

Workshop su

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

in collaborazione con

Università del Piemonte Orientale

**LA RENDICONTAZIONE SOCIALE
NEGLI ATENEI ITALIANI**

Chiara Mio, Cesare Granati

Venerdì 23 giugno 2017
Università del Piemonte Orientale

La rendicontazione sociale negli atenei italiani¹

Chiara Mio, Cesare Granati*

Sommario: 1. I modelli di riferimento - 2. La misurazione delle performance d'Ateneo - 3. L'Accountability sociale e di sostenibilità - 4. Il valore strategico dell'Accountability integrata - 5. Conclusioni - Appendice.

Abstract

Questo paper si pone l'obiettivo di dimostrare l'importanza dell'accountability sociale ed integrata nella diffusione dell'operato degli Atenei, quale mezzo di programmazione strategica capace di integrare i bisogni degli stakeholders interni ed esterni all'Università, garantirne così la legittimazione di fronte alla comunità e al contempo di rafforzarne la capacità di produrre Intellectual Capital, il driver fondamentale della Knowledge Economy, il sistema economico oggi dominante.

Sappiamo che nella società contemporanea i cambiamenti sono sempre più rapidi e costringono le istituzioni a nuovi comportamenti, volti a mantenere la legittimazione sociale di fronte ai propri stakeholders.

In questo contesto gli Atenei, oltre a dover sviluppare didattica e ricerca, sono depositari di un'altra funzione: la così detta terza missione. Questa pone il focus sulla distribuzione di conoscenza tra gli stakeholders delle Università ed attraverso la comunità territoriale nella quale agisce. Appare dunque evidente che soprattutto l'Istituzione Universitaria dovrà preoccuparsi di rafforzare la propria legittimazione e per farlo avrà bisogno di mezzi di comunicazione adeguati: gli strumenti della Social Accountability.

Il Bilancio Sociale, l'Informativa di Sostenibilità e il più efficace Report Integrato, i mezzi tramite cui oggi sia le istituzioni pubbliche sia quelle private raccontano il proprio impatto sociale, una volta individuati i frameworks di riferimento, risultano mezzi adeguati alla diffusione di conoscenza e al coinvolgimento della comunità di riferimento nelle azioni di programmazione e sviluppo dell'attività d'Ateneo.

Keywords: *accountability* sociale, report integrato, *Intellectual Capital*, terza missione, *stakeholders engagement*, bilancio sociale, sostenibilità.

¹ Questo articolo sintetizza il testo *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni* a cura di Chiara Mio (FrancoAngeli, 2016); per la bibliografia, si rinvia a quanto proposto alla fine di ogni capitolo nel testo citato.

* Chiara Mio, Professore ordinario di Economia Aziendale, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, San Giobbe, Cannaregio 873, 30121 Venezia, mio@unive.it.

Cesare Granati, Borsista di Ricerca, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, San Giobbe, Cannaregio 873, 30121 Venezia, cesare.granati@unive.it.

1. I modelli di riferimento

Prima di analizzare le modalità tramite cui le performance dell'Azienda universitaria sono mappate e comunicate, dobbiamo chiarire i parametri, o meglio, i modelli rispetto ai quali le Università devono impostare le proprie strategie ed il proprio operato.

I modelli in questione sono il Modello Normativo e quello Reputazionale, tra loro interconnessi e frutto di un processo storico-temporale, di cui possiamo rintracciare le origini addirittura nella Carta Costituzionale.

Iniziando la nostra analisi dal **Modello Normativo**, l'insieme dei valori e dei principi di fondo dell'Istituzione universitaria, ne troviamo traccia già nell'articolo 1 della Costituzione che annovera tra i propri "principi fondamentali" la promozione della cultura, quale funzione fondamentale per il perseguimento del benessere e dello sviluppo dell'intera comunità nazionale. Questa funzione viene attribuita alle organizzazioni deputate alla didattica, Università compresa, e alla ricerca, attività propria delle istituzioni accademiche. Tale attività devono essere libere, autonome, come dovrebbe essere la cultura in uno Stato democratico e questo principio, l'autonomia, viene esplicitato nell'articolo 33 e rafforzato nell'articolo 34 della Costituzione e può essere di conseguenza declinato in "**autonomia normativa, organizzativa, finanziaria/gestionale e didattica/scientifica**". Norme, regole di comportamento e modalità organizzative sono contenute negli **Statuti** e nei **Regolamenti** universitari che quindi garantiscono da un lato la libertà dell'Organizzazione, la sua autonomia, e dall'altro il controllo della stessa.

Autonomia e controllo, concetti solo a prima vista ossimorici che al contrario sono consequenziali l'uno all'altro. Grazie a regole di comportamento ben definite è possibile garantire la libertà delle Università e controllarne l'operato. Evidente è il collegamento con l'attività di rendicontazione che permette di rimanere autonomi, liberi, e di rendere conto del proprio operato. I concetti di autonomia e controllo vengono esplicitati per la prima volta nel "Testo Unico delle leggi dell'Istituzione Universitaria" del 1933, prima ancora dello Stato Repubblicano. A corollario del testo venne emanata una circolare che regolò fino agli anni '80 l'attività di rendicontazione d'Ateneo. Il legame tra l'autonomia normativa/organizzativa e quella finanziaria/gestionale è intrinseco e la trasparenza nella gestione economica diventa condizione fondamentale per mantenere e garantire anche quella didattica/scientifica.

