



# **Economia Aziendale Online**

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

*Il processo di redazione del bilancio sociale  
negli Atenei pubblici come fattore strategico  
per una comunicazione attendibile*

**Giorgio Mion, Massimo Melchiori**

Pavia, March 2011

N. 1/2011

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.



## Il processo di redazione del bilancio sociale negli Atenei pubblici come fattore strategico per una comunicazione attendibile

Giorgio Mion, Massimo Melchiori

---

### Abstract

The research starts from the increasing relevance of accountability in public administration and, especially, in universities; accountability is an instrument to face up the challenge of competition between universities. The paper is aimed to consider the main crucial points in social accounting and in social reporting; in particular, the empirical study – through the review of social report of Italian universities – underlines that, before the content of social report, the realizing process had an intrinsic importance. The construction of a good social report is influenced by the stakeholder implication and by the standard choice.

---

Partendo dalla constatazione dell'importanza crescente della comunicazione sociale anche per le amministrazioni pubbliche e, tra esse, per gli Atenei in un contesto contemporaneamente di evoluzione della funzione pubblica esercitata dalle università e di competizione tra le stesse, l'articolo prende in esame alcuni dei principali snodi cruciali nel processo di costruzione dei documenti di comunicazione sociale e, in particolare, del bilancio sociale. Anche attraverso l'analisi delle esperienze esistenti in Italia e dei principali schemi di riferimento, l'articolo pone in luce come – a monte dello stesso contenuto del bilancio sociale e delle scelte formali per la sua stesura – sussista un'importanza intrinseca del processo realizzativo, che può influenzare l'efficacia comunicativa del documento.

---

**Keywords:** Bilancio sociale, Atenei, comunicazione sociale.

### 1 – Le problematiche “di processo” nella comunicazione sociale

L'esigenza di un processo di comunicazione sociale nasce dalla constatazione che il rapporto tra il sistema aziendale – pubblico o privato, profit o non profit – ed il più ampio sistema economico-sociale di cui ogni coordinazione economica è parte si dipana in diverse dimensioni, che non sempre vengono formalizzate entro scambi – monetari, reali o informativi – precisamente identificabili. In altri termini, la rete di relazioni che si instaura tra gli attori aziendali e molteplici altri soggetti, nel mentre si concretizza l'attività economica, si configura complessa e composta, sino ad essere, spesso, difficilmente distinguibile.

Solo un'attenta e scrupolosa analisi della realtà fattuale – ovvero degli effetti dell'attività economica – nonché del tessuto sociale ed ambientale in cui tale attività prende corpo può esplicitare – anche se non perfettamente – tale complesso schema relazionale multilivello. Si potrebbe correttamente affermare

che solo un'astratta e teorica scomposizione delle diverse dimensioni relazionali dell'azienda potrebbe aiutare la definizione del campo di vincoli e rapporti intessuti dagli attori aziendali.

Tale esercizio, tuttavia, non è sempre così facilmente percorribile, soprattutto perché la multidimensionalità – e la stessa sistematicità – della fenomenologia aziendale impediscono un'univoca misurazione e, di conseguenza, la trasmissione agli *stakeholder* di informazioni incontrovertibili.

Ogni processo cognitivo dell'azienda, infatti, risente dell'imperfetta e parziale parametrabilità della stessa, sicché esso può avvenire soltanto mediante la misurazione di particolari dimensioni o aspetti della sua fenomenologia, ovvero alcuni effetti del sistema di decisioni poste in atto dalla *governance*; la scelta di tali dimensioni può essere, talvolta, contingente, al fine di rispondere ad esigenze pragmatiche, quali quelle che hanno sviluppato l'attenzione verso le dimensioni tradizionalmente quantificate nel bilancio di esercizio (Lipari, 2001). Tuttavia, il sistema di operazioni che conseguono alle scelte gestionali comporta una serie molteplice di conseguenze, che non si rias-

sumono nelle – pur fondamentali – dimensioni rappresentate nel bilancio di esercizio.

La comunicazione sociale prende avvio proprio dalla consapevolezza – internamente agli organi di *governance* dell'azienda e presso gli *stakeholder* aziendali – di interessi cognitivi più ampi e variegati, che coinvolgono la complessiva attività aziendale ed i suoi interrelati “effetti” sul sistema sociale ed economico di cui è parte.

A ciò consegue, però, che, ampliando lo spettro delle dimensioni indagate, rappresentate e comunicate, si amplino anche le relative problematiche di affidabilità delle informazioni trasmesse; in effetti, se è difficile riuscire a cogliere nella sua interezza la fenomenologia economica dell'azienda, tanto più è arduo cogliere e dar conto degli effetti metaeconomici della stessa.

Per la comunicazione sociale, dunque, si acuisce il problema della verificabilità delle singole informazioni e, più in generale, dell'attendibilità dei documenti prodotti.

L'autenticità e la credibilità di ogni messaggio comunicazionale risiedono non solo nel suo contenuto, ma anche – a monte – nelle modalità mediante le quali esso viene composto. L'attendibilità dell'informazione non risiede, infatti, in se stessa, ma deriva dal processo mediante il quale essa viene ottenuta ed elaborata.

Pur lasciando inalterata l'attenzione verso la correttezza dei dati e delle informazioni utilizzati – che, pur scontando l'inevitabile presenza di ipotesi e congetture, devono essere idonei a rappresentare fedelmente la realtà oggetto di misurazione – il *focus* si sposta sul processo di raccolta, elaborazione, determinazione, rappresentazione formale e comunicazione delle informazioni.

Per la comunicazione sociale, questo aspetto metodologico è di cruciale importanza, attesa la mancanza di “regole comportamentali” cogenti, che il Legislatore e la prassi professionale hanno, invece, messo a punto per l'informazione economico-finanziaria riassunta nei bilanci destinati a pubblicazione.

Analizzando gli standard internazionali connessi alla reportistica sociale, emerge come essi puntino in modo deciso verso la tracciabilità del processo di composizione. Paradossalmente, proprio la crescente diffusione dei documenti di comunicazione sociale in poliedriche forme fa emergere la loro insufficienza a rendere credibile la rendicontazione sociale, se non inserita in una cornice di *accountability* che non può dar luogo ad un esito finale – il report sociale – se esso non deriva da un processo armonicamente teso verso la trasparenza.

In effetti, anche il processo di *assurance* dei documenti di comunicazione sociale – ritenuto fondamentale per dare peso ed affidabilità agli stessi – è molto attento alle questioni metodologiche, che influiscono in modo determinante anche sul contenuto

dei documenti stessi e sulla loro attitudine alla generazione di un rapporto trasparente con gli *stakeholder*<sup>1</sup>.

In tal senso, alcuni standard internazionali rivolti al processo di verifica esterna – quali AA1000 e *Copenhagen Charter* – si concentrano in modo determinante sugli aspetti metodologico-procedurali; nondimeno, anche gli stessi standard di composizione – quello del *Global Reporting Initiative* innanzitutto – sottolineano la centralità del complessivo processo di *accountability* per l'efficacia del report finale.

La *governance* di qualsiasi organizzazione aziendale, nella decisione di implementare documenti di comunicazione sociale, si trova davanti a scelte di processo che, irreversibilmente, si riverbereranno sul risultato finale, ovvero sul report. Pertanto, la scelta di produrre un bilancio – attesa anche la sua opzionalità – deve essere contestualizzata nell'ambito di scelte metodologiche chiare ed univoche.

In un certo senso, pur essendo il bilancio sociale il documento terminale di un processo, proprio la decisione di redigerlo può portare ad innescare questo processo di *accountability*: ciò a patto che siano chiaramente individuati e risolti alcuni snodi cruciali.

### 1.1 – La specificità del problema negli Atenei

Seppure la diffusione della rendicontazione sociale – almeno in forma codificata entro un bilancio sociale – tra gli Atenei non sia ancora particolarmente alta, da alcuni anni l'interesse verso l'*accountability* per queste istituzioni pubbliche si è molto rafforzato, anche in conseguenza ad un rinnovato approccio con gli *stakeholder*.

Allo sviluppo di tale interesse, infatti, non è certamente estranea la necessità di rivedere le relazioni tra l'azienda-Università e l'ambiente di cui è parte integrante; la funzione degli Atenei, in effetti, è sempre meno quella di mero fornitore di servizi pubblici – pur altamente qualificati – e sta approdando verso un più complesso ruolo di protagonista attivo della scena culturale, economica e politica. In tal senso, le relazioni con gli *stakeholder* diventano più complesse e multiformi e vanno costruite mediante un rapporto dialogico multilivello.

