Indica la capacità di svolgere attività di ricerca e di innovare con il minor numero di risorse indirette	Misura la soddisfazione dei partner e dei committenti delle attività di ricerca
Stabilità	Misura la fidelizzazione del personale ed il senso di appartenenza all'Ateneo	Misura la capacità dell'Università di mantenere un volume di attività e di progetti di ricerca costante o in crescita in corso nel tempo	Misura la fidelizzazione dei partner, dei committenti e dei dipendenti nell'ambito delle attività di ricerca

6. Conclusioni

La rendicontazione sociale si sta sviluppando nelle pubbliche amministrazioni e nelle università. Si riscontra, tuttavia, in molte delle esperienze in corso, un'oggettiva difficoltà a dare sistematicità a processi complessi, in cui le esigenze

di comunicazione devono essere strettamente raccordate a quelle di organizzazione sistematica delle informazioni disponibili e di quelle che è necessario acquisire ex-novo. Spesso, il faticoso processo di elaborazione del primo bilancio sociale richiede tempi molto lunghi; non è, inoltre, infrequente riscontrare prime edizioni del bilancio sociale che rimangono esperimenti isolati.

Ciò è controproducente sotto due profili: da un lato, produce disorientamento negli interlocutori, che si attendono un dialogo permanente, dall'altro, è dispersivo, in quanto le conoscenze acquisite e le esperienze fatte non sono opportunamente capitalizzate.

Gli atenei, che già si sono cimentati nel bilancio sociale, hanno inoltre spesso utilizzato impostazioni metodologiche diverse, gli uni dagli altri. Ferma restando la libertà di seguire impostazioni e modelli di rendicontazione di tipo diverso, si ravvisa l'utilità di disporre di uno "scheletro" comune, da definire e condividere, che potrebbe rivelarsi utile griglia di riferimento (modello a tendere), in particolare, per quegli atenei che si cimentano per la prima volta.

Recentemente il GBS ha proposto un proprio standard per le Università che applica in tale contesto il modello di rendicontazione sviluppato nell'ambito delle imprese. Anche le iniziative proposte dalle istituzioni governative nell'ambito delle pubbliche amministrazioni forniscono delle indicazioni significative al proposito. Al tempo stesso le Università sono organizzazioni che possono essere caratterizzate da specificità significative nella costruzione dei propri percorsi di social accountability. I due esempi trattati nel paper mostrano sia l'opportunità di dotarsi di un approccio comune, sia la possibilità di sviluppare contenuti e strumenti specifici.

Si tratta di capitalizzare tutto ciò insieme ad un'analisi approfondita delle esperienze in corso al fine di consentire al sistema universitario di proseguire in modo più coordinato e in un'ottica di benchmarking un percorso importante per illustrare le proprie prestazioni in una prospettiva ampia, che coniughi eccellenza nella ricerca, offerta formativa e ricadute complessive generate nel territorio e nel contesto sociale.

Bibliografia

- Atkinson T.N., Gilleland D.S. (2006), *The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment*, Research Management Review, Volume 15, Number 2, Fall/Winter.
- Bartocci L. (2000), *Il bilancio sociale negli enti locali*, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E. (2005), "Teoria degli stakeholder e amministrazione pubblica", *Azienda Pubblica*, n. 2.
- Cassone A., Zaccarella P. (2009), "Il bilancio sociale delle università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane", Dipartimento di Politiche Pubbliche e Scelte Collettive – POLIS, Working paper n. 130, January, Università del Piemonte Orientale, lessandria.

- Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez (2005), *Bilancio Sociale. Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche*, Roma.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane,
http://www.cantieripa.it/allegati/Rendere_conto.pdf
- Ecchia G., Marangoni G., Zarri L. (2005), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Collana Atmosfere Sociali Iref, 1a edizione.
- Frey M., Melis M., Vagnoni E. (2008), *Recent developments in social and environmental reporting among Italian Universities: a critical evaluation of leading edge practices*, 2nd Italian Conference on Social and Environmental Accounting, 17-19 September.
- Gatti D. (2002), "Come fare il bilancio sociale: un modello di rendicontazione", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n. 19-20.
- GBS - Gruppo Bilancio Sociale (2008), *La rendicontazione sociale nelle università*, Giuffrè, Milano.
- Hersh R.H., Shneider C.G. (2005), *Fostering personal & social responsibility on college & University campuses*, Liberal Education, Summer-Fall.
- Hinna L. (2002), (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Hinna L. (2004), *Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano.
- Maino G. (2002), "Il bilancio sociale: uno strumento per enti pubblici?", *Prospettive sociali e sanitarie*, Milano, IRS, 19-20.
- Manni F. (2006), *Considerazioni sul bilancio sociale in ambito pubblico*, Aracne, Roma.
- Marcuccio M. (2005), "Il bilancio sociale e la comunicazione esterna dei risultati: un'analisi empirica delle pratiche emergenti", *Azienditalia*, n. 1.
- Marcuccio M., Steccolini E. (2003), *Social and Environmental Reporting in Local Government: a new Italian Fashion?*, w.p. 105, Working Paper Series, SDA Bocconi.
- Mitchell R.K., Angle 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*, n. 4.
- Ministero dell'Interno, Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali (2007), *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno.
- Muijen Heidi S.C.A. (2004), "Corporate Social Responsibility Starts at University", *Journal of Business Ethics*, Volume 53, Numbers 1-2, August.
- Paletta A., Pieghi M. (2007), (a cura di), *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla public governance*, ISEDI, Torino.
- Perrone P. (2004), "La responsabilità sociale degli enti locali e la comunicazione dei risultati", *Azienda Pubblica*, n. 2.
- Pezzani F. (2003), (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, EGEA, Milano.

- Pucci L. (2002), "Come fare il bilancio sociale linee guida nazionali e internazionali", *Prospettive Sociali e Sanitarie*, n.19-20.
- Pucci L., Vergani E. (2002), *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano.
- Pulejo L. (1996), *Esperienze in tema di bilancio sociale. Il modello francese*, Giappichelli, Torino.
- Rebora G. (1999), *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini e Associati, Milano.
- Ricci P. (2006), "Il valore aggiunto nello standard di base GBS per la rendicontazione sociale nel settore pubblico", *Finanza Locale*, n. 6.
- Rogate C. (2002), "Esperienze e riflessioni critiche del bilancio sociale del settore pubblico", *Azienda Pubblica*, n. 6.
- Romolini A. (2007), *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano.
- Rusconi G., Dorigatti M. (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. (2008), *Il Bilancio Sociale nel settore pubblico. Esame critico degli standard e linee innovative per le Regioni e gli Enti di Governo decentrati*, Dipartimento di Economia dell'Università di Trento ed EconomEtica.
- Steccolini I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli enti locali: dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- Tanese A. (2004), (a cura di), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche*, Ed. Scientifiche Italiane, Napoli.
- Vagnoni E., Periti E. (2007), (a cura di), *Efficienti perché pubblici*, Carocci, Roma.
- Vermiglio F. (2000), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- .

Marco Frey

Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese
Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa
Piazza Martiri della Libertà 33
56127, Pisa
e-mail: frey @ sssup.it