A partire degli anni '80 l'azione del legislatore promuove fortemente questa impostazione e permette oggi di guardare all'operato dell'Università in un quadro definito sul piano legislativo, di controllo, che garantisce una **totale autonomia della didattica e della ricerca**.

Il **Modello Reputazionale** richiama i concetti di **etica e morale**, cioè l'attinenza ad un certo sistema valoriale nello svolgimento del proprio dovere. La vastità di questo campo d'analisi è ben conosciuta, infatti ogni aspetto dell'agire umano può essere studiato sul piano etico, richiamando una certa morale di fondo. Nel nostro caso, i principi sono richiamati già nel Modello Normativo e l'attinenza a tali principi/valori è esplicitata nel **Codice Etico** d'Ateneo, reso obbligatorio dalla

Riforma Gelmini del 2010, e viene monitorata dall'**ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca)**, organismo risultato dell'evoluzione delle strutture già esistenti come i Comitati di Valutazione della Ricerca.

Da questa introduzione risulta evidente che il Modello Reputazionale è legato all'agire, all'etica che un'organizzazione universitaria fa propria svolgendo le **attività principali: didattica, ricerca** e la più recente **terza missione**. Questo campo d'azione è il risultato di un processo concettuale che si concretizza nell'interazione dell'Università con la comunità di riferimento e che va misurato guardando alle performance dell'azienda universitaria quali impatti sui portatori d'interesse, gli *stakeholders*, esterni ed interni. L'Università ha la responsabilità, a costo di compromettere la propria reputazione, di garantire un livello qualitativo elevato delle proprie attività, la didattica e la ricerca, che devono essere libere da interessi di parte e garantite a tutti i cittadini, senza discriminazioni di alcun genere, condizione fondamentale per generare effetti positivi all'interno della propria comunità, obiettivo proprio della terza missione.

2. La misurazione delle performance d'Ateneo

La misurazione delle performance dell'azienda universitaria, cioè della qualità delle attività svolte, degli impatti generati, è elemento imprescindibile per garantire l'attinenza al Modello Reputazionale che permette all'Istituzione di legittimare il proprio operato di fronte agli *stakeholders* e di essere percepita come Socialmente Responsabile, quindi autonoma e libera da interessi di parte. **Ritornano dunque i concetti di autonomia e controllo, da perseguire coinvolgendo i propri stakeholders nell'attività strategica e di rendicontazione, ottenendo così un alto grado di legittimazione.**

Questa nuova consapevolezza del ruolo dell'Università nella società contemporanea si esemplifica nella **terza missione**: la capacità di **distribuire conoscenza** e quindi ricchezza intellettuale verso l'esterno, **nella comunità di riferimento, locale e nazionale**. Questo obiettivo dell'Istituzione universitaria permette di **rafforzare il patto sociale** e quindi la legittimazione e di garantire l'autonomia e il controllo della didattica e della ricerca. Per perseguirla in modo efficace è necessario definire e conoscere i portatori d'interesse, chi sono, qual è la loro rilevanza (o materialità) e come si condizionano vicendevolmente. Sono le attività che nel processo di *stakeholders engagement* chiamiamo **analysis** e **synthesis**: l'analisi dei portatori di interesse dell'Università ci permette di individuare la **natura mutevole degli stakeholders**, sia a **livello diacronico**, ad esempio nel passaggio da studente a genitore, sia a **livello sincronico**, in virtù dei continui cambiamenti sociali e politici. Di fronte a queste variabili, risulta fondamentale l'attività di sintesi che ci permette di **raggruppare gli stakeholders in categorie, gruppi d'interesse**, che mantengono un atteggiamento e delle pretese costanti nei confronti all'Università.

Identificati, analizzati e sintetizzati gli *stakeholders*, è possibile misurare gli impatti dell'azione degli Atenei su di essi, misurare quindi le performance dell'azienda universitaria esaltandone gli effetti sulla società. Tale misurazione diventa snodo fondamentale per una concreta presa di responsabilità sociale da parte degli Atenei, elemento necessario per attirare fondi, per migliorare la propria reputazione e per essere competitivi a livello internazionale.

Soffermiamoci dunque sulla **misurazione delle performance**.

Per effettuarla è necessario individuare le **KPI, key performance indicators**: gli indicatori che servono a trasformare l'analisi qualitativa delle performance in una quantitativa e di poterla quindi integrare con la classica attività di *accountability*.

La misurazione può avvenire **per indicatori, per stakeholders o per capitali**.

Gli indicatori sono strumento utile a qualsiasi tipologia di misurazione e variano a seconda del tipo di rendicontazione che dobbiamo realizzare. Possono essere relativi agli impatti sociali o a quelli ambientali e i parametri di misurazione cambiano insieme alla natura stessa dell'indicatore.

