GRUPPO DI STUDIO per il BILANCIO SOCIALE

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NEGLI ATENEI ITALIANI

Valori, modelli, misurazioni

a cura di
Chiara Mio

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

ASSIREVI

FrancoAngeli

Studi e ricerche. Fatti e teorie a confronto

L'Associazione GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale intende promuovere e diffondere attraverso la nuova Collana editoriale *Studi e Ricerche. Fatti e teorie a confronto* scritti e riflessioni, diversi da quelli degli standard e dei tradizionali documenti di approfondimento degli stessi, aventi per oggetto l'analisi delle pratiche e dei modelli di rendicontazione non finanziaria o allargata della performance aziendale e di tutto ciò che in maniera diretta o indiretta con essi si collega.

La Collana accoglie monografie, saggi brevi, opere collettive, atti di convegni e seminari, consentendo di contribuire al dibattito scientifico, dottrinario e professionale mediante la diffusione delle competenze e delle esperienze di studiosi, esperti ed operatori di settore, istituzioni accademiche ed organizzazioni professionali.

I lavori ospitati dalla collana sono sottoposti a doppio referaggio anonimo secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici.

Organi sociali GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale in carica per il triennio 2015-2018

Consiglio direttivo

Prof. Paolo Ricci – *Presidente*
Prof.ssa Luisa Pulejo – *Vice Presidente*
Dott. Gabriele Badalotti – *Consigliere Delegato*
Dott. Franco Amelio
Dott. PierMario Barzaghi
Dott.ssa Gaia Campione Taddei
Dott. Marco Grumo
Dott. Giovanni Parente
Dott. Ugo Marco Pollice

Comitato scientifico

Prof.ssa Chiara Mio – *Presidente*
Dott. Mario Viviani – *Vice Presidente*
Dott. Paolo Bersani
Dott. Ruggero Bodo
Prof. Antonio Chiesi
Dott. Marco Eugenio Di Giandomenico
Prof. Paolo Esposito
Prof.ssa Ondina Gabrovec Mei – *Già Presidente CS*
Dott. Alberto Kunz
Dott. Carlo Luison
Dott. Paolo Palombelli
Prof. Gianfranco Rusconi – *Già Presidente CS*
Prof. Lorenzo Sacconi
Prof. Carlo Vermiglio

Comitato di garanzia

Dott. Claudio Badalotti
Prof. Alberto Martinelli
Rag. Pietro Portaluppi
Prof. Franco Vermiglio – *Già Presidente CD*
Prof. Alfredo Viganò

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE NEGLI ATENEI ITALIANI

Valori, modelli, misurazioni

a cura di
Chiara Mio

FrancoAngeli

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa, di *Chiara Mio* e *Paolo Ricci* pag. 13

SEZIONE I
VALORI E GOVERNANCE

1. Valori e principi di fondo dell'istituzione universitaria, di *Massimo Pollifroni* » 25
1.1. Introduzione » 25
1.2. Il "modello normativo": riferimenti, contenuti e principi » 27
1.3. Declinazione ed evoluzione storica del "modello reputazionale" » 30
1.4. I "modelli reputazionali": lo stato dell'arte di implementazione nel sistema universitario italiano » 34
Bibliografia » 38
2. Documenti di policy con rilievo etico, di *Daniela M. Salvioni* e *Simona Franzoni* » 40
2.1. Etica e responsabilità nella governance degli atenei » 40
2.2. Codici etici e standard di comportamento » 42
2.3. Diffusione, completezza e trasparenza dei codici analizzati » 44
2.4. Le condizioni di efficacia dei codici » 58
Bibliografia » 60
3. Il governo dell'università dopo la legge n. 240/2010, le criticità. Statuti e codici etici, il quadro aggiornato, di *Magalì Fia*, *Melania Verde*, *Lorenzo Sacconi* e *Alberto Cassone* » 62
3.1. Introduzione » 62

3.2. Il quadro teorico di riferimento, il modello multi-stakeholder come modello bilanciato pag. 65
3.2.1. Dalle transazioni delle imprese… » 65
3.2.2. … alle transazioni accademiche » 67
3.2.3. Il contratto sociale dell'università » 69
3.3. Il governo dell'università in Italia dopo la legge n. 240/2010 » 73
3.3.1. Gli organi interni » 73
3.3.2. La governance universitaria secondo i nuovi statuti di ateneo » 76
3.3.3. I codici etici delle università » 80
3.4. Conclusioni: La valutazione dell'assetto di governance alla luce degli spunti teorici, quale bilanciamento? » 85
Bibliografia » 86

