

*Workshop su*

**L'UNIVERSITÀ: QUALI PERFORMANCE, COME  
MISURARLE, COME MONITORARLE, COME  
RENDICONTARLE**

in collaborazione con

**Università del Piemonte Orientale**

**QUALI PERFORMANCE PER QUALE  
UNIVERSITÀ**

Lorenzo Caselli

Venerdì 23 giugno 2017  
Università del Piemonte Orientale

## Quali performance per quale Università

Lorenzo Caselli\*

Nella seconda sessione il tema del workshop viene declinato a partire dalle specificità delle diverse sedi universitarie. Queste sono chiamate a riposizionarsi rispetto a situazioni complesse, in movimento, ricche di contraddizioni. Le esigenze formative si presentano sempre più diversificate nel mentre la crescente pervasività dell'attività di ricerca richiede l'ibridazione dei saperi. Si impone pertanto la necessità di un riposizionamento strategico dell'università, di una sua capacità di lettura del cambiamento, nonché di promozione di efficaci interfacce con il contesto sociale ed economico. La sua governance va ripensata. In questo quadro definire cosa sono e quali sono le performance dell'università non è né semplice né pacifico. La questione non è meramente tecnico strumentale ma prima di tutto politica e culturale. Nella scelta e nella ponderazione delle performance si concretizza la responsabilità dell'università.

Responsabilità significa rispondere di qualcosa, a qualcuno, sulla base di determinati presupposti e valori, tenuto conto delle risorse disponibili, in maniera strutturata e verificabile. Orbene di cosa deve oggi rispondere l'università? Certamente dei giovani che forma e che in un contesto sempre più anziano dovrebbero porsi come motore di innovazione. Dell'impegno nella ricerca e delle idee che produce potenzialmente in grado di fertilizzare l'ambiente. Dei circuiti che attiva a livello internazionale nei quali le comunità locali potrebbero utilmente inserirsi. Del valore economico, sociale, artistico e culturale che produce mette a disposizione del territorio.

A chi deve rispondere l'università? Quali sono i suoi stakeholder? Come ponderarli in termini di potere, legittimità, urgenza? E l'università a sua volta di chi è stakeholder? Quali presupposti, quali valori? Qui c'è la storia, la cultura, il sentirsi parte di un sistema più ampio, aperto al futuro. Quali e quante risorse, dirette e indirette, sono disponibili? Sono un vincolo? Una opportunità? E infine come rispondere? E' questo il tema della rendicontazione, della certificazione, della concretizzazione dell'accountability.

Le singole università non sono mondi a se stanti, autoreferenziali bensì realtà integrate nella società, nel territorio. L'università è dentro la società e la società è dentro l'università. La società deve vedere nell'università una risorsa preziosa da salvaguardare, stimolare, sviluppare. L'università a sua volta deve confrontarsi e

---

\* **Lorenzo Caselli**, Direttore Emerito di Impresa Progetto, già Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese e Professore Emerito presso il Dipartimento di Economia (DIEC) dell'Università degli Studi di Genova, [lcaselli@economia.unige.it](mailto:lcaselli@economia.unige.it).

darsi carico, per la sua parte, della crescita complessiva. Essa può fare molto per allargare i giochi nell'ambito della comunità di riferimento. Allargare i giochi saldando progresso economico e sviluppo civile, collocando i problemi scientifici e tecnologici nelle loro più ampie coordinate culturali, arricchendoli di contenuti capaci di andare al di là dell'utilità immediata per investire i grandi temi della qualità della vita e di assetti sociali più giusti nella prospettiva della sostenibilità

Università e società mettono in gioco identità, valori, problemi, prospettive. La responsabilità assume pertanto un connotato di reciprocità. Per questo va rendicontata, comunicata, valutata e certificata nell'ambito di processi e sulla base di standard condivisi. In questo senso potremmo parlare di approccio costruttivista.

Il tema della rendicontazione si sta progressivamente diffondendo negli atenei italiani. Dai dati raccolti da Campedelli e Moggi e riportati nel volume curato e introdotto da Chiara Mio, emerge che nel 2015 pratiche di rendicontazione erano presenti in 32 università su 96, di queste 27 avevano redatto il bilancio sociale (rapporto di sostenibilità), 14 lo avevano predisposto con sistematicità e continuità negli ultimi tre anni. Evidentemente c'è ancora molto da fare anche perché in non poche sedi il bilancio sociale è un prodotto letterario, destinato a finire in archivio.