La misurazione per *stakeholders* ha una forte valenza sociale ma è condizionata da un altro grado di arbitrarietà. Quella per capitali richiama l'attività di *accountability* economica: da un lato offre la possibilità di quantificare le performance d'Ateneo anche quando si riferiscono alla qualità dei servizi erogati, dall'altro rappresenta una versa sfida quando si concentra sugli impatti socio-ambientali. Infatti, è davvero complicato misurare gli effetti sociali e di sostenibilità sulle varie tipologie di capitale.

3. L'Accountability sociale e di sostenibilità

È evidente che **per misurare le performance d'Ateneo**, la qualità delle attività svolte - della ricerca, della didattica e della terza missione - **è necessario ampliare l'attività di accountability in essere e regolamentare la rendicontazione sociale. In questo modo il processo di legittimazione si rafforzerebbe e sarebbe possibile andare verso un modello di rendicontazione integrato, capace di accogliere in un documento unico sia l'analisi socio-ambientali sia quella economica.**

Il report integrato dà la possibilità di comparare i risultati dei vari Atenei e di raffigurare l'attività dell'Università in modo omnicomprensivo, garantendo la legittimazione in quanto Istituzione autonoma (libera e non condizionabile) e sotto controllo (che risponde a standard qualitativi elevati e sempre misurabili).

La qualità delle attività svolte e i loro impatti, siano essi rappresentati per indicatori o per stakeholder o ancora per capitali, sono identificabili solo a lungo termine. È necessario guardare ad un orizzonte temporale ampio che permetta di registrare gli effetti dell'azione d'Ateneo sulla comunità che, come abbiamo visto, cambia nel tempo insieme ai gruppi di interesse che la compongono.

Quando si effettua una misurazione per indicatori, è basilare un approccio a lungo termine già nell'individuazione dei parametri di riferimento.

Nel caso dell'Informativa di Sostenibilità è necessario selezionare indicatori che tengano conto della natura diacronica degli impatti che l'organizzazione può avere sulla società e l'ambiente circostante.

Nel quadro complessivo dell'Ateneo gli indicatori della sostenibilità possono essere:

- di scenario
- di *input*
- di attività
- di processo
- di *output*
- di *outcome*
- di bisogno

Questi indicatori permettono di informare i propri *stakeholders* riguardo gli effetti dell'attività universitaria sull'ambiente in cui opera, concentrandosi sui singoli momenti che caratterizzano l'azione d'Ateneo ed inserendoli in uno scenario ben definito anche se mutevole.

Perché la misurazione delle performance e degli impatti generati consenta una comparazione tra i diversi Atenei è fondamentale avere riferimenti teorici condivisi. Nel caso dell'informativa di sostenibilità e del bilancio sociale i *framework* oggi utilizzati sono il GRI G4 (report di sostenibilità) e, a livello nazionale, il GBS (Bilancio Sociale).

Quest'ultimo è il risultato del lavoro del **Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale** e la versione più aggiornata è il **GBS 2008**. La precisione ed il rigore nella rendicontazione rispetto alle linee guida espresse è alla base di una buona rendicontazione sociale e questo *framework* prevede documenti aggiuntivi ed appendici sia per guidare la fase di rendicontazione, sia per suggerire gli *step* di un percorso verso la piena accettazione della sostenibilità quale valore aziendale (nel nostro caso, dell'azienda universitaria).

Il **GRI**, invece, deriva dall'attività della **Global Reporting Initiative** e offre linee guida per la stesura dell'Informativa di Sostenibilità. Le linee guida indicano cosa rendicontare all'interno dell'informativa e sollecitano la partecipazione degli *stakeholders*. La versione più recente (2013) è il **GRI G4** nel quale, in riferimento proprio ai portatori di interesse, viene introdotto il concetto di *materiality*, cioè la rilevanza del singolo *stakeholder* rispetto all'organizzazione.

Questa breve introduzione ai *framework* di riferimento mostra come **l'Informativa di Sostenibilità piuttosto che il Bilancio Sociale si possano considerare completi solo se la misurazione delle performance per indicatori viene integrata con quella relativa ai propri *stakeholders***. Anche in questo caso l'orizzonte a lungo termini è necessario sia per identificare i singoli gruppi di interesse, sia per valutarne la rilevanza nei confronti dell'ateneo, sia per definirne le modalità di coinvolgimento.

Possiamo affermare che definire le relazioni con i vari *stakeholders* e la loro materialità/rilevanza è di fondamentale importanza nell'attività di rendicontazione sociale d'Ateneo. Altri aspetti centrali sono la comparabilità del report, la fedeltà dello stesso rispetto al contesto di riferimento, oltre alla coerenza e all'attendibilità.