SEZIONE II
ACCOUNTABILITY ED ECONOMICITÀ

4. L'esigenza di legittimazione sociale dell'università nella comunità, di *Maurizio Cisi* e *Laura Corazza* » 91
4.1. Introduzione » 91
4.1.1. La teoria della legittimazione applicata alla relazione Università-comunità » 93
4.1.2. Il contratto sociale tra Università e comunità » 96
4.1.3. L'impegno dell'Università nell'ottenimento della legittimazione sociale » 102
4.2. Conclusioni » 105
Bibliografia » 106
5. La situazione economico-finanziaria del sistema universitario, di *Marco Bisogno* e *Francesca Manes Rossi* » 108
5.1. Premessa » 108
5.2. Il sistema contabile delle università » 109
5.3. La valutazione delle condizioni di equilibrio economico-finanziario » 112
5.4. Indagine empirica » 115
5.5. Brevi considerazioni conclusive » 119
Bibliografia » 120
6. L'evoluzione del modello contabile e di bilancio degli atenei italiani, di *Massimo Pollifroni* » 123
6.1. Introduzione » 123

6.2. Le principali riforme in materia contabile antecedenti il processo riorganizzativo degli anni Ottanta pag. 124
6.3. Il processo riorganizzativo del sistema universitario italiano derivante dalle riforme contabili degli anni Ottanta » 126
6.4. Il sistema contabile e di bilancio derivante dall'introduzione del d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 18 » 129
Bibliografia » 136

SEZIONE III
DAL BILANCIO SOCIALE AD UN SISTEMA INTEGRATO DI RENDICONTAZIONE

7. Modelli di rendicontazione volontaria: bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, report integrato, di *Federica Balluchi*, *Katia Furlotti* e *Pier Luigi Marchini* » 139
7.1. Premessa » 139
7.2. Il bilancio sociale delle università: aspetti definitori e linee guida » 139
7.3. Il bilancio di sostenibilità: caratteristiche, struttura e linee guida » 144
7.4. Il report integrato » 149
7.5. Considerazioni finali » 155
Bibliografia » 157
8. Stakeholder engagement nei processi di rendicontazione sociale, di *Mauro Sciarelli* e *Mario Tani* » 159
8.1. Stakeholder theory. Il coinvolgimento dei portatori d'interesse » 160
8.2. Lo stakeholder engagement nel processo di rendicontazione sociale » 164
8.3. Il coinvolgimento degli stakeholder negli atenei: i risultati di un'analisi della rendicontazione sociale nelle università italiane » 167
8.4. Alcune considerazioni sulla ricerca e ipotesi per futuri ampliamenti » 173
Bibliografia » 175
9. Principi di redazione dell'informativa di sostenibilità, di *Chiara Mio* e *Barbara Borgato* » 177
9.1. I principi di redazione del report: aspetti introduttivi » 177
9.2. I principi di redazione previsti dal GBS » 180
9.3. I principi di redazione previsti dal Global Reporting Initiative » 182

9.4. I principi di redazione previsti dall'IIRC pag. 183
9.5. Framework a confronto: un'analisi comparativa dei principi di redazione » 185
Bibliografia » 196
10. Approcci nella redazione dell'informativa di sostenibilità, di *Barbara Borgato* » 199
10.1. Approcci verso la sostenibilità e finalità di redazione del report » 199
10.2. L'approccio per stakeholder » 205
10.3. L'approccio per indicatori » 208
10.4. L'approccio per capitali » 211
10.5. Approcci redazionali a confronto » 214
Bibliografia » 216
11. Indicatori: analisi in una prospettiva di sostenibilità, di *Chiara Mio* » 218
11.1. Indicatori: valenza e alcune classificazioni » 218
11.2. Una proposta di classificazione nella prospettiva della sostenibilità » 222
11.3. Alcune modellizzazioni specifiche per gli atenei » 226
11.4. Prospettive evolutive del sistema di indicatori: alcune riflessioni » 232
Bibliografia » 235
12. L'intellectual capital nelle università: identificazione e comunicazione, di *Francesca Manes Rossi, Marco Bisogno* e *Paolo Tartaglia Polcini* » 238
12.1. Il ruolo dell'intellectual capital nelle università come fattore di successo: introduzione » 238
12.2. Le componenti dell'intellectual capital nel sistema universitario » 240
12.3. L'utilizzo di indicatori per la misurazione dell'intellectual capital nelle università » 243
12.4. La comunicazione dell'intellectual capital: aspetti critici e possibili evoluzioni » 247
Bibliografia » 252
13. L'assurance dei report di responsabilità delle istituzioni universitarie, di *Lara Tarquinio* » 254
13.1. Premessa » 254
13.2. Alcune considerazioni di natura definitoria » 255
13.3. Gli obiettivi dell'assurance » 257
13.4. Gli assurance providers » 261
13.5. Assurance practices e standard di riferimento » 263