In tale scenario – al quale si aggiunge la necessità, per gli Atenei, di instaurare anche rapporti economici che consentano loro di integrare il finanziamento pubblico per sostenere la loro attività – appare eviden-

<sup>1</sup> Lo standard AA1000 recita: «C'è una crescente domanda da parte degli stakeholder di una assicurazione credibile che le informazioni fornite rappresentino un quadro completo, accurato, rilevante e bilanciato dell'approccio dell'azienda verso la società e l'ambiente naturale, nonché dell'impatto su di essi».

te che non è più sufficiente – ed, anzi, rischia di essere negativo – un approccio autoreferenziale, ma si rende necessaria una sempre maggiore *disclosure* rispetto alla gestione delle Università, all’impatto della loro attività ed ai risultati dei processi didattici, scientifici ed amministrativi.

A testimonianza di tale rinnovato interesse, stanno non solo le prime esperienze compiute di redazione di bilancio sociale delle Università, ma anche il proliferare di altri strumenti di comunicazione sociale, quali codici etici, bilanci di mandato, ecc.

La peculiarità del fenomeno trova ulteriore conferma nell’emanazione di un particolare documento di approfondimento dello standard GBS per gli Atenei, ai quali la stessa organizzazione riconosce la necessità di adeguamento delle prassi diffuse per incontrare al meglio le istanze cognitive che si addensano attorno a tali istituzioni.

Ora, i problemi sopra evidenziati per l’affidabilità dei bilanci sociali assumono particolare vigore per gli Atenei, attesa la poliedricità delle loro espressioni e l’accentuata responsabilità sociale che grava in capo ad essi, per l’attività svolta e per le modalità di finanziamento.

Nel primo aspetto, la specificità degli Atenei è legata alle diverse modalità mediante le quali essi perseguono la propria *mission*, nella quale si incrocia la funzione didattica ed educativa, con l’obiettivo di produzione di nuovo sapere mediante la ricerca scientifica. A ciò si aggiunge che le Università erogano altri servizi culturali – di svariata natura – che si riverberano sull’ambiente di riferimento, e che sviluppano, a beneficio di una collettività più ampia rispetto a quella dei propri studenti, le competenze culturali e professionali; si pensi, ad esempio, alle attività di formazione continua, all’organizzazione di eventi culturali ed artistici, alla produzione di servizi per le imprese e le amministrazioni pubbliche, ecc.

Una seconda connotazione di specificità degli Atenei riguarda la particolare responsabilità sociale gravante sulle istituzioni che godono di risorse finanziarie conseguenti alla particolare funzione di utilità sociale che esse rivestono e non in contropartita diretta a prestazioni in regime di mercato (Tessitore, 1996). Con ciò non si vuole negare che ogni azienda – essendo cellula vitale del tessuto socioeconomico cui partecipa – abbia una particolare responsabilità verso il sistema. Nondimeno, tale responsabilità si acuisce quando l’attività aziendale non è sottoposta alla verifica del mercato, meccanismo che reagisce – seppur non sempre in modo diretto ed immediato – ai comportamenti assunti dall’azienda ed ai connessi impatti ambientali, così come vengono percepiti.

Responsabilità e legittimazione sociale si interrelano in modo particolarmente stringente nella vita delle istituzioni “non profit”, in generale, e degli Atenei, in particolare, indirizzandone la *governance* (Matacena, 1999) ed imponendo un’*accountability* consa-

pevole e trasparente.

Di conseguenza, la responsabilità sociale gravante sulle istituzioni in oggetto e la multidimensionalità dell’output prodotto impongono un’attenta riflessione sul processo di redazione del bilancio sociale, affinché esso sia, al tempo stesso, efficace e credibile. Tale documento, infatti, è chiamato a dare conto di una realtà poliedrica e complessa, che produce sicuramente importanti effetti sugli *stakeholder*, ma in quantità e qualità difficilmente valutabili, almeno nel breve e medio periodo. A ciò si collega anche la questione della enorme mole di dati ed informazioni che il processo aziendale genera, sulle quali si concentra una questione di attendibilità, ma soprattutto di rilevanza rispetto agli interessi cognitivi perseguiti.

Inoltre, le peculiarità del processo di *governance* degli Atenei – nelle loro strutture centrali ovvero decentrate ed autonome – rendono maggiormente critica l’individuazione del concreto sviluppo della redazione del bilancio sociale. La complessità organizzativa degli Atenei, unita alla multiforme espressione del loro agire, da un lato spinge verso la comunicazione sociale, per rendere intelligibile a quanti più *stakeholder* possibili la pervasività della loro azione, ma, dall’altro lato, rende più difficilmente individuabili le responsabilità in fase di rendicontazione.

Infine, non va dimenticato che il sistema degli *stakeholder* degli Atenei è vasto e composito, spesso difficilmente catturabile mediante le tradizionali schematizzazioni, predisposte prevalentemente per l’archetipo aziendale dell’impresa (Broglia Guiggi, 2001).

## 2 – I fattori-chiave

Il processo di redazione del bilancio sociale è particolarmente complesso – già nelle fasi decisionali di iniziativa – e ricco di snodi cruciali, tanto più in organizzazioni complesse come le Università. Tuttavia, pare possibile mettere a fuoco cinque fattori-chiave<sup>2</sup>, sui quali porre particolare attenzione al fine non solo di produrre report accurati ed affidabili, ma anche di collocarli correttamente nella doverosa cornice di *accountability*, in modo da promuoverne l’efficacia informativa.

Questi cinque snodi critici possono essere, per chiarezza, evidenziati in ordine logico, anche se non

<sup>2</sup> Su tali fattori-chiave si è anche concentrate l’indagine empirica – le cui risultanze saranno oggetto del successivo § 3 – mediante questionario ed intervista erogati agli Atenei che hanno redatto, negli ultimi anni, un bilancio sociale. Appare evidente che le considerazioni svolte nel presente paragrafo non solo raccolgono le ipotesi di lavoro formulate a monte della suddetta indagine, ma risentono anche delle stesse risultanze.

necessariamente tale ordine viene rispettato cronologicamente nella redazione del bilancio sociale:

1. *governance* del processo di redazione e relativa iniziativa;
2. creazione e composizione dello staff di lavoro;
3. individuazione della fonti informative;
4. analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*;
5. scelta di un modello di riferimento.

Figura 1 – I fattori critici nella redazione del bilancio sociale degli Atenei



Si noti che tali fattori–critici non devono essere intesi come meri problemi operativi, ma come snodi strategici, la cui idonea soluzione può condurre alla definizione di un “*framework* di referenza” del bilancio sociale, capace di attribuire a tale report credibilità ed autorevolezza. In altri termini, prima ancora di vedere quali contenuti dare al bilancio sociale, pare indispensabile inserirlo entro un sistema comunicazionale referenziato, che ne garantisca anche la probabilistica ripetibilità nel tempo, perpetuando una relazione chiara e credibile con gli *stakeholder*.

La prima questione chiave sunnominata riguarda l’input di produzione del report, ovverosia la posizione della *governance* dell’Ateneo rispetto al processo di redazione. In effetti, tale informazione è di particolare interesse, al fine di cogliere l’importanza ed il ruolo attribuiti dalla *governance* alla comunicazione sociale e, soprattutto, il grado di integrazione di tale processo nell’ambito del più ampio sistema di governo e controllo degli Atenei (Matacena, 2005).

In effetti, al di là della responsabilità formale della comunicazione, ciò che conta maggiormente è interpretare se ed in quale misura essa sia un’esigenza effettivamente percepita dagli organi di governo, se derivi da una relazione dialogica con gli *stakeholder*, ovvero da comportamenti di tipo imitativo o competitivo. In una fase come quella presente, ove non sussi-

stano obblighi – e, di fatto, neppure prassi consolidate – in merito alla redazione del bilancio sociale, la redazione di tale documento può rappresentare un fattore integrato di successo per la *governance*, se inserito in un innovativo quadro di *accountability*, che coinvolge le diverse attività dell’Università ed i suoi variegati *stakeholder*.

In secondo luogo, va individuato lo staff di lavoro che provvede alla redazione del report; appare evidente che vi è, innanzitutto, la necessità di individuare le competenze necessarie per l’elaborazione del documento, le quali possono essere disponibili nell’ambito dell’organizzazione interna – tra personale docente ovvero amministrativo – oppure reperite presso esperti esterni.