La elaborazione del bilancio sociale, come materializzazione del processo di rendicontazione, può essere un'occasione di grande importanza. Ciò nella misura in cui l'università:

- avverte l'esigenza di riflettere sistematicamente su se stessa. Magari creando al proprio interno un servizio ricerca e sviluppo;
- si sente stimolata a mettere in discussione lo status quo promuovendo l'innovazione;
- si pone il problema di identificare in maniera esplicita – come dianzi osservato – i propri stakeholder attivando con essi rapporti organizzati di engagement;
- rende manifesti in un'ottica di condivisione, valori, missione, obiettivi facendone oggetto di confronto e di verifica;
- si preoccupa dell'esistenza di talune condizioni preliminari, indispensabili per l'efficacia del processo di rendicontazione. In particolare, il commitment delle autorità accademiche, il coinvolgimento dell'amministrazione, il raccordo tra i diversi gruppi di lavoro, commissioni che si occupano di qualità, controllo, valutazione.

Se il discorso viene impostato in questi termini, si comprende che il bilancio sociale (o rapporto di sostenibilità) non è un semplice documento. Al contrario presuppone un complesso di attività che lo legittimano, lo supportano, lo valorizzano. In questa ottica gestione, rendicontazione, comunicazione della responsabilità sociale dell'università costituiscono tre macro processi strettamente integrati.

Con altre parole il bilancio sociale è utile se:

- è trasparente, non nasconde difficoltà e criticità;
- entra nella vita effettiva dell'ateneo, non è un fiore all'occhiello, non risponde a una semplice operazione di public relations;
- non è fine a se stesso, ma è orientato al miglioramento delle prestazioni, opportunamente misurate e valutate in termini di efficienza, efficacia, impatto;
- è al servizio di obiettivi che si vogliono raggiungere e nei quali la comunità universitaria, i suoi stakeholder si riconoscono costruttivamente.

Il bilancio sociale è dunque il momento cruciale di un processo ampio ed articolato che comprende:

- l'esplicitazione della visione etico culturale dell'ateneo. Su quali valori scommettere? Che patto stipulare con gli stakeholder?
- la formulazione di un codice etico che stabilisca linee di comportamento in grado di legare valori e attese degli stakeholder in relazione ai diversi ambiti di attività;
- il radicamento di una cultura della responsabilità, dell'accoutability di tutto il personale universitario;
- la predisposizione di un sistema organizzativo coerente con le esigenze della valutazione, del monitoraggio, della rendicontazione, della comunicazione.

La complessità dei processi di cui il bilancio sociale è espressione non può essere sottovalutata. Si tratta di passare da atteggiamenti frammentari, episodici, a compartimenti stagni ad approcci strutturati che pongano la gestione dell'università in un'ottica di integrazione tra pianificazione strategica pluriennale, programmazione annuale delle attività, piano delle performance, sistema di valutazione delle performance, rendicontazione. L'integrazione sarà tanto più efficace quanto più l'università sarà capace di rapportare mission, vision, valori, stakeholder ad una analisi del contesto esterno in termini di minacce e soprattutto opportunità deducendone un chiaro sistema di obiettivi strategici e operativi nella prospettiva del miglioramento continuo

\*\*\*

Queste riflessioni introduttive trovano nei contributi di Chiara Mio, Fabio Amatucci, Maurizio Cisi, Angelo Paletta sviluppo e approfondimento sia con riferimento all'impostazione generale del tema sia con riferimento alle esperienze di specifiche sedi universitarie. Ne forniamo qui di seguito la chiave di lettura.

Il paper presentato da Chiara Mio – predisposto con la collaborazione di Cesare Granati – vede nell'accountability sociale uno strumento di programmazione strategica che, nel mentre si rivela capace di rispondere in maniera integrata alle esigenze degli stakeholder dell'università, conferisce a questa legittimazione, rendendo esplicito il suo ruolo di promozione dello sviluppo della comunità territoriale di riferimento attraverso la produzione e disseminazione di capitale intellettuale. Comunità territoriale di riferimento che deve essere in grado di interagire attivamente e consapevolmente con l'istituzione universitaria per la quale autonomia e controllo non sono espressivi di un gioco a somma zero bensì largamente positiva.

Didattica, ricerca, terza missione rimandano a un sistema di valori (costituzionalmente garantiti), di modelli (normativi e reputazionali), di performance da misurare mediante opportuni indicatori (per stakeholder o per capitali) nella prospettiva della sostenibilità. In questa ottica – così si conclude l'intervento di Chiara Mio – negli atenei la rendicontazione socio ambientale acquisisce un valore ancora maggiore ed è auspicabile che l'azione del legislatore regoli l'accountability nelle università in modo che queste rafforzino sostanzialmente il loro livello di

legittimazione nei confronti degli stakeholder e siano in grado di migliorare la loro strategia operativa.

L'Università del Sannio è stata tra i primi atenei ad avviare un'esperienza di rendicontazione sociale. A partire dal 2007 i bilanci sociali si sono succeduti con cadenza biennale. Il paper illustrato da Fabio Amatucci si sofferma in particolare sull'ultima edizione (la quinta) evidenziando gli aspetti di novità rispetto alle precedenti nonché gli arricchimenti apportati allo schema di riferimento rappresentato dalla versione 2008 del GBS.

L'integrazione dell'università sannita con il territorio provinciale costituisce il fulcro dell'ultimo bilancio sociale. La terza missione, vista come elemento propulsore, viene valutata in termini di strategie, risorse e processi, risultati e impatti con riferimento a due macro aree rappresentate dalla valorizzazione della ricerca e dalla produzione di beni pubblici culturali, educativi, sociali.

Il bilancio sociale approfondisce i meccanismi di sviluppo attivati dall'esistenza di un ateneo in un contesto territoriale che si caratterizza per non pochi elementi di disagio e debolezza. In questo quadro, di grande interesse risulta la quantificazione delle implicazioni macroeconomiche della presenza dell'ateneo in termini di Pil e di occupazione – diretta e indiretta - nell'ambito provinciale. Le elaborazioni, condotte con il concorso degli economisti dell'ateneo, evidenziano per l'università un ruolo fondamentale e crescente di traino per l'economia beneventana. Un ulteriore elemento di novità caratterizza la quinta edizione del bilancio sociale. Si tratta della predisposizione del bilancio di genere con l'intento di valutare l'impatto delle politiche volte a garantire una maggiore equità, efficienza e trasparenza rispetto alle pari opportunità per tutte le componenti universitarie: studenti, docenti, personale tecnico amministrativo.

Se l'università accetta la sfida della sostenibilità in un contesto percorso da grandi cambiamenti, l'accountability verso gli stakeholder ha bisogno di nuovi modelli di governance e di nuovi strumenti di reporting nell'ambito di un approccio olistico, capace di collegare dimensione economica, sociale e ambientale, trovando nel rapporto costruttivo con l'ecosistema locale e nazionale la propria legittimazione. E' questo il caso dell'Università di Torino così come emerge dal paper predisposto da Maurizio Cisi e inviato successivamente allo svolgimento dell'workshop.

L'obiettivo che l'ateneo torinese intende perseguire è appunto quello di integrare il concetto di sostenibilità nel suo sistema valoriale e nelle sue strategie. Qui sta il fondamento della sua responsabilità sociale verso la comunità e il suo impegno nella promozione dell'attività di ricerca e di formazione in una prospettiva di crescente internazionalizzazione.

La responsabilità sociale dell'Università di Torino si pone su un duplice livello: quello del management e dell'organizzazione con la creazione di un "green office"; quello dell'accountability e della rendicontazione con la predisposizione, a cadenza annuale, del Rapporto di sostenibilità. Il "green office" – nell'ambito della pianificazione strategica dell'ateneo – coordina l'attività di cinque gruppi di lavoro interdisciplinari con l'intento di promuovere – in raccordo con la città e la regione – progetti e iniziative in tema di energia, public procurement, mobilità, alimentazione, gestione e riciclo degli scarti.

Per quanto concerne il livello della rendicontazione, l'Università di Torino predispone il proprio rapporto di sostenibilità assumendo come schema di riferimento il GRI 4, evidenziando il ruolo che i capitali umano, relazionale, intellettuale e naturale rivestono nelle strategie e nell'organizzazione dell'ateneo. Il processo di reporting si articola nelle fasi dell'analisi di materialità, dello stakeholder engagement, delle interviste e della raccolta dei dati. Di particolare interesse la focalizzazione del rapporto su due tematiche specifiche: quella dei servizi agli studenti (ridurre drasticamente gli abbandoni, potenziare l'attrattiva dell'ateneo); quello della valutazione e misurazione dell'impatto sociale ed economico dell'università. L'utilizzo dell'indice SROI ha permesso di calcolare che per ogni euro ottenuto dal MIUR l'ateneo ne ha generato 2,5 per il territorio di riferimento.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite propone, come noto, una grande sfida, quella di trasformare il mondo agendo a favore delle Persone, del Pianeta, della Prosperità, della Pace, della Partnership. Le università sono chiamate a misurarsi con tale sfida, la sostenibilità può improntare le loro strategie di sviluppo e nel contempo incidere sul comportamento concreto di docenti, studenti, personale tecnico.

Il caso dell'Università di Bologna, presentato da Angelo Paletta, ci dice che tutto ciò è fattibile. L'Alma Mater – protagonista insieme ad altre università italiane nell'ambito della Rete delle Università Sostenibili (RUS) – ha infatti fatto propri i 17 Sustainable Development Goals, quale quadro di riferimento per la governance di ateneo e strumento per misurare i progressi compiuti verso una società sostenibile, ponendo l'attenzione sulle esigenze delle giovani e future generazioni, motore e ragion d'essere dell'istituzione universitaria.

L'ateneo bolognese, forte dell'esperienza acquisita nel tempo in tema di bilancio sociale, ambientale e di genere, ha deciso di allargare lo spettro degli strumenti di rendicontazione e monitoraggio delle performance includendovi il "Report on UN Sustainable Development Goals" con l'intento di presentare e misurare il contributo apportato dall'ateneo al raggiungimento di ciascuno dei 17 SDGs. Allo scopo il rapporto utilizza 186 indicatori numerici per valutare il contributo dell'ateneo al raggiungimento di ciascuno dei 17 obiettivi, contributo riferito a quattro dimensioni rilevanti di performance: didattica, ricerca, terza missione, istituzione. Agli indicatori il rapporto affianca inoltre 30 box illustrativi delle iniziative inerenti i SDGs con l'intento di identificare eventuali aree su cui investire maggiormente nelle future attività.

I destinatari ultimi del Report sono gli studenti. Questo è il senso profondo dell'esperienza. Tutti gli studenti – così si conclude l'intervento di Paletta – devono acquisire consapevolezza sul significato dell'Agenda 2030, approfondendo i grandi temi del cambiamento globale per contribuire con il proprio comportamento responsabile nella vita e nel lavoro ad una nuova prospettiva di sviluppo basata su prosperità ed equità.

\*\*\*

Concludo a mia volta la presentazione della seconda sessione dell'workshop collegandomi a queste ultime considerazioni di Angelo Paletta. Credo che l'università,

se vuole vincere la sfida della sostenibilità (leit motiv di tutti gli interventi) debba recuperare il suo privilegio costitutivo e strutturale, che è quello di offrire una visione del mondo che non è strettamente tecnico professionale, ma che permette di capire le tecniche e le professionalità, collegandole ad una più generale capacità di giudizio.

Nel suo bel libro Juan Carlos De Martin, docente al Politecnico di Torino, assegna all'università del futuro tre grandi obiettivi.<sup>1</sup> L'università "per le persone" che aiuta gli studenti a essere persone realizzate, cittadini consapevoli, lavoratori intelligenti. L'università "per il sapere" capace di andare oltre le utilità immediate. L'università "per la società democratica" che ricorda a tutta la comunità di essere una istituzione che in democrazia ha un rango quasi costituzionale.

In un'epoca di esasperati specialismi, l'università deve farsi anche propositrice di idee generali. Idee generali come quelle di giustizia, di dignità delle persone, di cittadinanza, di solidarietà sono il sale della nostra coscienza individuale e collettiva, e una università a servizio di tali idee non solo non è meno autonoma, ma può ritrovare il senso più autentico della propria missione e della propria responsabilità.

---

<sup>1</sup> J.C. De Martin, "Università futura. Tra democrazia e bit", Codice Edizioni, Torino, 2017.