13.6. Assurance providers e processo di assurance pag. 269
13.7. Una verifica sul livello di diffusione dell'assurance dei CSR report e sulle caratteristiche degli assurance statements » 271
13.7.1. Campione e metodologia » 271
13.7.2. Risultati e discussione » 273
13.7.2.1. Il contenuto degli assurance statements » 273
13.7.2.2. La qualità degli assurance statements » 278
13.8. Considerazioni conclusive » 280
Bibliografia » 286
14. Programmazione e controllo nelle prospettive dell'integrazione e della sostenibilità, di *Ondina Gabrovec Mei* » 291
14.1. Il Sistema di Programmazione e Controllo come sottosistema contabile: il problema dell'integrazione » 291
14.2. Il sistema degli indicatori di performance: i rapporti con il Bilancio sociale » 294
14.3. Il sottosistema della contabilità sociale e il Piano dei conti sociale » 295
14.4. Bilancio sociale e Bilancio integrato » 298
14.4.1. Considerazioni preliminari » 298
14.4.2. Bilancio sociale: l'integrazione di collegamento e concordanza » 299
14.4.3. Il collegamento Bilancio sociale/Bilancio d'esercizio: dal Conto economico al Valore Aggiunto » 300
14.4.4. Il collegamento Bilancio sociale/Prospetti di Contabilità analitica d'esercizio: dai centri di costo e di responsabilità alle Aree di intervento. Il prospetto del V.A. per area di intervento » 303
14.4.5. Il collegamento Bilancio sociale/Documenti di Pianificazione e Programmazione: la Relazione sociale e il sistema degli indicatori di performance » 304
14.5. Conclusioni » 306
Bibliografia » 308
15. Integrazione tra il sistema di misurazione e valutazione della performance e la rendicontazione sociale nelle istituzioni universitarie, di *Antonio Nisio* » 310
15.1. Accountability e performance nelle istituzioni universitarie » 310

15.2. Il bilancio sociale e i documenti informativi sulla performance nelle istituzioni universitarie: un confronto tra lo standard GBS e le delibere CiVIT/ANAC pag. 314
15.3. Analisi comparativa dei bilanci sociali e delle relazioni sulla performance nelle università italiane » 319
15.4. Integrazione tra il sistema di misurazione e valutazione della performance e la rendicontazione sociale nelle istituzioni universitarie: alcune proposte operative » 321
Bibliografia » 325
16. Information technology e social media nell'evoluzione del reporting, di *Carlo Alberto Bentivoglio* e *Katia Giusepponi* » 328
16.1. Introduzione » 328
16.2. IT e social media nel reporting integrato degli atenei » 329
16.3. Potenzialità e rischi nei processi di analisi e informazione » 332
16.4. Vantaggi e limiti nei processi comunicativi, relazionali e di coinvolgimento » 334
16.5. Verso una coesa comunità d'interessi » 338
Bibliografia » 342

SEZIONE IV
RENDICONTAZIONE VOLONTARIA:
PRASSI ITALIANE E STRANIERE

17. La rendicontazione sociale nelle università italiane: un'analisi diacronica, di *Sara Moggi* e *Bettina Campedelli* » 347
17.1. Le caratteristiche del contesto italiano » 347
17.2. La diffusione della rendicontazione sociale: stato dell'arte » 348
17.3. Analisi diacronica del fenomeno » 353
17.4. Framework di rendicontazione nelle recenti prassi » 356
17.5. Motivazioni alla rendicontazione: riflessioni conclusive » 359
Bibliografia » 361
18. La rendicontazione sociale come strumento di legittimazione. Un focus sugli atenei italiani "virtuosi", di *Adele Caldarelli*, *Alessandra Allini* e *Rosanna Spanò* » 362
18.1. Introduzione » 362
18.2. *Accountability* e rendicontazione » 363