Esplicitiamo quindi una serie di **principi essenziali** che ritroviamo, sotto forma diversa e con importanza differente, in tutti i *framework* di riferimento e che determinano la qualità dell'attività di rendicontazione:

- contesto di riferimento
- focus strategico e orientamento al futuro
- relazione con gli *stakeholder*
- materialità
- coerenza
- comparabilità
- attendibilità e completezza
- comprensibilità e chiarezza
- sinteticità
- periodicità

Non abbiamo analizzato la misurazione **per capitali**. Questa impostazione, che sappiamo essere di non facile gestione quando parliamo di bilanci sociali o report di sostenibilità, è quella predisposta da un altro *framework* internazionale che fa riferimento al Report Integrato. L'**IIRC**, sviluppato nel 2013 dall'*International Integrated Reporting Council*, vuole essere una guida per la stesura di un documento unico, che integri il bilancio di natura contabile con quello sociale e di sostenibilità. Il focus è posto sulla tipologia di capitale impattato dalle attività aziendali e, nel caso degli Atenei, di particolare rilevanza è il così detto **Intellectual Capital**. Proprio su questo aspetto vale la pena soffermarsi.

4. Il valore strategico dell'Accountability integrata

In una società come la nostra, caratterizzata dalla **Knowledge Economy**, questo capitale è un driver fondamentale di tutto il sistema sociale ed economico. Per generare ricchezza sono determinanti **la produzione, la diffusione e lo sfruttamento della conoscenza** ed è chiaro che in un contesto come questo l'Università diventa perno fondamentale dello sviluppo. **L'Intellectual Capital, il capitale intellettuale, è sia input che output dell'Istituzione Universitaria**: la qualità del capitale prodotto garantisce legittimazione e rafforza il patto sociale, a condizione che si diffonda in modo trasversale tra tutti gli *stakeholders*. **La Comunità**, l'insieme dei cittadini, deve essere interessata dall'azione universitaria in modo omogeneo, senza privilegiarne una parte piuttosto che un'altra, ed insieme a **Governo, Industria ed Università**, rappresenta la base della società contemporanea.

L'azione di controllo e la garanzia d'autonomia date dai governi democratici, lo sviluppo industriale e del sistema lavoro e la produzione intellettuale propria dell'Università sono tra loro interconnessi ed impattano sulla comunità di riferimento che deve essere in grado di partecipare attivamente e consapevolmente a queste dinamiche sociali.

Non a caso abbiamo parlato di comunità come di tutto l'insieme dei cittadini. **Nella società contemporanea non è più possibile formare accademicamente la classe dirigente, lasciando un ruolo secondario alla popolazione priva di incarichi decisionali.** Tutti i cittadini devono essere interessati dall'attività formativa e di produzione di capitale intellettuale svolta dall'Università. Solo così gli *stakeholders*, gli stessi cittadini, potranno interagire consapevolmente ed in modo proficuo con le istituzioni e migliorare sia l'azione del Governo, sia la crescita industriale, sia l'attività universitaria. Dei cittadini formati accademicamente saranno in grado di arricchire l'impostazione strategica delle attività di ricerca e didattica, diventando così destinatari proattivi della terza missione. Saranno in grado di leggere i Bilanci Sociali, le Informativa di Sostenibilità, piuttosto che i Report Integrati, saranno quindi capaci di individuare i punti di forza e quelli di debolezza dell'azienda universitaria, di misurare le performance perché queste siano migliorate e rese sempre più efficaci.

L'Università deve quindi formare gli *stakeholders* perché ne pretendano l'autonomia ed esercitino un controllo positivo che guidi l'azione dell'Ateneo in modo da renderlo sempre più centrale nella crescita sociale ed economica della propria comunità.

Parte di questa attività di controllo è la lettura **della rendicontazione, il racconto ex-post dell'attività d'Ateneo, che diventa fondamentale per determinare anche l'attività strategica (ex-ante).** Gli *stakeholders* cambiano sempre più rapidamente e sono interessati da stravolgimenti sociali che ne modificano le caratteristiche e i bisogni. Dunque coinvolgerli nelle decisioni strategiche permette di mantenere nel tempo, a lungo termine, il patto sociale e di allocare risorse e capitali senza sprechi. La loro partecipazione alla fase di rendicontazione, la loro capacità di comprenderla, garantisce un atteggiamento dinamico, pronto al cambiamento, sempre al passo coi tempi.

L'implementazione dell'attività di *accountability* e, in particolare, la produzione di un Report Integrato è condicio sine qua non per migliorare anche l'attività strategica, gestire in modo consapevole le risorse ed aumentare la propria legittimazione di fronte ai cittadini. Questo potrebbe garantire più entrate, una maggiore competitività degli Atenei italiani sul piano internazionale e un'integrazione completa tra *accountability* economica e sociale.