Tuttavia, il tema centrale non risiede tanto nel reperimento delle competenze specifiche in tema di *accountability*, quanto nel coinvolgimento delle risorse umane interne all’Ateneo nella redazione del documento; in effetti, è difficile ipotizzare un report di comunicazione sociale realmente efficace, se esso non viene condiviso – prima della sua pubblicazione – nell’ambito dell’organizzazione, nel cui ambito si manifestano gli interessi cognitivi più pressanti ed implicati nella gestione.

Inoltre, data la particolare natura dei servizi didattici erogati dagli Atenei, che implica la stretta interazione tra *faculty* e studenti, anche questi ultimi – in quanto co–produttori di servizi che si estrinsecano nel momento stesso della relazione didattico–educativa (Normann, 1995) – potrebbero essere considerati alla stregua di *stakeholder* interni, almeno per quanto concerne la parte di attività universitaria di loro più diretta pertinenza; sarebbe certamente controproducente trascurare, da un lato, la forma sistemica assunta dall’insieme di servizi svolti dall’Università e, dall’altro, la stretta interazione, nello stesso momento produttivo, tra erogatore e beneficiario, tanto che, paradossalmente, è spesso proprio il beneficiario del servizio a contribuire alla sua qualificazione, più del produttore stesso (Catturi, 2004).

Appare evidente che le forme di coinvolgimento di organizzazioni dimensionalmente considerevoli non possono prevedere un intervento diretto di tutti gli *stakeholder* interni nelle fasi di redazione dei report e, tuttavia, appare riduttivo limitare la partecipazione meramente alla raccolta di informazioni e dati utili alla redazione.

Diversamente, il coinvolgimento può intendersi quale diretta implicazione nella responsabilità redazionale, mediante la partecipazione nello staff di rappresentanze delle diverse categorie di *stakeholder*, nell’utilizzo di strumenti di condivisione quali *focus group*, nelle comunicazioni costanti durante il processo di redazionale e non soltanto in sede di presentazione del report, ecc. Appare evidente che difficilmente è possibile standardizzare la soluzione a questo fattore critico, attese le peculiarità assunte da ogni or-

ganizzazione; tuttavia, rimane l'esigenza di considerare con attenzione questo elemento critico, al fine di non ridurre l'efficacia comunicazione del bilancio sociale proprio nei confronti degli *stakeholder* maggiormente implicati nella gestione.

Un terzo elemento fondamentale – particolarmente importante per definire il grado di attendibilità del bilancio sociale – risiede nell'individuazione delle fonti dalle quali trarre dati ed informazioni utili alla compilazione del bilancio sociale; è ben noto come la mole di informazioni disponibili in ordine alla gestione degli Atenei sia ingente e, talvolta, intimamente contraddittoria, attesa la multidimensionalità degli output dei processi decisionali, sia per quanto concerne l'attività didattica sia per la ricerca scientifica.

A tale riguardo, possono essere forse utili alcuni esempi; per quanto concerne la funzione didattica, possono essere disponibili molte informazioni sulla carriera degli studenti, le quali possono anche contrastare tra loro, rendendo difficile interpretare la qualità dei processi posti in atto dall'Ateneo: si pensi alla votazione media di laurea ed al tasso di abbandono, che costituiscono due aspetti importanti, ma talvolta confliggenti, in quanto una forte selezione nei primi anni dei corsi di studio potrebbe promuovere il successo in termini di preparazione e, quindi, di votazione finale; tuttavia, i due risultati – quantitativo e qualitativo – dell'output del processo formativo, presi singolarmente, potrebbero portare alla formulazione di un giudizio distorto in ordine alla qualità dei servizi erogati. Ancora, per quanto concerne le attività di ricerca, si pensi alla mole di informazioni relative alla produttività scientifica in termini di quantità e qualità, la cui elaborazione parziale, ancora una volta, potrebbe ammantare di oggettività l'informazione, senza, tuttavia, permettere agli *stakeholder* di cogliere le attività nella loro sistematica unitarietà.

La scelta delle fonti informative – di primo livello e, soprattutto, di secondo livello – può senz'altro essere agevolata quando gli Atenei si dotano di sistemi informativi complessi che generano banche dati unitarie – *datawarehouse* – da cui è relativamente semplice estrarre gli elementi necessari; nondimeno, di sfondo alla scelta in oggetto, resta un problema di selezione delle dimensioni rilevanti per la rappresentazione e comunicazione dei servizi universitari.

In effetti, si profila un doppio problema: da un lato, una questione – di minore rilevanza, nel contesto di istituzioni dotate di sistemi informativi qualificati, come le Università – sull'attendibilità del dato e, dall'altra, il problema, ben più importante, della sua rilevanza. Se questa seconda questione concerne – almeno *apparentemente* – il contenuto del bilancio sociale, essa di fatto riguarda anche la scelta – *apparentemente* solo procedurale – delle fonti informative, in quanto la malcelata oggettività dei dati potrebbe indurre il lettore e lo stesso redattore del bilancio sociale a presumerne anche la significatività ai fini co-

gnitivi.

Un quarto fattore critico è inerente l'analisi ed il coinvolgimento degli *stakeholder*, intesi come soggetti implicati – a diverso titolo e con differente intensità – nei processi gestionali, ma anche come fruitori della comunicazione sociale. Si noti che l'analisi degli *stakeholder* – e la consapevolezza da parte della governance dell'esistenza dei loro fabbisogni cognitivi – rappresenta un punto fondamentale per il processo di implementazione non solo della rendicontazione sociale, ma anche di linee strategiche ed operative realmente efficaci in termini di creazione di valore (Wheeler, Colbert e Freeman, 2003).

Questa fase, perciò, partendo anche dall'esistente, deve soffermarsi su due correlati aspetti:

- analisi dei processi gestionali per evidenziare il coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni ed i nessi che li legano al sistema decisionale;
- indagine sui reali e potenziali interessi cognitivi che si addensano attorno alla gestione degli Atenei.

In merito, si pensi, a titolo meramente esemplificativo, allo *stakeholder* "enti finanziatori": essi, quale categoria, si pongono a monte e, contemporaneamente, a valle della comunicazione sociale. Infatti, sono certamente soggetti fondamentali per la realizzazione della composita funzione universitaria, atteso che essa non può e non deve finanziarsi mediante meccanismi di mercato nella cessione dei servizi; nondimeno, sono anche interessati ad una rendicontazione dell'attività svolta che non sia solo puntuale – sul singolo progetto sostenuto – ma anche sistemica, per cogliere l'effetto del proprio contributo in una visione olistica dell'Ateneo.

Infine, un ultimo snodo critico, per quanto concerne l'aspetto procedurale della redazione del bilancio sociale, riguarda la scelta di seguire, o meno, un modello di riferimento; com'è noto, diverse sono le istituzioni nazionali ed internazionali che, negli anni, hanno messo a punto degli schemi di redazione del bilancio sociale<sup>3</sup>, al fine di agevolare la composizione

<sup>3</sup> In merito alla redazione del bilancio sociale degli Atenei, si fa riferimento particolarmente al modello messo a punto dall'Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, che ha recentemente pubblicato anche un documento di approfondimento relativo proprio al bilancio sociale degli Atenei (GBS 2008), nonché al modello del *Global Reporting Initiative* (GRI), già applicato in alcune esperienze nazionali di bilancio sociale dell'Università, pur in mancanza di un riferimento specifico a questa tipologia di istituzioni. Va, inoltre, ricordato come l'espansione della comunicazione sociale nelle pubbliche amministrazioni e nel settore non profit abbia condotto, negli ultimi anni, allo sviluppo di esperienze

e rendere maggiormente comparabile il frastagliato panorama dei documenti di comunicazione sociale.

La scelta di seguire un modello di riferimento, piuttosto che di adottare una forma del tutto libera, può impattare in modo rilevante sulla “leggibilità” del bilancio sociale, soprattutto per gli interlocutori istituzionali che abbiano dimestichezza con gli strumenti di comunicazione. In effetti, l’adozione di un modello potrebbe costituire un vincolo alla libera interpretazione della funzione cognitiva del bilancio sociale; nondimeno, esso costituisce una duplice opportunità per la costruzione di un documento coerente e completo e per la comparabilità dello stesso, da intendersi quale credenziale fondamentale per l’attendibilità del documento.

Come si è accennato, dunque, il disegno “istituzionale” che sta alla base del bilancio sociale, lungi dal costituire soltanto un passaggio obbligato – quasi burocratico – del processo di redazione, comporta criticità strategiche fondamentali per rendere efficace – nel tempo – la comunicazione sociale.