18.3. Il framework teorico della *legitimacy theory* pag. 366
18.4. Il metodo » 368
18.5. Risultati » 370
18.6. Discussione e conclusioni » 375
Bibliografia » 376
19. I processi di programmazione e di rendicontazione di genere delle università italiane, di *Luisa Pulejo*, *Gustavo Barresi*, *Carmelo Marisca* e *Raffaella Coppolino* » 379
19.1. Introduzione » 379
19.2. Le strategie di Gender Mainstreaming: profili evolutivi, istituzionali e organizzativi » 381
19.3. La programmazione e la rendicontazione di genere delle università » 387
19.4. Il ruolo dei CUG universitari per la promozione del Gender Budgeting Process » 392
19.5. Evidenze empiriche nel sistema universitario italiano » 395
19.6. Conclusioni » 397
Bibliografia » 398

Bibliografia generale » 401

PREMESSA

di *Chiara Mio* e *Paolo Ricci*

Le riforme che hanno riguardato il sistema universitario si collocano nel quadro più ampio e complesso del processo di rivisitazione della intera pubblica amministrazione italiana. Tale processo, avviatosi agli inizi degli anni Novanta, di fatto non si è mai interrotto per effetto di molti provvedimenti che hanno riguardato i sistemi contabili, la *governance*, il controllo e la valutazione. Il processo che ha coinvolto l'università italiana prende avvio e si rafforza grazie ad un insieme di decisioni della Unione Europea (UE), decisioni che hanno trovato corpo in precisi atti strategici e di indirizzo, confluiti nei piani nazionali di riforma dei singoli Stati membri. Nel marzo 2000 i capi di Stato e di governo della UE avviarono la cosiddetta "strategia di Lisbona", il cui obiettivo principale era quello di rendere l'economia europea sempre più fondata sulla conoscenza e sulla competenza; una conoscenza su cui basare il rafforzamento dell'economia europea nel contesto mondiale entro il 2010. Tale prospettiva è stata presente anche nei principali documenti dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), secondo la quale la conoscenza presenta una influenza sempre maggiore sulla competitività delle economie e, quindi, sulla crescita economica dei Paesi (OCSE, 1996). L'economia fondata sulla conoscenza non può non considerare l'importanza strategica e il ruolo svolto dalle università e dai centri di ricerca, intesi entrambi quali elementi essenziali dello sviluppo economico di una nazione e di una comunità. Le università, considerate come luoghi di costruzione del sapere e della sua trasmissione, risultano centrali e indispensabili, nonostante interventi normativi e finanziari a volte penalizzanti, per determinare le condizioni di progresso civile, economico e sociale di un Paese, soprattutto nella più chiara prospettiva della loro cosiddetta "terza missione". La strategia europea in questi campi si articola su tre assi principali: 1) il processo di Bologna, che prende il nome dalla Dichiarazione firmata nella omonima città dai ministri

dell'istruzione di 29 Paesi europei nel 1999, con lo scopo di creare uno spazio europeo dell'istruzione superiore; 2) il processo di Lubiana, che si pone l'obiettivo di creare uno spazio europeo della ricerca tramite interventi volti a favorire la libera circolazione dei ricercatori e a razionalizzare e coordinare i programmi di ricerca europei, nazionali e regionali; 3) un insieme di iniziative tendenti a sviluppare uno spazio europeo dell'apprendimento e della formazione permanente.

Il GBS (Gruppo di studio per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale) con il presente volume ha inteso contribuire al dibattito scientifico in atto sui temi della rendicontazione allargata o non-finanziaria e della *governance*, mettendo insieme competenze, studi ed esperienze di diversi ricercatori italiani che, per varie ragioni e da diverse prospettive, da tempo e con importanti risultati si occupano di "università". Il lavoro riesce a raccogliere analisi e prospettive scientificamente rilevanti in grado di testimoniare una esigenza continua di approfondimento di grande importanza per il nostro Paese. Il GBS, con i suoi oltre quaranta atenei soci, ha così potuto ulteriormente testimoniare il proprio impegno e il proprio ruolo nell'ambito degli studi e delle ricerche per le quali nacque circa venti anni fa.

Oggetto della prima sezione del presente lavoro è l'ambito relativo ai valori ed ai principi delle istituzioni universitarie, ai documenti con rilievo etico in cui questo può trovare rappresentazione e al sistema di *governance*.

Il Capitolo 1, in particolare, punta a fornire un contributo riguardo ad una tematica estremamente ampia e complessa, quale è il sistema valoriale ed i principi di fondo dell'istituzione universitaria. Nello specifico, sono oggetto di trattazione due approcci di analisi dei valori e dei principi di fondo degli atenei. Il primo è il "modello normativo", che procede dall'ambito normativo-prescrittivo di riferimento, rispetto ad esso si presentano i riferimenti (dalla Carta Costituzionale italiana, alle Carte, Dichiarazioni e Convenzioni a livello internazionale), contenuti e principi relativi. Il secondo approccio è il "modello reputazionale", fondato su un concetto di "reputazione" collegato alla qualità o moralità dell'agire di un soggetto, impostazione che risulta peraltro aderente alle attuali pratiche di valutazione del sistema universitario italiano. Dopo averne illustrato declinazione ed evoluzione storica, il contributo si conclude con la presentazione dello stato dell'arte di implementazione dei modelli reputazionali nel sistema universitario italiano.