Per garantire la qualità del report, e quindi la legittimazione che ne deriva, sarebbe necessario operare una verifica. L'ultima fase della rendicontazione, in particolare di quella sociale, dovrebbe essere l'attività di ***assurance***, l'analisi da parte di un soggetto terzo - *accounting firm*; consulenti; enti di certificazione - del report prodotto, la sua attinenza alla realtà effettiva piuttosto che alle intenzioni e quindi a dinamiche ancora in divenire. Anche in questo caso il coinvolgimento degli *stakeholders* è un valore aggiunto, infatti è proprio per aumentare la loro fiducia

nell'attività di rendicontazione che viene effettuata la verifica e dunque coinvolgerli direttamente, a patto che siano sufficientemente formati e consapevoli, aumenta sensibilmente l'efficacia dell'attività di *assurance*. Oggi esistono dei modelli, delle linee guida per garantire la qualità dell'analisi effettuata e nel caso degli Atenei il *framework* a nostro avviso più adatto è il **AA1000AS** (pubblicato nel 2008 dalla *consulting firm* AccountAbility) che utilizza un **approccio stakeholder centred**: calcola il così detto *assurance engagement risk* - il rapporto tra realtà rendicontata e realtà sostanziale - attraverso l'analisi del coinvolgimento degli *stakeholders* nella redazione del report, basandosi sui principi di *inclusivity*, *materiality* e *responsiveness*.

5. Conclusioni

Grazie a questa attività di verifica, si rafforza il valore strategico del report ed è possibile migliorarne progressivamente la struttura e quindi favorire il passaggio da un tipo di rendicontazione esclusivamente economica o sociale ad una integrata. È con questo obiettivo che oggi si guarda alla rendicontazione sociale negli Atenei italiani e in generale nella pubblica amministrazione.

Il settore privato, negli ultimi anni, ha fatto proprio il valore della sostenibilità e quindi la necessità di mappare gli impatti socio ambientali dell'operato aziendale. Di conseguenza anche l'amministrazione pubblica dovrebbe adeguarsi a questo trend ormai irreversibile e per questo è auspicabile un approccio manageriale nuovo, più simile alle dinamiche aziendali: il **New Public Management**. Purtroppo, le recenti riforme hanno interessato solo la rendicontazione economica della P.A., che non è più finanziaria ma economico-patrimoniale, tralasciando quella sociale.

L'Azienda universitaria dovrebbe essere gestita in modo più dinamico, come un'impresa privata, anche se il *driver* fondamentale non è il capitale economico ma quello intellettuale. Proprio per questo motivo, **negli Atenei la rendicontazione socio-ambientale acquisisce un valore ancora maggiore ed è auspicabile che l'azione del legislatore regoli l'accountability sociale nelle Università**, in modo che queste rafforzino sostanzialmente il loro livello di legittimazione di fronte agli *stakeholders* e siano in grado di migliorare la strategia operativa.

Gli Atenei saranno in grado di allocare strategicamente le risorse e rafforzare il livello di legittimazione. Questo permetterebbe di aumentare i canali di finanziamento, attirando fondi privati oltre al Fondo di Finanziamento Ordinario erogato del Ministero, aumentando l'indipendenza finanziaria del sistema universitario italiano e la sua competitività a livello internazionale.

Un sistema universitario gestito come un'impresa privata, capace di adeguarsi al mercato e ai costanti cambiamenti sociali, di coinvolgere i propri *stakeholders* nella programmazione strategica ed anche nell'attività di rendicontazione, di integrare i bilanci di natura economica con quelli socio-ambientali, di offrire una qualità elevata della ricerca, della didattica ed anche della terza missione, di rispondere alle necessità del territorio nel quale opera rimanendo competitivo a livello internazionale, non è un sistema utopico ma la base di una **Entrepreneurial**

University: un modello di Università che mira all'equilibrio tra autonomia e controllo e che garantisce una totale aderenza ai nuovi standard reputazionali.

Appendice

Per offrire una *overview* sulla diffusione in essere delle pratiche di rendicontazione sociale negli Atenei e degli strumenti più diffusi, riportiamo i dati raccolti da Campedelli e Moggi.²

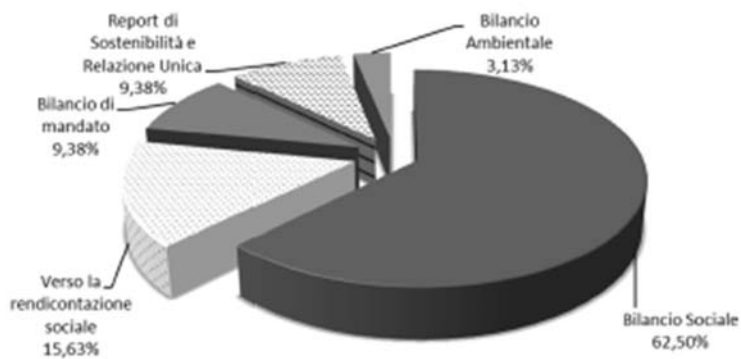
a) *Presenza della rendicontazione sociale negli atenei pubblici e privati*

		Pratiche di rendicontazione sociale	
		Si	No
Natura della proprietà	Statale	30	36
	Privata	2	28