### 3 – Le principali esperienze italiane

Grazie all’analisi dei risultati rilevati mediante l’osservazione della realtà, si manifestano ancor più palesemente i diversi nodi cruciali che propone la rendicontazione sociale all’interno di un Ateneo universitario.

L’osservazione delle svariate *practices* adottate a livello nazionale è stata resa possibile grazie alla somministrazione di un questionario per la rilevazione di informazioni sulla stesura del bilancio sociale. Tale questionario è stato inoltrato ai responsabili di cinque Atenei già dotati di un simile strumento di *accounting* nel panorama italiano, individuati in virtù della diffusione in rete del proprio report; attesa la mancanza di una banca dati che raccolga gli strumenti di rendicontazione sociale delle Università, non è possibile affermare con certezza che quelle oggetto di indagine siano le uniche esperienze di rendicontazione sociale. Gli Atenei che hanno risposto al questionario sono stati quelli di Ferrara, del Sannio di Benevento, Firenze e Cagliari<sup>4</sup>.

---

peculiari di linee guida per tali organizzazioni: si ricordano, per rilevanza, il modello messo a punto dal Formez per le pubbliche amministrazioni (Formez 2008) e la Raccomandazione n. 7 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti per le aziende non profit (CNDC 2008).

<sup>4</sup> Il quinto Ateneo contattato è quello di Bari; tuttavia, ad oggi, non è ancora giunta la risposta al suddetto questionario. Inoltre, le Università di Macerata e dell’Insubria hanno pubblicato recentemente un’edizione di report sociale, la quale è stata diffusa solo in un

Si precisa che non sono state prese in considerazione le esperienze di Atenei che hanno adottato strumenti di comunicazione sociale alternativi e complementari, quali possono essere bilanci di mandato, codici etici, relazioni sociali ed altri analoghi. Tali documenti, seppur capaci di denotare un interesse nei confronti dell’affermazione di principi e valori di riferimento, mancano inevitabilmente del carattere pervasivo con cui il bilancio sociale riesce a cogliere i contenuti della responsabilità nei confronti di soggetti interni all’organizzazione, quanto esterni alla stessa. Non solo, ma pensando al contenuto del documento così come descritto dai principali standard di riferimento nazionali ed internazionali, si può subito comprendere come questo report ancori le proprie rilevazioni ai dati economici dell’azienda, così da presentarsi come un vero e proprio ponte di collegamento tra rendicontazione finanziaria e sociale ed espletare una finalità che poco si coglie dalla lettura di altri documenti di responsabilità sociale come quelli summenzionati.

Prima di offrire una disamina delle risposte acquisite, è opportuno precisare che nelle Università l’esperienza di questa tipologia di rendicontazione risulta assai recente; per i soggetti dell’indagine, infatti, la prima pubblicazione di un bilancio sociale risale al 2007, in relazione all’anno 2006, in linea con un interesse che proprio in quegli anni si faceva più consistente in merito a questo tipo di rendicontazione per il settore pubblico. La frequenza con cui successivamente sono stati pubblicati altri report della stessa tipologia è risultata diversa a seconda dell’Ateneo; Cagliari e Ferrara hanno pubblicato due successive edizioni, rispettivamente negli anni 2008 e 2009, Benevento ha rinnovato l’impegno nel 2009, mentre Firenze e Bari sono rimasti fermi alla prima edizione.

Pur essendo il questionario più ampio, si è ritenuto opportuno classificare le risposte ricevute nelle diverse sezioni di interesse che ripercorrono gli snodi critici messi in evidenza nel § 2:

1. *governance* del processo di redazione e relativa iniziativa;
2. creazione e composizione dello staff di lavoro;
3. individuazione della fonti informative;
4. analisi e coinvolgimento degli *stakeholder*;
5. scelta di un modello di riferimento.

#### 3.1 – Governance del processo di redazione e relativa iniziativa

A monte del processo di creazione del bilancio sociale esiste una motivazione che spinge alla sua adozione, la quale può nascere da svariate motivazioni ed interessi.

---

momento successivo alla raccolta delle informazioni elaborate per la stesura del presente lavoro.

L'analisi empirica dimostra che la ragione prevalente risiede nella volontà di comunicare al territorio circostante le attività promosse all'interno dell'Ateneo, così da garantire un innalzamento del livello di *accountability* e trasparenza verso gli interlocutori interni ed esterni all'Università. In alcuni casi esiste anche il desiderio di dare origine ad un contatto più ravvicinato con gli *stakeholder* d'eccellenza dell'Ateneo, quelli con cui esiste il maggior numero di contatti, promuovendo, da una parte, un coinvolgimento in ottica partecipativa – l'Università di Ferrara – dall'altra – l'Università di Cagliari – un processo dialogico anche con la finalità di supportare i processi decisionali e riflettere sul valore sociale della propria missione. Si nota sin da subito come il report non si configuri come documento meramente informativo, ma anche come utile strumento di guida rispetto ad alcuni processi e scelte che riguardano la politica di *marketing* d'Ateneo, intesa nella sua accezione più ampia ed autorevolmente sostenuta<sup>5</sup>.

Da sottolineare che la compilazione del bilancio in questione non sempre si accompagna all'adozione di altri strumenti di comunicazione sociale; a supporto di questa considerazione si rileva che i soli Atenei di Cagliari e Firenze affiancano al report anche un codice etico<sup>6</sup>.

In relazione a questo primo nodo cruciale messo in evidenza circa il processo di creazione del bilancio sociale, esiste, poi, un secondo fattore di interesse, quello che riguarda il coinvolgimento della *governance*. L'esito del questionario ha dimostrato, infatti, che in tutti i casi analizzati la decisione di procedere alla redazione del documento è stata promossa dai vertici dell'organizzazione universitaria – da figure come Rettore e Direttore amministrativo – e poi condivisa anche dalle Direzioni, anche se non sempre il progetto è stato avallato da una delibera ufficiale del Senato Accademico – come per l'Università di Cagliari. L'evidenza fornisce riscontro alle osservazioni precedenti, secondo le quali lo stimolo ad assumere una responsabilità di trasparenza nei confronti di soggetti esterni all'Ateneo debba provenire, *in primis*, dagli organi di governo dell'organizzazione. Un limi-

te intrinseco nell'analisi svolta, e nello strumento utilizzato per condurla, impedisce, tuttavia, di comprendere quale sia l'autentica natura dell'interesse verso la promozione del bilancio sociale, se questa sia, cioè, emulativa, piuttosto che competitiva; d'altra parte, lo strumento di indagine utilizzato – il questionario – non si presta a fornire soluzioni a tale quesito.

### 3.2 – *Creazione e composizione dello staff di lavoro*

Risulta doveroso rilevare che, in relazione alle differenti realtà intervistate, una delle priorità del progetto di creazione del bilancio sociale riguarda la programmazione di tempi e fasi del lavoro complessivo – che avviene in maniera più o meno dettagliata – nonché l'individuazione delle risorse umane da coinvolgere nel semplice reperimento delle informazioni, piuttosto che nella successiva redazione.

A tal proposito, ogni Università consultata ha fornito un dettaglio piuttosto uniforme dell'*iter* delle operazioni eseguite, con riferimento alla loro sequenzialità temporale; in tutti i casi considerati il progetto ha previsto l'iniziale costituzione del gruppo di lavoro, una fase operativa centrale – con coinvolgimento più o meno accentuato degli stessi *stakeholder* destinatari dell'informativa finale – cui è seguita quella di unione delle parti e validazione del modello, ed infine quella della stampa e diffusione dell'output.

Venendo all'analisi del cruciale capitolo delle risorse umane coinvolte nel progetto, si rileva sin da subito un'importante difformità nelle scelte dei soggetti interpellati. Gli Atenei di Cagliari, Benevento e Firenze, infatti, dichiarano di essersi appoggiati unicamente a personale interno alle proprie strutture, mentre a prediligere una scelta differente è stato l'Ateneo di Ferrara, che per l'organizzazione del lavoro ha preferito ricevere consulenza da parte di un soggetto esterno alla propria organizzazione e affidare a terze parti anche le fasi di redazione e validazione del modello di rendicontazione; alle risorse umane interne sono state delegate le fasi operative e di controllo del processo. Nell'ottica di evitare critiche di autoreferenzialità al bilancio sociale, appare adeguata la scelta di sottoporre il report al giudizio di un *board* di soggetti esterni, capace di garantire dei requisiti di imparzialità e oggettività.

Il questionario chiedeva altresì di attribuire un'identità precisa agli individui o gruppi di lavoro coinvolti nel progetto, particolarmente alle figure di responsabilità e di coordinamento, anche per rilevare se la scelta dei soggetti dipendesse dal possesso di un sapere specifico sul tema della comunicazione sociale. Se, da un lato, le risposte degli Atenei di Firenze e Cagliari hanno fatto riferimento a figure con compiti di governo o coordinamento, quali, rispettivamente, Prorettore agli affari generali e Dirigente della Dire-

<sup>5</sup> L'*American Marketing Association*, uno degli organismi più autorevoli nella ricerca di marketing a livello mondiale, negli anni più recenti ha concentrato la propria definizione del fenomeno sulla sua ottica relazionale, intendendolo come “una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse”.

<sup>6</sup> In merito, l'edizione 2008 del bilancio sociale dell'Università di Benevento fa riferimento, nella sezione della Relazione Sociale, alla volontà di dotare l'Ateneo di una carta etica.

zione finanziaria – dall'altro, l'Università di Benevento ha affidato ruolo di supervisione e coordinamento a personale appartenente al corpo docente; nel caso specifico, il responsabile contattato afferma che, pur essendoci stato a monte il coinvolgimento nel progetto dell'intero personale tecnico-amministrativo – almeno a livello informativo – ruolo di maggior responsabilità si è affidato ad uno dei Professori Ordinari di Economia Aziendale.

Assai analitico nella risposta è stato l'Ateneo di Ferrara, che ha distinto le cariche componenti il gruppo di controllo – in cui rientrano figure di rilievo quali Pro Rettore, Direttore amministrativo e Presidente del Nucleo di Valutazione, tra gli altri – e quelle facenti parte del gruppo operativo – ove figurano numerosi componenti del personale tecnico-amministrativo, come i diversi responsabili di Ripartizione e di Ufficio, e la redattrice esterna, ricercatrice presso altro Ateneo.

Altro aspetto interessante, legato all'ambito prettamente operativo, riguarda l'organizzazione delle risorse umane o, ancor più nello specifico, la modalità attraverso la quale le diverse parti hanno contribuito concretamente alla realizzazione dell'output finale, atteso che un'organizzazione vasta e complessa come quella universitaria non permette un intervento diretto ed un coinvolgimento uniforme di tutti i soggetti interessati dal lavoro di rendicontazione. La modalità generalmente adottata appare quella della costituzione di team di lavoro; in taluni casi, peraltro, i gruppi appena citati si sono assemblati attorno a temi specifici, individuati in seguito ad un'analisi eseguita a monte e con il contributo della totalità dei soggetti coinvolti. In effetti, in relazione a taluni argomenti ritenuti di maggior interesse, gli Atenei di Ferrara e Firenze affermano di aver costituito appositi gruppi di ricerca per l'approfondimento; in particolare, il primo ha predisposto appositi *focus group* – in cui sono rientrati anche *stakeholder* esterni – relativamente ai temi dell'ambiente (per quanto concerne l'edizione 2008), dell'impatto economico delle attività dell'Ateneo sul territorio (nella stessa edizione), e delle sedi decentrate dell'Ateneo per lo svolgimento della didattica e della ricerca (nell'edizione 2009). La scelta ha permesso di condurre il lavoro a stretto contatto con alcuni dei destinatari finali del report sociale, abbattendo in modo rilevante le barriere che inevitabilmente possono crearsi tra erogatore e fruitore del bilancio.

I temi, invece, ai quali ha dedicato maggiore attenzione l'Università di Firenze sono stati quelli dell'edilizia, dei rapporti con il territorio, della didattica e della ricerca; per ciascuno di essi *l'iter* ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro strategico – guidato da un responsabile per ogni area – che ha condotto la propria analisi in ossequio ad un "regolamento per la rendicontazione sociale" i cui punti sono stati oggetto di discussione comune.

Nella generalità dei casi l'assemblamento dei da-

ti raccolti da ciascun team operativo è stato progressivamente reso possibile grazie a riunioni periodiche di condivisione dei risultati raggiunti.

In stretta relazione al fattore critico in analisi, il questionario ha focalizzato l'attenzione anche sulla variabile dei tempi programmati, in quanto essi rivestono un'importanza determinante per la corretta realizzazione del lavoro di rendicontazione.

Le rilevanze hanno ancora una volta fatto emergere alcune difformità tra le scelte operate dagli Atenei; per Firenze e Cagliari si ravvisa il compimento del lavoro entro tempi piuttosto ristretti: la prima in un periodo di sei mesi, la seconda non oltre l'anno di inizio dei lavori.

Hanno potuto, invece, godere di scadenze più dilazionate le Università rimanenti. In particolare, Benevento ha ultimato il progetto in un periodo di 9 mesi, Ferrara, dall'altra parte, in un periodo di 11 mesi, con un'esatta scansione temporale:

- gennaio: presentazione per l'approvazione del progetto in sede di Consiglio di amministrazione;
- febbraio-marzo: impostazione lavoro con esame dei feedback ricevuti dai commentatori delle edizioni precedenti e dagli *stakeholder*, nel corso di incontri e *focus group*;
- marzo-maggio: raccolta indicatori e loro verifica e realizzazione di approfondimenti tematici;
- giugno-agosto: prime bozze da parte del redattore;
- settembre: revisioni, invio ai commentatori esterni, modifiche e chiusura del lavoro;
- novembre impaginazione e stampa finale.
- dicembre presentazione ufficiale del bilancio sociale.

Le risposte ricevute dai soggetti interpellati hanno dimostrato che non sempre, comunque, i tempi programmati in sede di pianificazione iniziale sono stati successivamente rispettati; nello specifico, è Cagliari a ravvisare un generale slittamento a motivo di ragioni legate, da un lato, alla carenza di risorse finanziarie e umane, dall'altro, al compimento della fase che ha richiesto il maggior dispendio temporale, cioè il reperimento delle informazioni.

Analogha criticità ha riscontrato l'Università di Benevento, che comunque è riuscita a rispettare i tempi previsti. Le fasi, rispettivamente, di decisione dei contenuti e di raccolta degli indicatori e loro verifica (anche attraverso la costituzione di *focus group*) hanno invece generato le maggiori difficoltà per gli Atenei di Firenze e Ferrara.

### 3.3 – Individuazione della fonti informative

Un argomento che utilmente serve ad introdurre l'analisi delle modalità di ricerca e mappatura degli *stakeholder* cui indirizzare il report – fase cruciale dell'intero lavoro di predisposizione del bilancio sociale – è quello relativo alla scelta delle fonti informa-

tive dalle quali trarre dati ed informazioni utili alla compilazione dello stesso. Il questionario ha permesso di evidenziare quanto sia stato importante il contributo fornito dai Nuclei di Valutazione, non solo relativamente al lavoro di reperimento di dati statistici, ma anche alla finalità di individuare i destinatari del report: hanno attinto numerose informazioni proprio dalle relazioni compilate da tali organi le Università di Benevento e Firenze. Per quest'ultima, poi, ha rivestito primaria importanza l'Ufficio interno di statistica, che ha messo a disposizione la propria banca dati. L'Università di Benevento, in aggiunta, ha condotto anche delle indagini mirate e predisposte *ad hoc* per il progetto, di cui, però, non ha fornito specifico dettaglio. In merito all'Università di Cagliari, si è riscontrato che le informazioni necessarie alla composizione del report sociale sono state reperite dalle seguenti fonti, elencate in ordine decrescente di rilevanza: Direzioni centrali, Ufficio di statistica e nucleo di valutazione dell'Ateneo.

### **3.4 – Analisi e coinvolgimento degli stakeholder**

Risulta importante rammentare che il documento di rendicontazione sociale annovera fra le principali finalità quella di avviare un dialogo con le parti maggiormente vicine alla realtà aziendale oggetto di analisi, siano esse esterne od interne; solo attraverso tale *disclosure* è permesso raggiungere l'obiettivo di una maggiore trasparenza e coinvolgimento. Interessante, dunque, si è rivelata la comprensione del processo che ha condotto gli Atenei interpellati ad interagire con gli *stakeholder* destinatari dell'informativa.

Una principale curiosità è stata rivolta al grado di importanza riconosciuto dai vari gruppi di lavoro alle opinioni degli studenti, classe di interlocutori che rivela una duplice natura di destinatario e co-produttore dei servizi resi dalle Università. In merito, l'evidenza empirica ha dimostrato che giudizi, impressioni ed aspettative di questi ultimi sono stati rilevati soprattutto attraverso la somministrazione di specifici questionari, come evidenziano i casi di Benevento e Ferrara. In particolare, in quest'ultimo Ateneo agli studenti sono stati proposti più questionari, con finalità cognitive diverse, in base ad indagini specifiche rendicontate nel bilancio sociale dell'anno 2007; per citare alcuni esempi: quello destinato ai laureati specialistici dell'anno 2006 circa la loro condizione lavorativa e luogo di lavoro; quello indirizzato ad ex tirocinanti curriculari al fine di valutare la permanenza nell'azienda di stage dopo la fine del tirocinio; quello per un'indagine occupazionale dei dottori di ricerca, o ancora quello per studiare le preferenze di consumo e valutare l'impatto economico della presenza dell'Università sulla città.

Una segnalazione merita l'Ateneo di Firenze,

che, invece, a dispetto delle intenzioni iniziali di istituire uno specifico *engagement* una volta realizzata la prima edizione del bilancio sociale, dichiara di non aver coinvolto tali *stakeholder* a causa della crisi finanziaria e, quindi, delle eccessive risorse che avrebbe richiesto un'operazione di avvicinamento e collaborazione.

Si discosta dagli altri il caso di Ferrara, che, adottando un *modus operandi* controcorrente, ha identificato gli interlocutori principali del proprio report solo al momento della validazione del modello di rendicontazione, ricorrendo al contributo fornito dal gruppo di controllo del bilancio sociale (costituito, si ricorda, da componenti esterni all'Ateneo); gli *stakeholder* di riferimento sono stati divisi in cinque classi, con le quali l'Università dichiara di interessare il maggior numero di relazioni:

1. gli studenti, le loro famiglie e le scuole;
2. le istituzioni e gli enti locali;
3. le imprese;
4. il personale dell'Ateneo;
5. il cittadino di Ferrara.

Si comprende che l'Ateneo ha dapprima definito lo schema del modello da seguire per la reportistica e solo in un secondo momento ha preso una decisione in merito ai destinatari dello stesso.

Tale scelta distanzia questo caso dagli altri. Diametralmente opposto, infatti, è risultato il percorso intrapreso dalle Università di Firenze e Benevento, che hanno preferito costruire i contenuti del documento di rendicontazione muovendo da una prioritaria analisi ed individuazione dei soggetti cui indirizzarlo.

Un appunto particolare merita l'Ateneo di Cagliari, che, limitatamente alla prima edizione del 2006, ha indirizzato l'informativa ai soli studenti e di aver ampliato la platea dei destinatari nelle versioni successive del 2007 e 2008.

L'iter seguito da questa Università, peraltro, consente di puntare l'attenzione su un ulteriore aspetto del rapporto con gli *stakeholder*, ovvero quello dell'individuazione delle istanze cognitive dei destinatari del bilancio sociale. A tal proposito, l'Ateneo di Cagliari ha previsto la somministrazione di un questionario per la rilevazione degli interessi informativi; in relazione alle risultanze emerse, dunque, ha proceduto a strutturare l'intero apparato informativo.

Lo stesso percorso è stato intrapreso dall'Università di Benevento, mentre quella di Ferrara ha preferito risalire alle esigenze più pressanti cui dare risposta nel proprio bilancio sociale attraverso interviste dal vivo. Il tutto si è reso possibile grazie al coinvolgimento di alcuni *stakeholder* nella costituzione dei già citati *focus group*; dal momento che rappresentanze dei futuri destinatari dell'informativa componevano il gruppo operativo di redazione della stessa, il passo per un contatto diretto non è stato per nulla difficile. Le prime interviste si sono svolte già per la prima edizione, nel momento in cui, precedentemente

alla pubblicazione, è stato chiesto un commento sul contenuto ad alcuni autorevoli rappresentanti delle categorie di *stakeholder*. Tali commenti sono stati integrati nel testo del bilancio sociale e hanno costituito uno spunto di riflessione per l'attività dell'anno successivo.

Ad alcuni contatti informali ha fatto invece riferimento l'Università di Firenze per quanto concerne l'individuazione delle esigenze cognitive dei propri *stakeholder* destinatari del bilancio sociale.

In sintesi, a proposito del processo di conoscenza degli *stakeholder* – che si sviluppa tra mappatura, individuazione ed enucleazione delle esigenze informative – sono doverose alcune osservazioni che permettono di evidenziare i comportamenti strategici ritenuti più virtuosi in merito alla sequenzialità delle operazioni da eseguire.

Vale, innanzitutto, la pena di sottolineare che la scelta degli interlocutori cui rivolgere la rendicontazione impone delle decisioni specifiche a proposito del linguaggio da utilizzare, dei dati da fornire, del punto di vista con cui dare avvio all'analisi, tutte variabili che tendono all'obiettivo di garantire una maggiore comprensibilità dei contenuti per i soggetti a cui si scrive. Appare necessario, quindi, in ragione proprio della chiarezza organizzativa ed espositiva, che il report sociale vada ad operare, a monte dell'intero processo di realizzazione, una scrematura fra tutti i soggetti che potenzialmente esprimono un'istanza informativa nei confronti dell'operato universitario.

Relativamente a tale considerazione, il questionario permette di rilevare che la cernita di cui sopra origina in realtà da cause diverse; in alcuni casi è dettata da motivi economici (Firenze), in altri da una precisa "politica di bilancio sociale", che intende eleggere a *stakeholder* di riferimento solamente le classi che con un maggior numero di relazioni interagiscono con la struttura (è il caso di Ferrara).

La prassi che apparirebbe più corretta dal punto di vista logico prevede che la fase di individuazione dei destinatari principali del report sociale vada preferibilmente risolta all'inizio dei lavori, così da orientare alcune scelte seguenti; è inoltre opportuno sia delegata ad organi o soggetti interni all'Ateneo.

Il personale interno, infatti, si rivela maggiormente capace di reperire informazioni puntuali e precise, anche perché in possesso di una conoscenza non mediata della realtà in analisi, ed in molti casi, tra l'altro, annovera tra le proprie fila componenti di organi che già svolgono per dovere istituzionale un lavoro di raccolta di informazioni analogo a quello necessario per il progetto in questione (è l'esempio del Nucleo di Valutazione).

Una tale opzione permette, inoltre, di economizzare le risorse necessarie da investire, in termini di tempo e di denaro.

Successiva alla scelta dei destinatari del report è la fase di individuazione delle loro esigenze conoscitive

specifiche, che la realtà empirica dimostra non sempre si ottiene attraverso un contatto diretto (come nel caso di Firenze).

Dal punto di vista temporale, anche questa operazione dovrebbe più opportunamente precedere il lavoro di predisposizione delle informazioni reperite a livello più generale, in modo da consentire quella cernita delle stesse necessaria a sfoltire un insieme di notizie altrimenti troppo consistente da presentare ad un pubblico non specializzato; inoltre, la finalità stessa della rendicontazione verrebbe meno se il contenuto del report non fosse sintonizzato il più possibile sulle esigenze conoscitive specifiche dei lettori.

Per quanto attiene la modalità più efficace con cui raccogliere le informazioni, sotto il profilo della massa di preferenze rilevabili e di tempi e risorse necessarie, senz'altro questa risulta la somministrazione del questionario, anche a soli rappresentanti delle classi di *stakeholder* individuate – come evidenzia la scelta degli Atenei di Cagliari, Benevento e Ferrara, che è ricorso anche alle interviste dal vivo. Connesso all'utilizzo di un simile strumento, tuttavia, esiste un rischio molto elevato di distorsione delle preferenze rilevate; è, infatti, necessario che, in primo luogo, il questionario sia strutturato in modo intelligente, per non lasciare adito a dubbi in merito alle informazioni che si intendono raccogliere, ma anche e soprattutto che i destinatari siano informati della rilevanza che esso riveste nel più vasto percorso che conduce alla redazione sociale.

Solo una responsabilizzazione in tal senso degli *stakeholder* dei quali si desidera conoscere l'esigenza cognitiva può impedire risposte non veritiere o fornite con eccessiva superficialità, che rischierebbero di distorcere l'esito del processo di conoscenza, come spesso accade.

### **3.5 – Scelta di un modello di riferimento**

Per quanto concerne la decisione sul modello di riferimento da seguire per la redazione del bilancio sociale e la disciplina dei suoi contenuti, si può ravvisare una certa uniformità fra gli Atenei oggetto di indagine, ma non certo una scelta del tutto comune. Sono, infatti, diverse le linee guida consultate, e altrettanto differenti si presentano le strutture ed i contenuti dei report diffusi.

Venendo alla rilevazione delle esperienze, le Università di Firenze e Benevento dichiarano di aver assunto a modello lo standard GBS intitolato "La rendicontazione sociale nel settore pubblico", edito nel 2006. Accanto ad esso, Firenze si è avvalsa anche del contributo fornito dal Ministro della Funzione Pubblica, che nello stesso anno ha pubblicato le linee guida dal titolo "Rendicontazione sociale nelle Pubbliche Amministrazioni"; uguale modello hanno preso in considerazione le Università di Ferrara e Cagliari. Gli ultimi tre Atenei citati hanno, inoltre, fatto riferimento

alle “*Sustainability Reporting Guidelines*”, pubblicato dal GRI nell’anno 2006.

Merita una segnalazione la scelta dell’Università di Benevento, che per la seconda edizione del proprio bilancio sociale ha scelto di ispirare la propria informativa alle indicazioni fornite dall’Associazione GBS, specificamente per il settore universitario; questa, nell’anno 2008, ha pubblicato il documento di ricerca intitolato “La rendicontazione sociale nelle Università”, diffondendo delle linee guida che si preannunciano come basilare riferimento per tutti gli Atenei che vorranno seguire la via tracciata dai cinque “pionieri” su cui ha insistito l’indagine.

Da una lettura attenta e comparativa del report sociale dell’Università di Benevento si rivela subito l’importanza riconosciuta alle citate linee guida: la struttura dell’opera, infatti, si discosta assai poco dalle indicazioni contenute nel documento GBS, rivelando che l’adesione allo standard di contenuto proposto è stata pressoché totale.

Adottando un differente approccio, gli altri Atenei hanno, invece, utilizzato una forma di rendicontazione più libera, che dai vari standard di riferimento trae semplice ispirazione, discostandosene per venire incontro alle esigenze peculiari della realtà indagata.

Nello specifico, l’Università di Firenze dichiara che i contenuti dei modelli sono stati illustrati ai vari gruppi di lavoro semplicemente per chiarire concetto e finalità di una rendicontazione sociale; la forma con cui poi il report si è strutturato è stata libera.

Cagliari, analiticamente, ravvisa alcuni punti in relazione ai quali non si è data totale adesione ai suggerimenti proposti dalle linee guida scelte a riferimento, riguardanti sia l’aspetto procedurale, che organizzativo; in particolare, l’Ateneo rileva il mancato raccordo col sistema di programmazione e controllo, la mancata rappresentazione di costi e proventi degli *out come*, ed infine la scarsa integrazione e comunicazione nella struttura d’Ateneo.

Ferrara, in ultimo, dichiara di aver osservato i contenuti proposti dagli standard di riferimento e di essersene discostata unicamente al fine di conciliare i suggerimenti con le vocazioni e caratteristiche peculiari della propria realtà.

Da considerare, inoltre, che tutte le Università interpellate hanno annoverato nei propri gruppi di lavoro alcuni soggetti componenti i diversi gruppi di ricerca sul bilancio sociale in Italia, a testimoniare un desiderio di integrare nel proprio lavoro di rendicontazione i principi più condivisi a livello nazionale di stesura del report.

In relazione al panorama dei modelli di riferimento che possono porsi come guida nel processo di creazione del bilancio sociale si deve precisare che la Direttiva emanata dal Ministro della Funzione Pubblica, a cui afferma di ispirarsi la maggior parte degli Atenei oggetto del campione d’indagine, si limita, in realtà, ad impartire alcuni criteri generali che devono

informare il lavoro di *accounting*, senza eccessivamente addentrarsi nella specificità dei contenuti del bilancio sociale.

L’impressione è che la scelta operata da parte di alcune Università sottenda alla volontà di godere di uno schema piuttosto libero, svincolato da principi che disciplinano nel dettaglio gli aspetti da inserire nell’informativa.

In tale ottica, appare degna di attenzione la decisione di uniformarsi ai principi emanati dal GRI, che ancora ad alcuni anni di distanza dalla prima pubblicazione si offrono come valido e riconosciuto punto di riferimento per la rendicontazione sociale, non solo delle realtà aziendali pubbliche, ma anche private; è appena il caso di rilevare l’analiticità con cui il bilancio sociale dell’Università di Ferrara indaga su ciascuno degli aspetti presi in considerazione nel proprio report, che proprio a tali linee guida si ispira.

Ad offrire un dettaglio preciso circa i contenuti della rendicontazione sociale, poi, intervengono con autorità e rilevanza anche gli standard predisposti dall’Associazione italiana sul bilancio sociale, il GBS, che sin dalle prime linee guida fornite in questo ambito di *accounting* si sono imposti all’attenzione del panorama nazionale per l’accuratezza delle proprie indicazioni; peraltro, si vuole sottolineare che le linee guida diffuse all’interno del documento di ricerca numero 7 risultano le prime ed uniche in Italia a rivolgersi specificamente al contesto delle Università, siano esse pubbliche o private. Ecco il motivo per cui merita un plauso la scelta dell’Ateneo di Benevento, che proprio dalle testé citate linee guida trae spunto per condurre la propria analisi. Da una lettura del report si rileva, peraltro, una strettissima aderenza ai principi promossi da GBS, ad indicare che gli estensori del bilancio hanno certamente sacrificato una certa libertà di organizzazione dei contenuti dell’informativa per venire incontro ad obiettivi di maggiore chiarezza espositiva.

L’attenzione con cui il GBS si è accostato alla realtà degli Atenei e l’esperienza dell’Università di Benevento, che offre un’informativa esauriente e ben organizzata, sembrano poter offrire una risposta all’esigenza di giungere ad un modello di report sociale che sia unanimemente riconosciuto e condiviso nel panorama nazionale, consentendo quelle conseguenze positive in termini di comparabilità dei risultati che sono state messe in evidenza sin dal primo paragrafo.

In linea con i suggerimenti dettati proprio da questo gruppo di ricerca, una scelta di rilievo ha riguardato la volontà di inserire degli indicatori capaci di evidenziare fenomeni quantitativi – ma soprattutto qualitativi – all’interno del report redatto dalle Università intervistate.

Tale opzione risulta importante alla luce della lettura delle indicazioni fornite da GBS in termini di rendicontazione sociale per le Università, le quali reputano necessario dedicare alla presentazione di que-

sti indicatori un'intera sezione del report stesso.

Le summenzionate linee guida fanno riferimento anche alle caratteristiche di cui devono essere in possesso tali indici, a cominciare dalla loro significatività rispetto alla realtà che questi si propongono di analizzare, per proseguire con la loro natura monetaria o non monetaria, a seconda della fonte informativa dalla quale colgono i loro dati di partenza (i primi estrapolano i loro dati di origine da documenti di rendicontazione economica). Devono annoverarsi anche caratteristiche di chiarezza ed espressività, soprattutto se si pensa che gli indici utilizzati è bene risultino di veloce e semplice comprensione non solo ad un pubblico specializzato, ma anche, coerentemente al significato più intrinseco del termine *accounting*, all'interlocutore sociale che non abbia nel proprio bagaglio conoscenza specifiche.

A tali caratteristiche si uniscono, poi, la disponibilità dei dati di origine, l'affidabilità e verificabilità, nonché la comparabilità; a tal proposito si rileva, infatti, che molti degli indicatori di cui le Università fanno utilizzo sono considerati nella loro serie storica, così da permettere di tracciare la linea di tendenza di determinati risultati in anni successivi.

L'utilizzo di indici condivisi renderebbe possibile, inoltre, un confronto tra le *performance* dei diversi Atenei, motivo in più per sottolineare l'esigenza di giungere ad un modello comparabile di rendicontazione sociale.

Tuttavia, nonostante le indicazioni diffuse da GBS ed altri modelli, non tutte le Università intervistate hanno previsto l'utilizzo degli indici, o comunque non sempre questi sono risultati il frutto di uno dei gruppi di lavoro che hanno portato avanti la rendicontazione sociale.

La già citata ristrettezza di risorse ha spinto l'Ateneo di Firenze ad escludere indici studiati *ad hoc* per il bilancio sociale, ricorrendo, invece, ai dati messi a disposizione dall'Ufficio interno di Statistica. Anche il bilancio sociale dell'Università di Cagliari fornisce un'immagine di alcune realtà dell'Ateneo per mezzo di semplici informazioni quali-quantitative, senza ricorrere allo studio apposito di indicatori.

Le altre Università, invece, hanno profuso impegno per studiare degli indici che ben si accompagnassero agli specifici contenuti delle diverse sezioni del bilancio sociale.

In particolare, Ferrara dichiara di aver predisposto 130 indicatori quali-quantitativi, raggruppati in due set, il primo dei quali si è mantenuto simile sia nell'edizione 2006 che nelle successive, subendo solo un opportuno aggiornamento, il secondo che è variato in relazione a novità tematiche proposte nell'edizione più recente, come afferma il responsabile interpellato.

Le indicazioni diffuse dalle linee guida GBS, confortate tiepidamente dai risultati dell'evidenza empirica, prevedono inoltre che gli indici siano inseriti all'interno di un'apposita sezione del report ed

elencati in ragione dello *stakeholder* di riferimento cui gli stessi si rivolgono; è il modo di procedere che si rinviene nel bilancio sociale dell'Ateneo di Benevento, che, come già evidenziato, alle suddette linee guida si adegua fedelmente.

Le Università di Firenze, Benevento e Ferrara, diversamente, hanno utilizzato gli indici per offrire supporto ad alcune evidenze testimoniate nel proprio bilancio, elencandoli, dunque, in un ordine sparso a seconda delle esigenze riscontrate.

In sede di analisi si può rilevare come sia necessario uno sforzo ulteriore da parte dei redattori di bilancio sociale affinché gli indici non si configurino come mero corredo di risultanze già evidenti a livello empirico o statistico, ma offrano una chiave di analisi per verificare l'attitudine dell'Ateneo a raggiungere i risultati prefissati. In tal senso è opportuno che i dati grezzi, che promanano dalla semplice osservazione della realtà, siano accostati alle politiche attuate per centrare gli obiettivi definiti a monte.

### **3.6 – Considerazioni di sintesi dell'indagine empirica**

A corredo della presentazione e analisi delle risposte ottenute, vale la pena spendere alcune riflessioni conclusive con cui sottolineare alcune ulteriori criticità incontrate nel lavoro di redazione del report sociale degli Atenei ed i principali motivi che non consentono una sua più vasta adozione e diffusione in Università ancora non dotate di un simile strumento.

D'altra parte, è anche il caso di sottolineare che la ristrettezza del campione intervistato non permette generalizzazioni troppo ampie sul tema. Se è vero che esistono ostacoli non indifferenti verso la diffusione più capillare del bilancio sociale, si deve altresì considerare che fattori come l'esperienza dei cinque "pionieri", la diffusione nell'utilizzo del strumento di comunicazione anche in nuove realtà universitarie<sup>7</sup> e, soprattutto, lo sviluppo e diffusione che stanno conoscendo i modelli di riferimento inerenti i contenuti con cui strutturare il report, lasciano ben sperare per il futuro.

In merito, poi, agli aspetti esaminati nel dettaglio nei paragrafi precedenti, diversi sono gli aspetti sui quali appare opportuno soffermarsi; il primo riguarda l'iniziativa che spinge alla comunicazione sociale, il secondo è relativo alla mancanza di uno schema comune da adottarsi come guida per la comunicazione sociale ed il terzo si riferisce alla carenza di risorse finanziarie a disposizione di tale iniziativa.

In merito al primo aspetto, è da sottolineare che la compilazione del documento in questione non sempre si accompagna all'adozione di altri strumenti di

<sup>7</sup> Si fa riferimento ai casi dell'Università di Macerata e dell'Insubria.

comunicazione sociale e di *governance*. Tale evidenza fa credere che, in riferimento al momento attuale ed alla realtà degli Atenei pubblici, ancora sia lontano un approccio olistico alla tematica della responsabilità sociale, che abbracci, cioè, contenuti più ampi di quelli affrontati dal bilancio in oggetto – seppur di per sé già consistenti.

Venendo al secondo ostacolo che impedisce una diffusione più consistente dell'informativa di tipo sociale, questo si palesa nella mancata adozione di linee guida che disciplinino il processo con cui giungere al report sociale; ciascuno dei bilanci presi in considerazione, infatti, fa unicamente riferimento a modelli di contenuto cui ispirarsi, tralasciando di prendere in esame quelli che, invece, delineano le fasi metodologicamente più corrette per produrre l'output.

Infine, la scarsa adozione del bilancio sociale è determinata anche da un fattore economico, che fa riferimento alle difficili condizioni in cui, allo stato attuale, versa il sistema universitario, e che rende difficile sperare che in un futuro vicino l'argomento della rendicontazione sociale possa inserirsi agevolmente e concretamente nelle agende degli organi di *governance* degli Atenei italiani. Parte del questionario, proprio in virtù di questa considerazione, ha voluto soffermarsi sull'aspetto delle risorse rese disponibili per l'investimento nella comunicazione sociale.

L'Università di Firenze, in particolare, attraverso la risposta a questa specifica domanda, ha fornito implicitamente una spiegazione ad alcune scelte che sono apparse differenti rispetto a quelle degli altri Atenei interpellati; per l'edizione del 2006 l'Ateneo dichiara, infatti, di aver portato a conclusione il progetto senza contare su risorse appositamente stanziare per la creazione e pubblicazione del bilancio ed avvalendosi della *Firenze University Press*, la casa editrice interna all'Ateneo; così facendo, l'impatto economico del progetto, per quanto concerne le spese di stampa e pubblicazione, è stato minimo ed ha permesso, altresì, l'assorbimento di costi fissi già sostenuti. Analoga la situazione dell'Ateneo di Cagliari, che non ha beneficiato di appositi stanziamenti; anche in questo caso la carenza, non solo di risorse finanziarie, ma anche umane, ha comportato l'impiego di personale già impegnato in altre attività e l'utilizzo di risorse economiche scarse per la fase di stampa del documento cartaceo. Hanno potuto, invece, godere di risorse più adeguate le Università rimanenti.

In particolare, Benevento ha destinato alla fase conclusiva della sua realizzazione l'apposito "Fondo per la stampa dei documenti prodotti", mentre Ferrara, ha goduto di un adeguato stanziamento destinato a consulenza, redazione, progettazione grafica e stampa.

Non sembra un caso, quindi, se proprio queste due ultime Università, insieme a quella di Cagliari, siano le uniche ad aver già rinnovato l'impegno di diffondere un report sociale.

Il rischio cagionato dalla carenza di fondi da destinare al panorama universitario è che la beneaugurante scelta innovativa e pionieristica dei cinque Atenei che per primi hanno dato alla luce un bilancio sociale non possa dare adeguato impulso ad una tendenza comune e condivisa anche da altri, che ancora non percorrono questa via.

Anzi, si presenta la possibilità che alcune Università interpellate nel presente lavoro, nelle quali le difficoltà incontrate dal punto di vista economico sono state maggiori, si trovino costrette ad abbandonare la scelta di proseguire nella rendicontazione sociale o debbano ridimensionare l'impegno con cui hanno finora condotto il lavoro, trasformando quindi il proprio output di rendicontazione in semplice relazione, bilancio di mandato o altro documento privo dei caratteri di pervasività ed ampiezza del bilancio sociale.

## References

- Broglià Guiggi A. (2001), *La concettualità dell'azienda per la consapevole creazione di valore*, Giappichelli, Torino
- Catturi G. (2004), Oltre la dicotomia pubblico-privato: la persona al centro dell'erogazione dei servizi, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Nn. 11/12
- CNDC (2008), *Raccomandazione n. 7. Il bilancio sociale nelle aziende non profit: principi generali e linee guida per la sua adozione*, in Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, *Codice Unico delle Aziende non profit 2007*, Egea, Milano
- GBS (2008), *La rendicontazione sociale nelle università. Documento di ricerca n. 7 Gruppo di studio per il bilancio sociale*, Giuffrè, Milano
- Formez (2008), *Bilancio sociale. Linee guida per le amministrazioni pubbliche*, Roma
- Lipari C. (2001), Tendenze complessità e bilancio sociale, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, N. 7/8
- Matacena A. (1999), Introduzione: la rete concettuale, in Matacena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano
- Matacena A. (2005), Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi, *Non profit*, No. 1
- Normann R. (1995), *Strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etaslibri, Milano
- Tessitore A. (1996), *La produzione e la distribuzione del valore*, in *Atti del convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Clueb, Bologna
- Wheeler D., Colbert B. e Freeman R. E. (2003), Focusing on Value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world, *Journal of General Management*, No. 3.