Nel Capitolo 2 sono oggetto di trattazione i documenti di *policy* con rilievo etico. Si procede da una riflessione relativa ai profondi cambiamenti intervenuti nella *governance* degli atenei, che nell'ambito italiano sono culminati con la legge n. 240 del 30 dicembre 2010 (e sue successive modi-

ficazioni e integrazioni). Tali cambiamenti si sono concretizzati anche nell'enfasi assegnata al ruolo dei codici etici e dei codici di comportamento, considerati prerequisiti funzionali al conseguimento di condizioni di efficacia gestionale, con il risultato di una progressiva diffusione di tali documenti, considerati strumenti che, unitamente ad altri, contribuiscono ad affinare la capacità delle istituzioni universitarie di affrontare proattivamente un contesto caratterizzato da gradi crescenti di complessità. Nel Capitolo viene presentata un'indagine condotta con riferimento agli atenei italiani, volta ad analizzare tempi e modalità di implementazione dei codici etici e dei codici di comportamento di tali istituti, unitamente alle ripercussioni sul piano del recepimento dei principi della responsabilità sociale nei comportamenti dell'ente e relative espressioni in termini di *accountability*.

Il Capitolo 3 prosegue nell'approfondimento della tematica relativa alla *governance* delle istituzioni universitarie successivamente alla legge n. 240 del 30 dicembre 2010, affrontandone le criticità e riprendendo, da altra prospettiva, l'analisi di strumenti di *governance* quali gli statuti e i codici etici. Nello specifico, il contributo procede dall'illustrazione del quadro teorico proposto nell'approccio dell'economia neo-istituzionalista, ritenuto particolarmente efficace per delineare gli elementi centrali del modello di *governance* degli atenei: i tratti principali di tale teoria vengono dunque opportunamente considerati nella realtà universitaria. Successivamente, viene presentato un quadro sinottico sia del quadro normativo che ha orientato la suddetta riforma degli atenei, sia degli statuti e dei codici etici. Infine, il Capitolo si conclude con una valutazione dei cambiamenti in atto nel contesto universitario nazionale, inquadrata entro gli aspetti teorici precedentemente delineati, proponendo indicazioni sul piano della policy.

La seconda sezione del lavoro indaga le relazioni tra *accountability* ed economicità nelle istituzioni universitarie, tramite la trattazione degli aspetti relativi alla legittimazione sociale degli atenei, all'analisi delle caratteristiche della situazione economico-finanziaria dell'ambito universitario, e all'approfondimento dei tratti evolutivi dell'*accounting model*.

Tale sezione si apre con il Capitolo 4, in cui viene affrontato il tema particolarmente critico dell'esigenza di legittimazione sociale degli atenei nella comunità, con una specifica attenzione all'*intellectual capital*, considerato uno dei fattori centrali nel percorso analizzato. Il contributo indaga nello specifico gli elementi centrali e i meccanismi funzionali al rispetto del contratto sociale tra l'istituto universitario e la comunità, considerando i soggetti coinvolti, le aspettative e la loro legittimità, l'importanza dell'*intellectual capital* in tale ambito, unitamente all'attività di *disclosure*, quale strumento di perseguimento e mantenimento della legittimità sociale. Nell'attuale contesto,

connotato da elevati livelli di turbolenza, incertezza e complessità, la generazione di esternalità positive da parte delle istituzioni universitarie, soprattutto sul piano della produzione di *intellectual capital*, appare una condizione imprescindibile, indispensabile, sia ai fini del perseguimento di un vantaggio competitivo a livello di sistema, sia per la soddisfazione delle aspettative riposte nello stesso contratto sociale posto in essere tra l'ateneo e la comunità.