Fonte: adattato da Moggi *et al.*, 2015. Dati aggiornati a maggio 2015

² *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni* a cura di Chiara Mio. **Cap. 17, La rendicontazione sociale nelle università italiane: un'analisi diacronica** (FrancoAngeli, 2016)

b) *Forme di rendicontazione individuate*



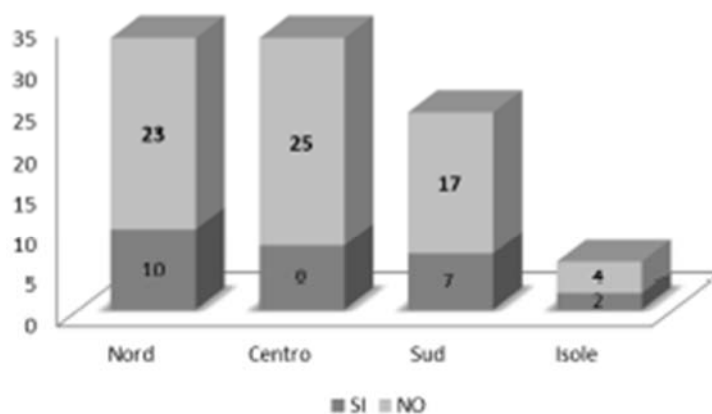
Fonte: nostra elaborazione dati aggiornati a maggio 2015

c) *Tipologie di documenti per numero di atenei*

Tipologia documento	N.
Bilancio sociale	20
Verso la rendicontazione sociale	5
Bilancio di mandato	3
Report di sostenibilità e Relazione unica	3
Bilancio ambientale	1
Totale	32

Fonte: nostra elaborazione dati aggiornati a maggio 2015

d) *Diffusione della rendicontazione sociale per zona geografica*



Fonte: nostra elaborazione dati aggiornati a maggio 2015

e) *Presenza di rendicontazione sociale per zona geografica*

Zona geografica	N. Atenei	N. Bilanci	%
Isole	6	2	33,33
Nord	33	10	30,30
Sud	24	7	29,17
Centro	33	8	24,24
Totale	96	27	28,13

Fonte: nostra elaborazione dati aggiornati a maggio 2015

f) *Presenza di rendicontazione sociale per regione*

Regione	N. atenei	N. Sì	N. No	% Sì	% No
Molise	1	1	0	100,00	0,00
Sardegna	2	2	0	100,00	0,00
Puglia	5	3	2	60,00	40,00
Emilia-Romagna	4	2	2	50,00	50,00
Friuli-Venezia Giulia	2	1	1	50,00	50,00
Liguria	2	1	1	50,00	50,00
Toscana	8	4	4	50,00	50,00
Trentino Alto Adige	2	1	1	50,00	50,00
Veneto	4	2	2	50,00	50,00
Marche	4	1	3	25,00	75,00
Piemonte	4	1	3	25,00	75,00
Campania	9	2	7	22,22	77,78
Lombardia	15	3	12	20,00	80,00
Lazio	19	3	16	15,79	84,21
Abruzzo	3	0	3	0	100,00
Basilicata	1	0	1	0	100,00
Calabria	4	0	4	0	100,00
Sicilia	4	0	4	0	100,00
Umbria	2	0	2	0	100,00
Valle d'Aosta	1	0	1	0	100,00
Totale	96	27	69	28,13	71,88

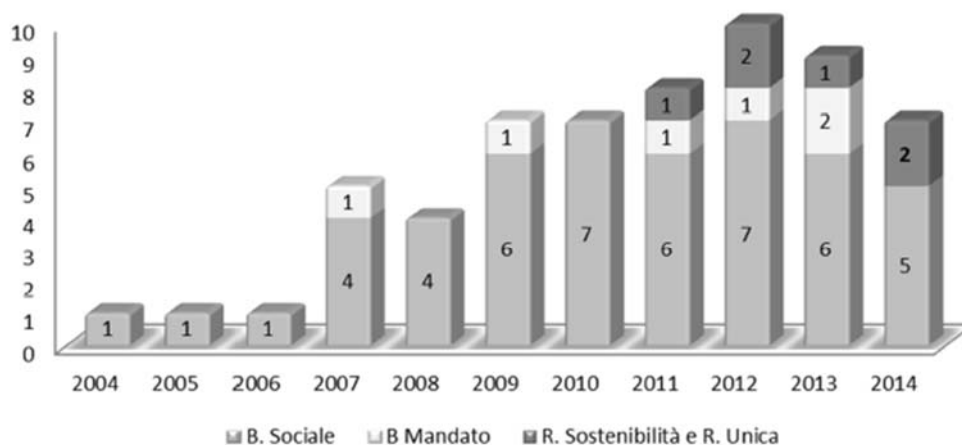
Fonte: nostra elaborazione dati aggiornati a maggio 2015

g) *Analisi diacronica della rendicontazione sociale*

Nome ateneo	Anno di pubblicazione											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Libera Università di BOLZANO							2010					
Scuola Normale Superiore di PISA				2004/2006								
Scuola Superiore. S.Anna di PISA	2002/2003	2003/2004										
Un. Ca Foscari VENEZIA								2010	2011	2012	2013	
Un. Commerciale L.Bocconi									2012			
Un. degli Studi del MOLISE									2011			
Un. degli Studi del SANNIO di BEN.				2006		2008		2010		2012		
Un. degli Studi di BARI A.MORO			2006			2009						
Un. degli Studi di BOLOGNA										2012	2013	
Un. degli Studi di CAGLIARI					2006	2007	2008					
Un. degli Studi di CASSINO e LM								2009				
Un. degli Studi di FERRARA			2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012			
Un. degli Studi di FIRENZE			2006									
Un. degli Studi di GENOVA									2010/2012		2013/2014	
Un. degli Studi di MACERATA					2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Un. degli Studi di PAVIA						2007/2009						
Un. degli Studi di Roma la Sapienza								2010	2011	2012	2013	
Un. degli Studi di SALERNO							2007/2008		2009/2010		2011/2012	
Un. degli studi di SASSARI											2009/2014	
Un. degli studi di TORINO											2013/2014	
Un. degli Studi di TRIESTE						2008	2009					
Un. degli Studi INSUBRIA						2007						
Un. del SALENTO									2009/2010			
Un. di Pisa											2009/2012	

Fonte: nostra elaborazione aggiornata a maggio 2015

h) *Evoluzione temporale nella pubblicazione di bilanci sociali e di sostenibilità*



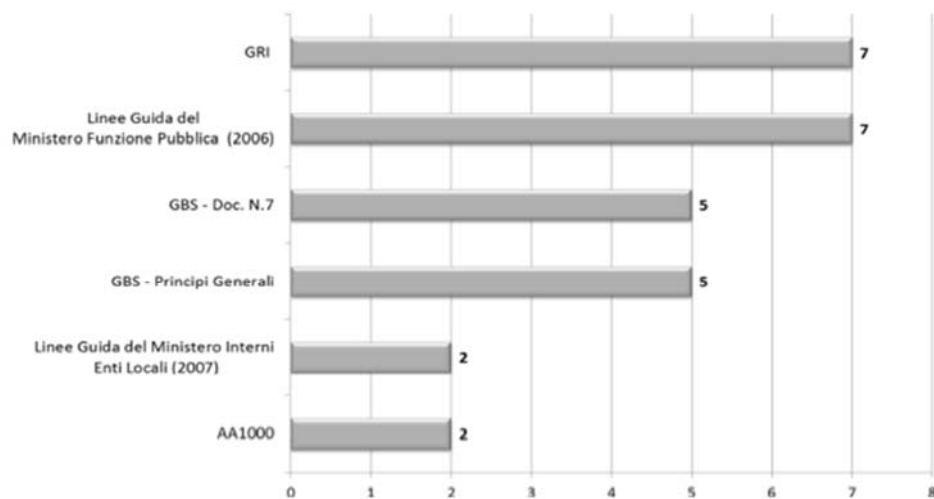
Fonte: nostra elaborazione aggiornata a maggio 2015

i) *Framework di rendicontazione nelle recenti prassi*

Nome università	Tipologia documento	Anno di pubblicazione del report	N. di report dal 2002	Standard individuati						
				Linee Guida del Ministero Funzione Pubblica (2006)	Linee Guida del Ministero Interni Enti Locali (2007)	GBS - Principi Generali	GBS - Doc. N.7	GRI	AA1000	Non specificato
Un Cà Foscari Venezia	Rel. Unica	2014	4					X		
Università L. Bocconi	R. Sostenibilità	2012	1							X
Un degli St del Molise	B sociale	2012	1	X	X		X	X		
Un degli St del Sannio	B sociale	2013	4				X			
Un degli St di Bologna	B sociale	2014	2	X			X	X		
Un degli St di Ferrara	B sociale	2013	7	X				X		
Un degli St di Genova	B sociale e di mandato	2014	2							X
Un degli St di Macerata	B sociale	2013	6	X		X	X	X	X	
Un degli St di Roma la Sap.	B sociale	2014	4	X	X			X		
Un degli Studi di Salerno	B sociale	2014	3			X				
Un degli Studi di Sassari	B sociale e di mandato	2014	3			X				
Un degli Studi di Torino	R. Sostenibilità	2014	1					X		
Università del Salento	B sociale	2012	1	X		X	X		X	
Università di Pisa	B sociale	2013	1	X		X				

Fonte: nostra elaborazione aggiornata a maggio 2015

j) *Diffusione degli standard di rendicontazione sociale nelle università italiane*



Fonte: nostra elaborazione aggiornata a maggio 2015

Infine, per quanto riguarda le pratiche di stakeholder engagement nei processi di rendicontazione sociale degli Atenei, mostriamo di seguito i risultati dell'analisi effettuata da Sciarelli e Tani.³

- *La composizione del campione analizzato*

Università	#	Ultimo	Cadenza	Aree	Stakeholder	Standard
Libera Univ. di Bolzano	1	2011	-	Si	Si	
Politecnico di Torino	1	2011	-	Si		
SNS Pisa	1	2007	-		Si	
SS Sant'Anna	2	2005	Biennale	Si		GRI
Univ. Ca' Foscari Venezia	4	2013	Annuale		Si	GRI e GBS
Univ. Comm. L. Bocconi	1	2012	-	Si		
Univ. del Molise	1	2011	-		Si	GRI e GBS
Univ. del Salento	1	2012	-	Si		GBS
Univ. del Sannio	4	2012	Biennale		Si	GBS
Univ. dell'Insubria	1	2007	-		Si	GBS
Univ. di Bari Aldo Moro	2	2009	Biennale	Si		GRI e GBS
Univ. di Bologna	2	2013	Annuale		Si	GRI e GBS
Univ. di Cagliari	3	2008	Annuale	Si		
Univ. di Ferrara	7	2012	Annuale	Si		GRI
Univ. di Firenze	1	2006	-	Si		GRI e GBS
Univ. di Genova	3	2014	Biennale	Si	Si	
Univ. di Macerata	6	2012	Annuale	Si	Si	GRI e GBS
Univ. di Pavia	1	2010	-	Si	Si	GBS
Univ. di Pisa	1	2013	-		Si	GBS
Univ. di Salerno	3	2013	Biennale		Si	GBS
Univ. di Torino	1	2014	-	Si	Si	GRI
Univ. di Trieste	2	2009	Annuale		Si	GRI e GBS
Univ. di Verona	2	2012	-	Si	Si	
Univ. Roma "La Sapienza"	4	2013	Annuale	Si		GBS

³ *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni* a cura di Chiara Mio. **Cap. 8, Stakeholder engagement nei processi di rendicontazione sociale**, (FrancoAngeli, 2016).

- *Le classi di stakeholder individuate nei bilanci sociali*

Università	ST	FAM	PDR	PTA	CL	IF	UNI	APR	FP	IEL
Libera Univ. di Bolzano	A		A	A						
Politecnico di Torino	A	A	A	A	A		A	A		
SNS Pisa	E		A				A	A		A
SS Sant'Anna	A		A	A			A	A	A	A
Univ. Ca' Foscari Venezia	E	E	E	E	E	A	A	A		E
Univ. Comm. L. Bocconi	A		A	A						
Univ. del Molise	E		E	E	A		A	E	E	E
Univ. del Salento	E		A	A	E	E	A	A		A
Univ. del Sannio	E		E	E	A	E	A	A	A	E
Univ. dell'Insubria	E	A	E	E	E	E	A	E	E	E
Univ. di Bari Aldo Moro	A	A	E	E	A	A	A	A	A	A
Univ. di Bologna	E	A	E	E	A	A	A	A	A	E
Univ. di Cagliari	E		A	A	E		A		A	A
Univ. di Ferrara	E	A	E	E	A	E	A	A	A	A
Univ. di Firenze	A		A	A	A		A		A	A
Univ. di Genova	E		E	E	A		A	A	A	A
Univ. di Macerata	E	A	E	E	E	E	E	E		E
Univ. di Pavia	E	A	E	A	A	A	A	A	A	A
Univ. di Pisa	E		E	E	E	E	E		A	E
Univ. di Salerno	E	A	E	E	A		A	A	A	E
Univ. di Torino	E	A	E	E	A	A	A	A	A	A
Univ. di Trieste	E		A	A	A	A	A	A		A
Univ. di Verona	A		A	A	A					A
Univ. Roma "La Sapienza"	E	A	E	E	A		A	A		A

Legenda:

A = Stakeholder individuato
 E = Stakeholder coinvolto
 ST = Studenti ed Alumni
 FAM = Famiglie degli Studenti
 PDR = Personale Docente e Ricercatore
 PTA = Personale Tecnico-Amministrativo

CL = Comunità Locale
 IF = Imprese Fornitrici
 UNI = Altre Università
 APR = Partner di Ricerca non Universitari
 FP = Finanziatori privati
 IEL = Istituzione ed enti locali

- *Le attività di stakeholder engagement rilevate durante l'analisi*

Università	Q	E	W	SN	OL	FG	DE
Libera Univ. di Bolzano							
Politecnico di Torino							
SNS Pisa							
SS Sant'Anna	Si		Si		Si		
Univ. Ca' Foscari Venezia	Si	Si		Si	Si	Si	
Univ. Comm. L. Bocconi							
Univ. del Molise	Si						
Univ. del Salento	Si					Si	
Univ. del Sannio	Si			Si	Si	Si	
Univ. dell'Insubria	Si	Si	Si		Si	Si	Si
Univ. di Bari Aldo Moro					Si		Si
Univ. di Bologna			Si		Si	Si	
Univ. di Cagliari	Si						
Univ. di Ferrara	*	Si			Si	*	
Univ. di Firenze							
Univ. di Genova							
Univ. di Macerata	Si	Si			Si	Si	
Univ. di Pavia							
Univ. di Pisa	Si	Si	Si	Si			
Univ. di Salerno	Si					Si	Si
Univ. di Torino							Si
Univ. di Trieste							
Univ. di Verona							
Univ. Roma "La Sapienza"							

Legenda:

Q = Utilizzo di questionari dedicati	OL = Interviste con Opinion Leader
E = Casella email dedicata	FG = Focus group, anche multi-stakeholder
W = Questionari online	DE = Coinvolgimento diretto
SN = Feedback su Social Network	* = Presente in edizioni precedenti

⁴⁶ Manetti, 2011.