Il Capitolo 5 analizza le condizioni di equilibrio economico-finanziario degli atenei nazionali, alla luce dell'attuale contesto normativo e di finanziamento, con l'obiettivo di individuare le condizioni premonitrici di un dissesto finanziario e/o di progressivo deterioramento, a causa della riduzione delle risorse disponibili, elementi che possono evidentemente influire sulla capacità degli istituti universitari di realizzare la propria missione. Dopo aver delineato sinteticamente le caratteristiche del sistema contabile, su cui ha impattato la recente adozione delle logiche della contabilità economico-patrimoniale, si analizzano gli aspetti di criticità legati alla valutazione delle condizioni di equilibrio, considerando i modelli proposti in dottrina e il quadro normativo vigente, evidenziando le problematiche connesse a regole non chiare e stabili nel tempo. Il contributo si conclude con un'indagine empirica condotta con riferimento ai bilanci consuntivi di un campione di atenei italiani nel periodo 2010-2013.

Nel Capitolo 6, che conclude la seconda sezione, è oggetto di trattazione l'evoluzione del modello contabile e di bilancio delle istituzioni universitarie italiane, ambito non certamente scevro di elementi di criticità sul piano legislativo, in termini di definizione di principi uniformi di contabilità e di redazione di bilancio, a cui si è tentato di dare risposta con la recente riforma. Il contributo presenta un excursus delle principali riforme in materia contabile che si sono susseguite nel tempo riguardanti il sistema universitario italiano. Viene individuato come spartiacque il periodo riorganizzativo degli anni Ottanta, analizzandone dapprima la situazione preesistente (dalle prime norme che risalgono al decennio 1923-1933), quindi affrontando le riforme contabili di tali anni, un periodo che ha visto una molteplicità di cambiamenti nell'ordinamento del sistema. Il lavoro si conclude con l'illustrazione del più recente sistema contabile e di bilancio previsto con il d.lgs. 27 gennaio 2012, n. 18, l'ultima significativa norme, che ha sancito l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato negli atenei.

La terza sezione è dedicata al tema della rendicontazione volontaria delle istituzioni universitarie, con particolare riferimento ai temi della sostenibilità. La tematica viene affrontata in una prospettiva complessiva, procedendo dall'illustrazione dei principali modelli in ambito nazionale ed inter-

nazionale, per passare quindi all'analisi di processi, sistemi, strumenti tematiche e metodologie che consentono agli atenei di presidiare le nuove sfide dell'*accountability*.

In particolare, nel primo capitolo della sezione (Capitolo 7) si illustrano i principali strumenti di rendicontazione di sostenibilità, presentando i *framework* riconosciuti a livello nazionale e internazionale quali riferimenti sul tema (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, Global Reporting Initiative e International Integrated Reporting Council). Si evidenziano riflessioni riguardo all'applicabilità di tali modelli nel contesto delle istituzioni universitarie, soprattutto per quelli di valenza internazionale che presentano caratteri di genericità, fornendo possibili spunti in ottica evolutiva, nella consapevolezza della necessità di pervenire a contributi specificamente definiti rispetto alla realtà degli atenei. La complessità di tali organizzazioni, le peculiarità e le dinamiche che le contraddistinguono richiedono un approccio ed un'impostazione di rendicontazione appositamente configurati, risultando non del tutto efficace una risposta che si sostanzia in un adattamento da modelli che procedono comunque da prospettive che non ne esprimono gli aspetti realmente dominanti e rilevanti.

Il Capitolo 8 affronta il tema dello stakeholder engagement, elemento centrale in un processo di *accountability* per qualsiasi organizzazione, che nel caso delle istituzioni universitarie assume caratteri differenti. Dopo aver illustrato gli aspetti concettuali di riferimento, quali la *stakeholder theory* e il ruolo dello stakeholder engagement entro il processo di rendicontazione sociale, nel contributo si presentano i risultati di un'analisi empirica documentale realizzata rispetto alla realtà nazionale. La ricerca, condotta sui bilanci sociali degli atenei italiani, in cui sono stati oggetto di indagine le modalità e la tipologia di coinvolgimento degli interlocutori sociali, ha evidenziato alcuni elementi di criticità, la cui considerazione appare rilevante per innescare processi di miglioramento volti a cogliere le potenzialità che possono derivare da un adeguato coinvolgimento dei soggetti con cui l'università interagisce e sui cui ricadono le ripercussioni delle azioni.

Con i Capitoli 9 e 10 si entra nel merito della costruzione dell'informativa di sostenibilità da parte degli atenei, con la trattazione degli aspetti relativi ai principi e agli approcci redazionali.

In particolare, nel Capitolo 9 si illustrano i principi di redazione del report. Dopo aver presentato i postulati previsti da tre *framework* ritenuti i più importanti riferimenti in ambito nazionale ed internazionale, i medesimi analizzati nel Capitolo 7, si esaminano in chiave comparativa i principi comuni a tali modelli, a livello contenutistico, evidenziandone elementi di omogeneità ed eventuali differenze, rilevati e declinati nel contesto delle istituzioni uni-

versitarie, nell'intento di evidenziarne gli aspetti significativi per tali realtà. Infine, in una lettura complessiva che considera tutti i postulati redazionali previsti dai tre *framework*, si definisce in una proposta di sintesi l'articolazione dei principi ritenuti indispensabili per la redazione dell'informativa di sostenibilità degli atenei.

Il Capitolo 10 è focalizzato sugli approcci redazionali dell'informativa di sostenibilità. Dopo aver inquadrato il ruolo di tale informativa e le possibili scelte redazionali entro la prospettiva di alcune impostazioni teoriche (*stakeholders theory*, *legitimacy theory* e *institutional theory*), si presentano tre possibili approcci di redazione del report, ritenuti i più rilevanti, che si collegano ai *framework* presentati nei Capitoli 7 e ripresi nel Capitolo 9. In particolare, si illustrano l'approccio per stakeholder (secondo il quale le informazioni sono presentate per tipologia di interlocutore sociale), l'approccio per indicatori (che prevede l'esposizione delle informazioni per categorie di indicatori) ed infine l'approccio per capitali (in base al quale le informazioni sono aggregate e presentate per tipologia di capitale di cui l'università dispone e su cui produce ripercussioni positive e negative).

Nel Capitolo 11 si affronta il tema degli indicatori. Si presentano dapprima alcune considerazioni sul ruolo e la valenza di tali strumenti, quindi si illustrano alcune classificazioni ritenute significative soprattutto nella prospettiva dell'accoglimento dei principi e delle logiche della sostenibilità da parte delle istituzioni universitarie, con una specifica proposta centrata su tale paradigma. Tale proposta viene applicata ad alcune modellizzazioni di indicatori di rilevanza internazionale riferite agli atenei, per una lettura funzionale a tratteggiarne e apprezzarne l'impostazione e le scelte adottate in questa direzione. Nella parte finale del contributo si presentano alcuni spunti di riflessione, funzionali a delineare proposte in termini di prospettive evolutive del sistema di indicatori degli atenei, in termini di tipologia (evidenziando la centralità degli indicatori di *outcome*), di possibili criteri di scelta e di modalità di lettura ed apprezzamento dei risultati.

Nel Capitolo 12 si entra nel merito di uno dei temi centrali delle istituzioni universitarie, ovvero l'*intellectual capital*. Nello specifico, sono oggetto di analisi le modalità di identificazione e rappresentazione delle componenti dell'*intellectual capital* rispetto al contesto delle istituzioni universitarie, con una focalizzazione sulla realtà delle università pubbliche, in considerazione del più elevato impatto sociale e della maggiore numerosità. Nel Capitolo si propongono spunti in ottica evolutiva riguardo al modello di *disclosure* di tale tematica. Si procede dall'idea che un'adeguata ed efficace individuazione e gestione strategica dell'*intellectual capital* e dei suoi elementi costitutivi, siano funzionali anche alla rendicontazione dei risultati

ottenuti dall'ateneo, con vantaggi sul piano della soddisfazione del fabbisogno informativo degli stakeholder, oltre che in termini di impatto positivo sulla capacità di attrazione di risorse.

Il Capitolo 13 è dedicato all'*assurance* dell'informativa di sostenibilità nelle istituzioni universitarie. La trattazione del tema si sviluppa dapprima sul piano definitorio, identificando il concetto di *assurance* dei report, quindi sono analizzati gli obiettivi e i soggetti (*assurance providers*) che sono solitamente chiamati a fornire l'asseverazione del documento, unitamente agli standard più diffusamente adottati. In seguito viene proposta un'analisi empirica condotta su un campione di atenei operanti in diversi contesti territoriali, finalizzata ad apprezzare il livello di ricorso all'*assurance* nelle informative di sostenibilità; inoltre, sono oggetto di indagine i contenuti degli *assurance statements* delle informative di sostenibilità delle università.

Con i successivi Capitoli 14 e 15 si analizzano alcuni sistemi ritenuti centrali per il presidio delle variabili critiche delle istituzioni universitarie, il cui efficace governo appare essenziale anche in chiave di rendicontazione.

In particolare, nel Capitolo 14 è oggetto di trattazione il sistema di programmazione e controllo, analizzato in termini di prospettive di integrazione e della sostenibilità. Diversi sono gli angoli da cui si sviluppa la trattazione, riprendendo concetti e temi affrontati in precedenti capitoli, che tuttavia vengono inquadrati entro il sistema in oggetto. Si affronta dapprima il sistema di programmazione e controllo quale sottosistema contabile, rappresentando il tema dell'integrazione. Quindi si riprende il sistema degli indicatori di performance, delineandone i rapporti con lo strumento del bilancio sociale, per passare alla trattazione del sottosistema della contabilità sociale e del piano dei conti sociale. Nella parte conclusiva del contributo il tema dell'integrazione viene affrontato considerando i modelli di *disclosure*, con una particolare attenzione al bilancio integrato, proponendo infine alcune riflessioni in ottica più ampia, che aggancia anche il piano normativo, al fine di puntare ad un sistema di rilevazione e di rendicontazione che sia allineato al paradigma della sostenibilità.

Il Capitolo 15 è focalizzato sul tema dell'integrazione tra il sistema di misurazione e valutazione della performance e la rendicontazione sociale delle università. Il contributo prevede in una prima fase la presentazione di un'analisi testuale qualitativa condotta sulle delibere dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), indagandone il contenuto rispetto a categorie di analisi definite in base a quanto previsto dal *framework* GBS, già oggetto di trattazione in precedenti capitoli. Successivamente, la medesima griglia di analisi viene utilizzata in un'indagine testuale realizzata sui piani e le relazioni sulla

CLICCA QUI

PER SCARICARE (GRATUITAMENTE)
I CATALOGHI DELLE NOSTRE PUBBLICAZIONI
DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI:
PER FACILITARE LE TUE RICERCHE.

Management & Marketing
Psicologia e psicoterapia
Didattica, scienze della formazione
Architettura, design, territorio
Economia
Filosofia, letteratura, linguistica, storia
Sociologia
Comunicazione e media
Politica, diritto
Antropologia
Politiche e servizi sociali
Medicina
Psicologia, benessere, auto aiuto
Efficacia personale, nuovi lavori

www.francoangeli.it

Le istituzioni universitarie si trovano ad affrontare nel contesto attuale sfide importanti e molteplici ed intense sollecitazioni da parte degli stakeholders. È iniziato un percorso di ripensamento del ruolo degli atenei, sempre più nel segno di apertura e accoglimento di nuove prospettive ed approcci, a livello strategico e gestionale, nei processi organizzativi e nelle relazioni con gli interlocutori. In questo lavoro si analizzano i principali fattori di cambiamento per le università e le possibili evoluzioni, con una chiave di lettura che trova centralità nel sistema di rendicontazione esterna; un punto fondamentale di contatto e connessione tra l'ateneo e gli stakeholders, il punto di incontro tra aspettative e risposte. Cambia l'informativa esterna; delle università, si diffondono strumenti come i bilanci sociali, i bilanci di sostenibilità, che affrontano temi rilevanti per gli interlocutori e lasciati sostanzialmente ai margini nei documenti obbligatori, focalizzati sugli aspetti economico-finanziari. Nel libro si sviluppano considerazioni e proposte riguardo a questi strumenti, in una prospettiva integrata: non solo comunicazione, ma più ampiamente accountability, informative che esprimono una responsabilità dell'università nel rendere conto agli stakeholders, in cui trovano rappresentazione la ragione d'essere dell'ateneo, il suo orientamento strategico. Strumenti che supportano la condivisione di temi fondamentali con gli interlocutori: a cosa serve oggi l'education, cosa genera la ricerca, cos'è la third mission. Entro questa prospettiva di fondo, il testo si articola in quattro sezioni, in cui ad approfondimenti teorici si affiancano evidenze empiriche, tramite una ricognizione dello status quo degli atenei italiani sui temi oggetto di trattazione.

Chiara Mio è professore ordinario presso il Dipartimento di Management (Università Ca' Foscari di Venezia), dove insegna Management control, Corporate reporting e Pianificazione strategica e management della sostenibilità. Ha contribuito alla sostenibilità di Ca' Foscari, in qualità di Delegato del Rettore alla sostenibilità ambientale e responsabilità sociale dal 2009 al 2014. Fa parte del collegio docenti del dottorato in Scienza e gestione dei cambiamenti climatici (Università Ca' Foscari di Venezia); è membro del board editoriale della rivista *Corporate social responsibility and environmental management* e autore di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali sulle tematiche della rendicontazione di sostenibilità, Integrated reporting e sui temi ESG – Environmental Social Governance – management e reporting. È presidente del Comitato scientifico del GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.
È stata nominata Presidente della ESG – Environmental Social Governance – Reporting Task Force della Fee – Federations des Experts Comptables Europeens.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze