

Dipartimento di Politiche Pubbliche e Scelte Collettive – POLIS
Department of Public Policy and Public Choice – POLIS

Working paper n. 130

January 2009

**Il bilancio sociale delle universita’
Inventario dei problemi e analisi comparata
delle esperienze italiane**

Alberto Cassone and Pietro Zaccarella

UNIVERSITA’ DEL PIEMONTE ORIENTALE “Amedeo Avogadro” ALESSANDRIA

Periodico mensile on-line "POLIS Working Papers" - Iscrizione n.591 del 12/05/2006 - Tribunale di Alessandria

ALBERTO CASSONE E PIETRO ZACCARELLA

IL BILANCIO SOCIALE DELLE UNIVERSITA'

Inventario dei Problemi e Analisi Comparata delle Esperienze Italiane

Questo lavoro è stato reso possibile grazie ad un assegno di ricerca del CESP (Centro servizi e procedure amministrative) dell'Università del Piemonte Orientale A. Avogadro, che qui si ringrazia

INDICE

1 IL BILANCIO SOCIALE

1.1 IL Bilancio Sociale nel settore di mercato

2 IL BILANCIO SOCIALE NEL SETTORE PUBBLICO

2.1 Analogie e differenze tra il Bilancio Sociale pubblico e quello di mercato

2.2 La diffusione del Bilancio Sociale negli Enti Pubblici Italiani

2.3 I principali standard di riferimento attraverso l'analisi critica di Sacconi

2.3.1 Il Manuale "Cantieri"

2.3.2 Le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica

2.3.3 Lo standard GBS per il settore pubblico

2.3.4 Le Linee Guida del Ministero degli Interni

3 IL BILANCIO SOCIALE DELLE UNIVERSITÀ

3.1 Casi di Studio

3.1.1 Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara

3.1.2 Bilancio Sociale dell'Università di Firenze

3.1.3 Bilancio Sociale dell'Università di Bari

3.1.4 Bilancio Sociale dell'Università di Cagliari

3.1.5 Bilancio Sociale dell'Università del Sannio

3.1.6 Bilancio Sociale dell'Università dell'Insubria

3.2 Analisi comparata

3.2.1 Le strutture

3.2.2 Presentazione e note metodologiche

3.2.3 Contenuti del Bilancio Sociale

4 PROBLEMI E PROSPETTIVE

5 BIBLIOGRAFIA

IL BILANCIO SOCIALE DELLE UNIVERSITA'

1 IL BILANCIO SOCIALE

Il Bilancio Sociale è uno strumento volontario di rendicontazione che consente alle imprese private e alle Pubbliche Amministrazioni di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di promuovere il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e competitivo.

Si tratta di un documento da affiancare a quelli già esistenti, in grado di fornire, ai diversi soggetti interessati, informazioni sugli effetti sociali e ambientali che derivano dalle scelte fatte. I destinatari del documento sono definiti *stakeholder* e sono identificati non solo negli interlocutori diretti dell'Azienda o dell'Ente ma anche in tutti coloro che indirettamente subiscono le conseguenze delle loro azioni.

Storicamente possiamo rintracciare l'antesignano del Bilancio Sociale nel prospetto informativo distribuito nel 1938 dalla società tedesca AEG riguardante l'attività svolta a favore della collettività e del personale. Più concretamente i primi bilanci sociali possono essere fatti risalire all'America dei primi anni '70, quando durante lo scandalo *Watergate* alcune aziende chimiche e petrolifere statunitensi furono attaccate da una parte dell'opinione pubblica con l'accusa grave di esercitare il lavoro in condizioni pessime e di produrre un forte inquinamento ambientale. Fu allora che il mondo degli affari cominciò a riflettere sul rapporto tra aziende e società e su come poter comunicare al meglio con tutti gli interlocutori economici. Il risultato fu la nascita di un documento definito "Bilancio Sociale".

Forse non è un caso che anche in Italia questo strumento si sviluppi durante i primi anni novanta, in pieno scandalo "Tangentopoli", con lo scopo principale di porre maggiore chiarezza nei rapporti tra le aziende ed i soggetti interlocutori. Il punto di partenza della storia del Bilancio Sociale in Italia è però datato 1988, 4 anni prima di "Tangentopoli", quando l'AROC (Associazione Ricerche sulle Organizzazioni Complesse - Università di Bologna) redasse il primo modello di BRS (Bilancio di Responsabilità Sociale) avente un'ottica di tipo gestionale-strategica. Successivamente le date importanti sono il 1993 quando si ebbe il primo modello di Bilancio Sociale Cooperativo con un'ottica di tipo rendicontativa e il 1994, anno in cui venne elaborato il modello IBS.

Nel 1998 venne realizzato il primo modello GBS (Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale). Tale gruppo, attualmente denominato Associazione

Nazionale per la Ricerca Scientifica sul Bilancio Sociale (GBS, www.gruppobilanciosociale.org), ha tra i soggetti partecipanti anche alcune università e ha pubblicato diversi studi in Italia tra cui si segnalano Paletta e Pieghi (2007) in particolare il cap. 6 (Il bilancio sociale dell'università nel paradigma del network management, di Speciale e Zanigni), il volume collettaneo a cura di Ecchia, Marangoni e Zarri (2005), e quello curato da Rusconi e Dorigatti (2004).

1.1 IL Bilancio Sociale nel settore di mercato

Negli ultimi decenni si è affermato la posizione secondo cui l'impresa ha precisi obblighi verso la società nei confronti della quale risponde per il suo modo di operare; si è cominciato a parlare di *social accountability* e della necessità che l'impresa renda conto delle sue responsabilità tramite nuovi strumenti. Il Bilancio Sociale rappresenta quindi la naturale risposta a questa richiesta di trasparenza da parte della comunità, un rendiconto dei riflessi complessivi, e quindi non solo economici, che la presenza e l'operato dell'impresa determinano nel contesto in cui opera.

In questa analisi non ci occuperemo del Bilancio Sociale nel settore di mercato, sebbene esso sia ben più diffuso nelle aziende private che nelle Amministrazioni Pubbliche.

2 IL BILANCIO SOCIALE NEL SETTORE PUBBLICO

Solo nell'ultimo decennio la pratica della rendicontazione sociale si è diffusa in Italia nel settore pubblico. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da notevoli trasformazioni che hanno investito vari campi, riguardando in particolare l'ambito politico, economico e soprattutto pubblico. Riferendosi alla realtà locale, il principale sintomo dello spirito riformatore fa riferimento alla figura del cittadino, principale interlocutore dell'organizzazione. Esso, non è più il soggetto che assiste passivamente alle decisioni prese dall'Amministrazione, bensì viene chiamato a partecipare attivamente alla vita dell'Ente.

Conseguentemente gli enti ricorrono a strumenti volti a coinvolgere i vari interlocutori nelle attività dell'organizzazione e a cercare di soddisfare i relativi bisogni creando valore per l'intera collettività. Ed è proprio in questo contesto che gli enti locali, più tardi rispetto alle realtà private, si sono cimentati nella stesura del Bilancio Sociale, documento che integra quello tradizionale soffermandosi, in particolar modo, sugli aspetti di natura qualitativa, focalizzando l'attenzione sul modo attraverso cui viene creato benessere per la collettività.

2.1 Analogie e differenze tra il Bilancio Sociale pubblico e quello di mercato

Il Bilancio Sociale presenta in questo caso peculiarità specifiche di questo settore, sebbene rimangano alcune analogie con il settore privato. Le differenze sono ben illustrate da Emiliano Di Filippo e Angelo Danese in un articolo apparso sulla "Guida agli Enti Locali", periodico del "Sole 24 ore" il 26 agosto 2006.

Le similitudini si riferiscono a 2 concetti:

- Il Bilancio Sociale come risposta ai limiti del bilancio tradizionale: il bilancio di esercizio mostra infatti grossi limiti nel rendere conto delle dimensioni non prettamente economico-finanziarie.
- Necessità di recupero della dimensione etica e sociale: le Amministrazioni Pubbliche così come le imprese prendono coscienza di dover render conto anche in relazione al contesto in cui operano e non solo a presentare i propri risultati.

Restano tuttavia alcune importanti differenze:

- La rilevanza della dimensione economico-finanziaria: nell'impresa privata è elemento fondante nella rappresentazione dei risultati aziendali, mentre è meno rappresentativa nella valutazione della performance di un'Amministrazione Pubblica.

- Il ruolo del Bilancio Sociale: mentre nell'impresa ha una rilevanza residuale, rappresentante un'informazione aggiuntiva, nell'Ente Pubblico si recupera una chiave di lettura originaria della performance.
- L'oggetto della rendicontazione sociale: nell'impresa privata si tratta di rendicontare le ricadute sociali e ambientali del proprio operato, nell'Amministrazione Pubblica l'oggetto coincide con la missione stessa dell'Ente. Nel privato vi è quindi la valorizzazione delle ricadute esterne delle sue attività, nel pubblico si restituisce tutto il processo attraverso il quale l'Ente interpreta e soddisfa le esigenze e i bisogni della collettività di riferimento.

Di Filippo e Danese interpretano dunque il Bilancio Sociale come il tentativo di offrire uno strumento in grado di superare deficit informativi e strutturali dei sistemi di rendicontazione pubblica e cioè:

- Deficit di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie: dovrebbero essere alla base degli obiettivi e dei programmi d'intervento, ma in realtà spesso non sono il frutto di un sistematico e profondo processo di formulazione strategica e di individuazione delle priorità.
- Deficit di trasparenza: gli strumenti classici di rendicontazione non consentono ai cittadini di valutare le performance in relazione agli obiettivi.
- Deficit di misurazione dei risultati: si è più orientati alla corretta rilevazione dei fenomeni contabili che non alla valutazione della qualità dei servizi e delle politiche realizzate.
- Deficit di comunicazione: le informazioni anche se disponibili sono spesso difficilmente raggiungibili per i cittadini, e in alcuni casi anche poco comprensibili.

Tali deficit dei sistemi di rendicontazione, nascondono e generano al tempo stesso altri elementi di debolezza più profondi all'interno del settore pubblico:

- Un deficit di *governance* che fa sì che se le valutazioni dell'operato di un Governo si basino su criteri prettamente economico-finanziari il suo operato si tradurrà principalmente in una contrazione della spesa
- Un deficit di legittimazione e di fiducia da parte dei cittadini e delle imprese nei confronti delle Istituzioni Pubbliche che può portare alla messa in discussione da parte del cittadino dell'utilità sociale dell'Ente stesso

2.2 La diffusione del Bilancio Sociale negli Enti Pubblici Italiani

Qual è la diffusione in Italia del Bilancio Sociale negli enti pubblici? Il Fornez ha istituito una banca dati, consultabile su Internet, nel quale sono indicati gli enti pubblici, suddivisi per categoria, che si sono dotati di questo strumento o al limite di altri strumenti di rendicontazione sociale. I dati, aggiornati al 15 dicembre 2007, riferivano di 369 esperienze così ripartite:

- 102 Comuni
- 33 Province
- 3 Regioni
- 3 Comunità Montane
- 20 Camere di Commercio
- 31 Aziende Sanitarie Locali
- 14 Altre Amministrazioni

2.3 I principali standard di riferimento attraverso l'analisi critica di Lorenzo Sacconi

I problemi del Bilancio Sociale per le Regioni e gli enti di Governo decentrati sono stati oggetto di analisi da parte di Lorenzo Sacconi nel paper dal titolo *Il Bilancio Sociale nel Settore Pubblico. Esame Critico degli Standard e Linee Innovative per le Regioni e gli Enti di Governo Decentrati*.

In questo studio Sacconi affronta il problema delle specificità del Bilancio Sociale riferito rispettivamente al settore privato, in particolare delle imprese, oppure al settore pubblico. L'aspetto più rilevante dello studio, anche ai fini della definizione di regole per la redazione del Bilancio Sociale riferito alle università, è l'analisi critica degli standard di Bilancio Sociale proposti o applicati per le Pubbliche Amministrazioni:

- Il Manuale Cantieri (2004)
- Le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica (2005)
- Gli Standard GBS (2007)
- Le Linee Guida del Ministero degli Interni (2007)

Sacconi descrive per ognuno dei 4 testi gli aspetti innovativi e le criticità, i cui elementi più significativi sono qui di seguito sintetizzati.

2.3.1 Il Manuale Cantieri

Rispetto al **Manuale Cantieri** Sacconi analizza 9 aspetti indicati nel testo, che sono riassunti nella seguente tabella.

MANUALE CANTIERI	
Aspetti del Manuale Cantieri	Considerazioni o Critiche di Sacconi
<i>BS come strumento dell'accountability e della fiducia</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BS come risposta alla crisi di legittimazione e fiducia dei cittadini verso l'Istituzione pubblica. ▪ Discutibile residualità del BS privato rispetto a quello pubblico
<i>Menu di forme di rendicontazione sociale e scelta volontaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volontarietà dell'amministrazione nella scelta dello strumento più idoneo (Bilancio di Mandato, BS...) ▪ Limitativa differenziazione tra BM e BS basata solo su criterio temporale (per Sacconi invece il primo è un rendiconto politico, il secondo dell'Amministrazione nel suo complesso)
<i>La catena di senso</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologia di processo che lega, attraverso passaggi intermedi, principi generali, atti, risultati e output
<i>Intenzionalità e "agire sociale dotato di senso" dell'amministrazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intuizione positiva sulla necessità di rendicontare gli output sulla base dei loro effetti per i cittadini e non come fini a sé stessi.
<i>Identità come termine di riferimento necessario in un mondo di conoscenza incompleta</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutibile sovrapposizione tra identità istituzionale e atti di un governo
<i>L'assenza di un'identità istituzionale e dell'etica pubblica come "prius" della rendicontazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visione politica come punto di partenza della catena di senso: come se si presupponesse che non esistesse un'etica pubblica istituzionale che prescindesse dalle parti politiche
<i>Eccesso di discrezionalità nelle forme di rendicontazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discutibile discrezionalità nelle modalità di realizzazione del BS che in quanto volontario non dovrebbe essere standardizzato

<p><i>Identificazione degli stakeholder e comunicazione, il problema dell'ordinamento tra portatori di diritti e portatori d'interessi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificazione di 3 tipi di <i>stakeholder</i>: percettori di spesa, destinatari della politica, territori interessati in senso lato dalla politica o dalla spesa ▪ Mancanza di una gerarchia tra <i>stakeholder</i> in grado di guidare la scelta politica
<p><i>Rendicontazione sociale e sedi istituzionali di accountability</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BS visto come strumento rivolto da un governo agli <i>stakeholder</i> attivi, senza tener conto dei cittadini quali soggetti sottorappresentati

Un aspetto chiave è rappresentato dalla cosiddetta Catena di Senso, che rappresenta una sequenza logica attraverso la quale andrebbe costruito il Bilancio Sociale:

- *Ricostruzione delle premesse di rendicontazione:*
 - a. Esplicitazione della visione, delle strategie e delle politiche. Permette di chiarire in modo specifico le modalità con cui l'Ente interpreta le attività e le funzioni istituzionali e quindi il proprio ruolo nel loro specifico contesto.
 - b. Riclassificazione delle politiche per aree di competenza e definizione delle priorità. Permette di classificare gli elementi su cui è possibile raccogliere le informazioni all'interno di insiemi che siano realisticamente riconducibili alle premesse politico-strategiche della rendicontazione
 - c. Verifica delle politiche: suggerisce di partire dalla ricognizione delle deliberazioni formali e verificare che siano state realizzate una serie di azioni coerenti con un certo obiettivo strategico.
- *Definizione del "piano di conti"*: si tratta di stabilire per ciascuna area gli aspetti da verificare, cioè le risorse allocate, i risultati e gli effetti per gli *stakeholder*. La scelta dei parametri deve riflettere le priorità politiche che l'Ente assume come proprie.
- *Identificazione degli indicatori*: si suggerisce di usare indicatori non finanziari ma quantitativi per illustrare la dinamica temporale, i confronti con i

vincoli legislativi o la comparazione con altri enti, nonché indicatori qualitativi relativi all'impiego delle risorse organizzative.

2.3.2 Le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica

Un passo avanti successivo è rappresentato dalle Linee Guida Baccini, emanate dall'allora Ministro della Funzione Pubblica. Le Linee Guida riprendono dal Manuale Cantieri l'idea di Bilancio Sociale come ricostruzione della "Catena di Senso", in quanto questo strumento dovrebbe esprimere il senso dell'azione pubblica attraverso la dimostrazione del concatenamento tra processi decisionali e le loro ricadute.

Sulla base di questa idea le Linee Guida prevedono i seguenti contenuti per il Bilancio Sociale:

- Valori di riferimento: mission, valori, priorità programmatiche, con l'aggiunta della specificazione degli ambiti di competenza e l'assetto istituzionale e organizzativo.
- Politiche: vanno separate per aree d'intervento e per ognuna vanno indicati obiettivi, azioni, risorse, risultati, nonché le attività volte al coinvolgimento della popolazione.
- Risorse: vanno indicate nel dettaglio le risorse utilizzate sia in senso finanziario che organizzativo.
- Sistema di rendicontazione: per ogni area occorre inserire un sistema di rendicontazione che dovrà riportare:
 - Quantità e qualità delle prestazioni
 - Valutazioni di efficienza
 - Valutazioni di efficacia
 - Valutazione sulla ricaduta sociale
 - Giudizi dei destinatari

Rispetto al Cantieri in questa sede si può notare che il soggetto della rendicontazione è l'Istituzione stessa e non il suo capo politico o amministrativo.

Un'altra sostanziale differenza riguarda il concetto di *stakeholder*:

- Sono considerati interlocutori più che portatori di diritti e interessi legittimi e sono visti come destinatari del Bilancio Sociale inteso come strumento di comunicazione.
- Sono considerati *stakeholder* i cittadini, gli interlocutori di categoria, i soggetti pubblici e privati ecc...
- Non vengono considerati come una dimensione rilevante nell'esito delle politiche

La tabella sintetizza i 3 principali elementi di questo testo secondo l'analisi di Sacconi:

LINEE GUIDA BACCINI
1 – Rendicontazione scomposta per area
2 – Enfasi sui risultati e sui criteri di efficienza ed efficacia
3 – Limitata considerazione degli <i>stakeholder</i> che porta ad ignorare elementi fondamentali quali la soddisfazione degli interessi legittimi o la distribuzione del benessere tra soggetti differenti

2.3.3 Lo standard GBS per il settore pubblico

Lo standard GBS replica nel settore pubblico lo standard generale, tripartito in identità, riclassificazione del valore aggiunto e relazione sociale. Le finalità del Bilancio Sociale sono secondo questo standard:

- La comunicazione non autoreferenziale dell'Amministrazione Pubblica
- L'indicazione di obiettivi di miglioramento
- Fornire agli organi di governo elementi per la definizione delle strategie
- Fornire agli *stakeholder* un quadro sulla performance dell'Amministrazione Pubblica e le basi per un giudizio motivato

Uno degli aspetti più interessanti di questo standard è la riclassificazione del valore aggiunto che collega il Bilancio Sociale alla rendicontazione economico-patrimoniale e consente una valutazione di efficienza.

In sintesi la tecnica prevede i seguenti passaggi:

- 1 Calcolare il valore della produzione (trasferimenti, imposte, tariffe ecc.)
- 2 Calcolare i costi della produzione sostenuti per tutti i fornitori esterni di servizi della PA
- 3 Il saldo tra le due grandezze è il Valore Aggiunto Globale, che è a sua volta ripartito in:
 - Remunerazione delle risorse umane
 - Remunerazione della PA, via imposte dirette e indirette
 - Remunerazione del capitale di credito, verso le banche e verso eventuali detentori di obbligazioni emesse dall'*Ente* pubblico

E' ovvio che questo tipo di rendicontazione è utile a verificare quanto costa un Ente pubblico alla collettività ma è totalmente inadeguata nella determinazione della creazione di valore sociale.

Il secondo aspetto rilevante dello Standard GBS è quello relativo alla relazione sociale, ove è proposto un intreccio tra l'analisi per *stakeholder* e la descrizione analitica dei risultati qualitativi e

quantitativi per ciascuna area d'intervento. In questo modo ci si propone di identificare per ciascuna area gli *stakeholder* maggiormente rilevanti.

In linea generale gli *stakeholder* sono così identificati:

- I destinatari delle politiche
- La collettività suddivisa in società e ambiente
- Il personale e i collaboratori
- I finanziatori
- I fornitori di beni e servizi
- Le altre istituzioni del territorio

A questo punto, creata la matrice e identificati i diversi *stakeholder* bisogna rintracciare nelle aree gli obiettivi e i risultati attesi e quindi comparare ciascuno con le risorse dedicate per area e *stakeholder* e con l'analisi dei risultati, effettuata per le seguenti dimensioni:

- Efficienza
- Efficacia
- Dimensione dell'impatto sociale

Tuttavia lo standard prevede indicatori solo per i primi 2 punti, tralasciando la misurazione dell'impatto sociale alla discrezione degli enti purché esprimano valutazioni di coerenza con le finalità, compatibilità in termini di affidabilità e completezza, verificabilità da parte degli *stakeholder*.

Non figurano invece indicatori sul rapporto tra Ente e *stakeholder* e nessuna attenzione verso gli aspetti di opportunismo potenziale nelle relazioni tra di essi. Vi è quindi anche in questo caso una forte enfasi sull'efficacia a discapito delle riflessioni sulle modalità di relazione con l'esterno.

La seguente tabella riassume virtù e limiti che Sacconi individua in tale modello.

STANDARD GBS PER IL SETTORE PUBBLICO	
Finalità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicazione non autoreferenziale ▪ Indicazione obiettivi di miglioramento ▪ Fornire elementi utili a organi di governo e <i>stakeholder</i>
Identità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contesto

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struttura di <i>governance</i> ▪ Valori ▪ Strategie e politiche per aree d'intervento
Riclassificazione del Valore Aggiunto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saldo tra valori della produzione e costi della produzione.
Relazione Sociale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificazione degli <i>stakeholder</i> ▪ Intreccio tra l'analisi per <i>stakeholder</i> con la descrizione analitica dei risultati qualitativi e quantitativi per ciascuna area d'intervento. ▪ Identificazione dei risultati attesi dagli <i>stakeholder</i> per area secondo criteri di efficienza, efficacia, impatto sociale.
Critiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poco significativa la metodologia della riclassificazione del VA ▪ Non figura alcun criterio di etica pubblica per definire una gerarchia tra gli interessi ▪ L'analisi per aree non consente una rappresentazione riassuntiva del trattamento di un determinato <i>stakeholder</i> ▪ Non viene indicata né la necessità né il modo per garantire il bilanciamento tra <i>stakeholder</i> sia nel complesso che all'interno di una singola area ▪ Non esistono indicatori sul benessere dei singoli <i>stakeholder</i>

2.3.4 Le Linee Guida del Ministero degli Interni

Le Linee Guida per la rendicontazione sociale degli enti locali del Ministero degli Interni pongono dei requisiti minimi per coloro che decidano di dotarsi dello strumento. Non è escluso che da questo documento si passi ad una norma che vincoli gli enti pubblici alla realizzazione del Bilancio Sociale.

Viene disegnata una specifica struttura che si deve comporre di:

- Note metodologiche
- Identità dell'Ente Locale: deve essere composta da visione, scenario futuro di sviluppo della comunità, missione, valori di riferimento, illustrazione dei dati socio economici e della struttura dell'Ente, comprese l'insieme delle attività di emanazione dell'*Ente*, delle aziende municipalizzate e delle partecipazioni
- Esame dei servizi resi dall'*Ente* Locale, per i quali vanno indicati situazione iniziale dei servizi, *stakeholder* rilevanti, finalità e obiettivi definiti nei programmi di mandato, grado di attuazione degli obiettivi e le ragioni di eventuali ritardi, azioni svolte da soggetti collegati all'*Ente*.
- Illustrazione delle risorse finanziarie e della dotazione patrimoniale: risorse economico-finanziarie e il patrimonio a disposizione dell'Ente, risorse destinate a ciascuna area del bilancio, altre risorse di terzi che cooperano alla produzione di un servizio avviato dall'Ente

La vera novità è rappresentata dall'indicazione del percorso mediante il quale deve essere realizzato e approvato il Bilancio Sociale:

1. Delibera d'indirizzo decisa del Consiglio (Comunale o Provinciale) che delega la Giunta a procedere con la formazione di un gruppo di lavoro che coinvolga le funzioni aziendali e identifichi le categorie alle quali presentare il progetto e le aree da rendicontare cercando di ottenere la loro approvazione.
2. Identificazione degli indicatori per la raccolta dei dati contabili ed extracontabili:
 - 2.1. Oggettivi quantitativi e qualitativi
 - 2.2. Efficacia
 - 2.3. Efficienza, valutazioni input/output
 - 2.4. Impatto sociale e ambientale
 - 2.5. Dati contabili inerenti la situazione di equilibrio economico e patrimoniale, le attività/passività, la composizione del risultato economico, i proventi e i costi del singolo servizio.

3. Consultazione dei portatori d'interesse: vanno realizzati *focus group* che prendano in esame parti del Bilancio Sociale, con riferimento sia alla completezza e credibilità dell'informazione, sia all'efficacia dell'azione nell'area in questione.
4. Approvazione del Bilancio Sociale da parte del Consiglio, successivo all'approvazione della Giunta. Solo a questo punto si procede alla pubblicazione.
5. Asseverazione: un revisore può, in riferimento alla conformità del documento con le Linee Guida, l'affidabilità, l'oggettività e la completezza delle informazioni contenute, dare un giudizio positivo, positivo con rilievi, negativo o dichiarare l'impossibilità di giudicare.

La seguente tabella indica quelli che Sacconi individua come progressi, miglioramenti e aspetti che permangono critici:

LINEE GUIDA MINISTERO DEGLI INTERNI
Progressi
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Approvazione</i>: il BS è finalmente un atto consiliare e riduce il rischio di stampo propagandistico. ▪ <i>Asseverazione</i>: sottoporre il BS ad un revisore aumenta la credibilità del documento pur non riducendo il rischio di collusione. ▪ Maggiore chiarezza nel processo d'identificazione e coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>. ▪ La nozione di gruppo pubblico locale, che fa sì che vengano prese in considerazione anche le attività svolte da società partecipate dall'Ente
Miglioramenti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nell'identità sono finalmente comprese sia l'<i>accountability</i> istituzionale, sia l'<i>accountability</i> politica, sia i criteri di etica pubblica incorporati nella cultura e nelle regole di condotta. ▪ L'uso dell'informazione economica e patrimoniale che supera la metodologia della riclassificazione del VA. ▪ L'estensione del concetto di <i>governance</i> anche in termini istituzionali e organizzativi
Criticità
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Affermare, in merito all'identità, che la fonte di missione e valori siano le Linee Programmatiche Triennali, cioè atti di Giunta, è in contraddizione con un concetto che

dovrebbe preesistere all'atto di programmazione.

- Occorrerebbe estendere la rendicontazione, oltre che sui servizi, anche alla verifica delle conformità a principi deontologici della gestione di quelle forme di relazione con gli *stakeholder* disciplinate da regole organizzative e istituzionali che vengono incluse nella *governance*.

- Gli *stakeholder* sono identificati sulla base del criterio di poterli consultare nella fase di elaborazione e non come interessi primari oggetti stessi della rendicontazione.

- E' sparita l'idea di matrice aree-*stakeholder* che sembrava il maggior pregio dello standard GBS, in quanto portava a considerare gli *stakeholder* come soggetti di rendiconto. Con questo modello la rendicontazione avviene per macroaree di attività o servizi e quindi comporta il rischio di veder scomparire certi *stakeholder*, qualora non venga svolta una certa politica.

- Il rischio che il BS di mandato si esponga ad usi impropri che facciano venir meno il pregio di contenere nel medesimo le esigenze di *accountability* istituzionale, politica e amministrativa.

3 IL BILANCIO SOCIALE DELLE UNIVERSITÀ

Il Bilancio Sociale delle università rappresenta un fenomeno ancora poco diffuso e sempre di carattere sperimentale. Sono ancora poche le università che si sono dotate di questo strumento, e in ogni caso si tratta della prima edizione del documento. La visibilità è tra l'altro molto limitata, come dimostra il fatto che nella Banca Dati del Ministero aggiornata a fine 2007 non figurava alcun caso di Bilancio Sociale di Ateneo.

Eppure è facile prevedere che nei prossimi anni molti atenei si doteranno di questo strumento che ben si adatta ad un'Istituzione dalla valenza sociale così importante anche in virtù delle nuove funzioni che le università moderne sviluppano. Non soltanto didattica e ricerca, ma anche interscambio continuo con il territorio, con ricadute sotto molteplici punti di vista, economici, sociali, culturali, ecc. Di conseguenza il Bilancio Sociale sembra lo strumento ideale per descrivere una realtà così complessa che si pone obiettivi quali la creazione di conoscenza e di capitale umano, il trasferimento di know how, l'innovazione tecnologica, gli interventi infrastrutturali e di valorizzazione del territorio.

In tema di Standard soltanto nel 2008 il GBS ha realizzato un modello specifico per le Università¹. Tale documento non ha quindi, per ragioni temporali, potuto rappresentare il modello per la redazione dei bilanci sociali studiati, se non per il recentissimo Bilancio Sociale dell'Insubria per il quale si può parlare di una parziale ispirazione.

Obiettivo del documento è quello di riadattare il Modello GBS alla specificità dell'Università, mantenendo da un lato alcuni tratti specifici, come la centralità della riclassificazione dei dati contabili, e dall'altro inserendo dimensioni adatte sia alle università sia pubbliche che private.

Il documento ipotizza la seguente macro-struttura del Bilancio Sociale per Università:

- Identità
- Riclassificazione dei dati contabili
- Relazione Sociale

L'identità presenta una struttura classica:

- Missione
- Scenario e contesto di riferimento
- Governance e organizzazione
- Ambiti d'intervento
- Strategie politiche

¹ In questa sede si fa riferimento alla presentazione del documento fornita dalla Dottoressa Mara Zuccardi Merli (Docente ordinario dell'Università degli Studi di Genova) in occasione della giornata di studio "Rendere conto del valore creato per la società. L'impatto economico e sociale dell'Università: verso il Bilancio Sociale" tenutasi a Vercelli il 16 gennaio 2009.

La riclassificazione dei dati contabili differisce nel caso si tratti di un'Università privata o pubblica. Mentre per le prime si raccomanda il calcolo del Valore Aggiunto, per le seconde è consigliata un'analisi separata delle strutture delle entrate e delle spese, nonché un prospetto informativo sul patrimonio.

Per relazione sociale sono intesi i risultati ottenuti nelle diverse aree di attività e i benefici prodotti alle singole classi di stakeholder. Lo strumento chiave per questo calcolo è la matrice stakeholder/attività, la quale permette di incrociare i portatori d'interesse con le attività e per ogni incrocio di individuare degli indicatori.

Una matrice stakeholder/attività base si presenta in questo modo:

	Formazione	Ricerca	Servizi
Studenti	Spese studenti / Totale spese		Posti lettura / Studenti iscritti
Docenti		Entrate da ricerca / Docenti e Ricercatori	
Comunità scientifica			
Personale tecnico amministrativo			
Sistema Sociale e produttivo		Brevetti	

A titolo di esempio sono riportati alcuni possibili indicatori per incrocio.

Anche gli studi sul sistema di rendicontazione sociale delle università in Italia sono ancora non ben sviluppati. L'unica ricerca che ha affrontato in modo sistematico il tema è stato il lavoro di Marco Frey (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa), Michela Melis (Università Bocconi – Milano) e Emidia Vagnoni (Università di Ferrara). Il cuore del lavoro è rappresentato da un *benchmarking* tra 5 esperienze di rendicontazione sociale e ambientale in Italia (Università di Ferrara, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Scuola Normale Superiore di Pisa, Università di Bari, Università di Firenze) su 4 aspetti:

- Modello di riferimento seguito
- Oggetti trattati nella rendicontazione
- *Stakeholder* identificati

- Numero di indicatori utilizzati per la valutazione della performance per argomento

Le conclusioni del lavoro sono:

- La diversificazione dei compiti delle università con i sempre maggiori rapporti con l'esterno renderanno sempre più inevitabile la dotazione da parte delle università di strumenti di rendicontazione sociale.
- La specificità delle università rende necessari degli standard ad hoc di rendicontazione
- L'individuazione degli *stakeholder* non è più limitata a quelli classici, studenti e personale, ma assumono sempre più rilevanza quelli esterni.
- Necessità di affiancare alla descrizione qualitativa dati quantitativi in modo da rilevare la performance delle università e permettere confronti tra gli atenei.

3.1 Casi di Studio

Non esiste attualmente in Italia una banca dati che raccoglie gli strumenti di rendicontazione sociale da parte di università. Di conseguenza non è stato possibile affermare con certezza quanti siano effettivamente, ma è certo che si tratta di un fenomeno in rapida espansione. In questa sede sono stati scelti 5 bilanci sociali in base a quelli che è stato possibile reperire in rete o cartaceo, riferiti a 5 diverse realtà italiane, Ferrara, Firenze, Bari, Cagliari e Sannio. Per ognuno è riportata una singola descrizione, mentre successivamente sono state realizzate delle tabelle di analisi comparata.

3.1.1 Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara

Il Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara per l'anno 2006 rappresenta probabilmente l'esempio più avanzato in Italia. Come vedremo questo documento si caratterizza per la vastità e la completezza degli argomenti trattati e per la capacità di fornire informazioni utili ad una vasta gamma di possibili *stakeholder*.

Prima di addentrarci sul contenuto è opportuno porre l'accento su alcuni aspetti metodologici che rendono particolarmente lodevole il lavoro.

In primo luogo va notato come il BS sia stato soggetto alla validazione da parte di un board di esperti, che hanno contribuito con suggerimenti e valutazioni in corsa d'opera, nonché al commento di alcuni attori istituzionali.

In secondo luogo, ed è questo l'aspetto più innovativo, si è scelto un modello organizzativo dei contenuti del BS definito secondo ambiti di rendicontazione trasversali rispetto alle strutture organizzative classiche e 5 famiglie di stakeholder di riferimento.

Infine, al fine di arrivare più direttamente agli stakeholder, è stata prevista una sintesi finale dei contenuti per ogni stakeholder, contenente ognuna gli aspetti per essi rilevanti.

3.1.1.1 Presentazione

Questo capitolo si compone di 3 paragrafi:

- Motivazioni: sono indicate le motivazioni per le quali si è scelto un Bilancio Sociale:
 - Fornire un momento di rendicontazione chiaro e trasparente
 - Costituire un momento di verifica delle proprie strategie e politiche
 - Dotare l'Università di uno strumento utile a favorire la cultura della valorizzazione e rendicontazione del proprio operato
 - Rafforzare il proprio legame con il territorio
- Metodologia: in particolare sono indicati i seguenti aspetti:
 - Organizzazione e compiti
 - Modelli di riferimento
 - Fasi di redazione
 - Perimetro di rendicontazione
- Contatti

3.1.1.2 Storia, *Mission*, Identità

Questo capitolo si compone dei seguenti elementi:

- Un breve accenno alla storia plurisecolare dell'Ateneo
- Una riflessione sui cambiamenti degli ultimi anni, corredata da dati numerici
- Le strutture a disposizione dell'Università (dati sulla dotazione patrimoniale dell'Ateneo, suddivisi per attivi e da recuperare, storici e non storici, area di destinazione)
- Gli assi di sviluppo strategico della *Mission* dell'Ateneo:
 - Asse tradizionale: ricerca e didattica
 - Asse innovatore: ricaduta industriale e Città Universitaria
 - Asse organizzativo-gestionale: organizzazione interna e governo delle risorse umane

Sulla base degli assi strategici sono commentati due documenti fondamentali:

- La Riforma degli organi di governo dell'Università
- La programmazione triennale dell'Ateneo

3.1.1.3 Formazione

Il capitolo dedicato alla didattica contiene le seguenti informazioni:

- L'indicazione delle facoltà e dei corsi di laurea attivati di primo o secondo livello
- Dati statistici sulla composizione degli studenti e dei laureati per Facoltà di appartenenza e provenienza geografica
- La descrizione dei servizi per gli studenti: orientamento in entrata, in itinere, in uscita.
- La formazione post laurea (dottorati, master, scuole di specializzazione)
- La valutazione della qualità della formazione e dei servizi:
 - Indice di soddisfazione complessivo per Facoltà
 - Indice di soddisfazione rispetto alle strutture
 - Condizione occupazionale dei laureati
 - Partecipazione ai percorsi d'inserimento lavorativo

3.1.1.4 Ricerca e Innovazione

Una breve introduzione presenta il ruolo della ricerca nell'Università di Ferrara e indica gli obiettivi specifici che l'Ateneo si pone su questo tema:

- Consolidamento in ambito nazionale
- Internazionalizzazione

- Sostegno allo sviluppo della ricerca sul piano locale

I primi 2 paragrafi sono dedicati alla descrizione delle iniziative formative in tale ambito e alle strutture di cui dispone l'Università per la ricerca. Sono quindi fornite le seguenti indicazioni:

- Master o corsi di perfezionamento su temi legati all'innovazione
- Descrizione dei laboratori creati e gestiti dall'Ateneo
- Lista dell'apparecchiatura a disposizione dell'Università con relativo valore

Il cuore del capitolo è tuttavia dedicato alla descrizione dei progetti, i quali sono riassunti in schede di facile consultazione. In particolare la trattazione dei progetti è così suddivisa:

- Progetti di ricerca nel campo dell'innovazione: non vi è in questo caso una descrizione dettagliata ma una tabella riassuntiva indicante titolo, anno, settore, canale e quantità del finanziamento.
- Progetti nazionali realizzati e conclusi nel periodo 2004-2006 (descrizione dettagliata)
- Progetti nazionali avviati nel periodo 2004-2006 ma non ancora conclusi (descrizione dettagliata)
- Progetti internazionali realizzati e conclusi nel periodo 2004-2006 (descrizione dettagliata e tabella riassuntiva indicante titolo, inizio, scadenza, programma UE di riferimento, finanziamento suddiviso per Ateneo e altri)
- Progetti internazionali avviati nel periodo 2004-2006 ma non ancora conclusi (descrizione dettagliata e tabella riassuntiva indicante titolo, inizio, scadenza, programma UE di riferimento, finanziamento suddiviso per Ateneo e altri)

Un paragrafo a parte è dedicato alla ricerca finalizzata allo sviluppo del territorio. E' descritta l'attività dell'Ufficio Rapporti con le Imprese che ha dato vita a diversi *spin off* accademici, prontamente riassunti in una tabella.

Infine è fornita una lista dei brevetti attivi dell'Università di Ferrara

Nel capitolo vi è anche spazio per la valutazione sulla qualità della ricerca scientifica. Sono stati scelti come indicatori:

- La Valutazione dei progetti PRIN da parte del Nucleo di Valutazione dell'Università. A questo fine sono forniti i seguenti dati:
 - Progetti PRIN Università di Ferrara dal 2001 al 2006
 - Percentuale di successo dei PRIN dell'Università di Ferrara dal 2001 al 2006
 - Confronto nell'anno 2006 con un gruppo di atenei italiani di varia dimensione
- La valutazione sulla qualità della produzione scientifica degli atenei italiani del Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca. E' fornito il seguente dato:
 - Valutazione dell'Università di Ferrara suddivisa per aree con risultati sia assoluti che relativi.

Il capitolo si conclude con la descrizione delle principali innovazioni nei processi, intese come innovazioni nel campo dell'informazione e della comunicazione e a vantaggio dei servizi per gli studenti.

3.1.1.5 Università e Territorio

A dispetto del titolo si tratta solo del primo di una lunga serie di capitoli dedicati al rapporto dell'Ateneo con le diverse dimensioni del territorio. In questo capitolo ci si sofferma esclusivamente su temi di natura logistica e di rapporto con gli *stakeholder*.

Dal punto di vista logistico sono affrontati i seguenti temi:

- Le sedi distaccate e la loro offerta formativa. Sono a questo fine forniti dati di sintesi sulle diverse sedi.

- Sedi per le attività di formazione continua sul territorio
- La realizzazione della Città Universitaria. E' dato ampio risalto al recupero degli edifici storici in corso o di prossima attuazione

La seconda parte del capitolo come detto è dedicata al rapporto con gli *stakeholder* istituzionali. Sono fornite le informazioni rispetto a:

- Fondazioni, associazioni, aziende o consorzi pubblici in cui è presente l'Università. Per ognuno è riportata la finalità e l'organismo in cui è presente l'Ateneo.
- Organismi e istituzioni di area sanitaria in cui opera personale docente dell'Ateneo.
- Progetti di ricerca aventi raccordo con il territorio. Per ognuno è indicato tipologia del fondo, costo, durata e sintetica descrizione.

Infine è dedicato un breve paragrafo agli strumenti di comunicazione tra l'Università e il territorio. Ampio spazio è dedicato al Sistema Integrato di Comunicazione Territoriale, tra i cui fondatori vi è l'Università.

3.1.1.6 Contesto Internazionale

Questo ampio capitolo cerca di fornire una ricostruzione della dimensione internazionale dell'Ateneo raccogliendo nel suo insieme anche temi molto diversi tra loro. Possiamo suddividere i temi trattati nelle seguenti aree:

- Didattica:
 - Accordi e convenzioni sull'attività didattica. Sono indicati gli accordi internazionali sulla mobilità e quelli post lauream. Per ognuno sono indicati la tipologia di accordi, il numero, gli enti e i paesi coinvolti.
 - Focus sui progetti di mobilità studentesca e dei docenti
- Ricerca:
 - Accordi e convenzioni di ricerca attivi nel 2006. Sono indicati l'Ente straniero, il Paese e il Dipartimento dell'Università di Ferrara coinvolti.
 - Progetti di ricerca finanziati in ambito UE. Sono indicati, scadenza, istituzioni partner, Dipartimento coinvolto, titolo, finanziamento suddiviso per Ateneo e altri.
- Relazioni internazionali:
 - Focus sulle relazioni con la Cina
 - Descrizioni dei progetti in ambito di cooperazione allo sviluppo internazionale

3.1.1.7 Ambiente

E' dedicato all'ambiente un breve capitolo del Bilancio Sociale. In questo caso possiamo suddividere la trattazione in tre parti:

- La formazione per l'ambiente
 - Sono indicati i corsi di laurea e i master aventi tematica ambientale.
- La ricerca per l'ambiente:
 - Sono descritti dettagliatamente 3 progetti di ricerca in campo ambientale realizzati dall'Università. Per ogni progetto sono inoltre fornite indicazioni sul canale e sulla consistenza del finanziamento.
 - Focus sulla ricerca nel campo fotovoltaico e sulla realizzazione della Centrale Turbogas di Ferrara
- Rapporto diretto tra Università e ambiente:
 - Presentazione degli organi universitari che si occupano della relazione Università-Ambiente e della loro attività (Commissione di studio per l'ottimizzazione e la riduzione dei consumi idrici e energetici – Centro di Servizi Igiene, Sicurezza e Tutela Ambientale)

- Focus sulla gestione dei rifiuti con alcuni grafici sulla produzione di rifiuti negli ultimi anni

3.1.1.8 Università e Cultura

Il capitolo sulla cultura è strutturato in modo analogo al precedente. Possiamo quindi individuare 3 aree:

- Formazione per la cultura
- Ricerca in campo culturale
- Iniziative e strutture culturali:
 - Iniziative culturali degli studenti realizzate grazie ad un fondo messo a loro disposizione dall'Università. Sono presentate, oltre ad una lista delle iniziative realizzate, le modalità di funzionamento del fondo, compresi i criteri di valutazione
 - Le attività e le strutture ricreative realizzate per gli studenti. In particolare ci si sofferma sul Centro Universitario Sportivo e sul Centro Teatrale Universitario.
 - Descrizione del Polo Bibliotecario Ferrarese alla cui istituzione ha contribuito anche l'Università. Su questo tema sono forniti dei dati riferiti a un questionario sulla soddisfazione degli studenti e dei docenti.

3.1.1.9 Università e Salute

Questo capitolo è dedicato all'impegno dell'Università in campo medico-sanitario. La trattazione riguarda anche in questo caso 3 aspetti:

- L'offerta formativa
 - Indice delle scuole di specializzazione medica
 - Master su tematiche sanitarie
- Strutture e ricerca
 - Descrizione delle attività di ricerca promosse dall'Università
 - Descrizione delle strutture universitarie finalizzate alla ricerca in campo medico-sanitario
- Attività di assistenza sanitaria:
 - Descrizione delle attività di assistenza sanitaria svolte dalle risorse umane sanitarie. Sono forniti dati quantitativi sulla tipologia del personale impegnato

3.1.1.10 Capitale Umano

L'ultimo capitolo è dedicato al capitale umano dell'Università e prevede sia una descrizione quantitativa del personale dell'Ateneo sia la presentazione di attività e progetti ad esso rivolti.

Possiamo suddividere la trattazione nelle seguenti aree:

- Le risorse umane
 - Personale tecnico amministrativo: dati di sintesi, assunzioni – cessazioni, trasferimenti, composizione per tipologia di contratto, titolo di studio e genere.
 - Personale docente: composizione per ruolo, genere, età e distribuzione nelle Facoltà, assunzioni – cessazioni.
- Azioni per la tutela e la valorizzazione delle risorse umane
 - Presentazione del progetto “Efficienti perché pubblici”
 - Descrizione della formazione rivolta al personale. Sono forniti dati quantitativi sui corsi organizzati e sui relativi costi.
- Azioni per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori.
 - Sono descritte le attività realizzate in questi ambiti e le strutture che affrontano il tema della sicurezza. Sono pubblicati una serie di dati quantitativi sugli infortuni tra gli studenti e tra il personale dell'Università. Inoltre vi sono dati sulle politiche per la prevenzione, indicanti il numero di corsi sulla sicurezza realizzati e le visite mediche effettuate.

3.1.1.11 Appendici

Comunicazione Agli Stakeholder

In appendice al fine di rendere più efficace la comunicazione è presentata una sintesi dei principali temi affrontati nel testo. L'aspetto più significativo di quest'area è la suddivisione dei temi in base agli *stakeholder* di riferimento, in modo che il singolo interlocutore possa accedere con immediatezza ai contenuti che si presume siano a lui più interessanti.

Tale capitolo ci permette inoltre di identificare sia quali siano gli *stakeholder* a cui si rivolge l'Università, sia quali siano i temi o i progetti per ogni area ritenuti più significativi. Qui di seguito riportiamo i temi proposti per ogni *stakeholder* individuato:

- Studenti e famiglie:
 - Offerta formativa
 - Servizi agli studenti
 - Occupabilità post lauream
 - Formazione post lauream
 - Valutazione delle qualità della formazione e dei servizi offerti
- Istituzioni ed enti locali
 - Integrazione con gli *stakeholder* istituzionali
 - Progetto "Centro Studi Ermitage"
 - Interazione con il Sistema Sanitario Locale
- Imprese
 - Ricaduta industriale sul territorio
 - Attività di brevettazione
 - Incubatore d'impresa
- Personale dell'Università
 - Progetto "Efficienti perché Pubblici"
 - Comitato per le pari opportunità
 - Formazione del personale
- Cittadino
 - Realizzazione della Città Universitaria
 - Realizzazione della Centrale Turbogas di Ferrara
 - Il Progetto "Patrimonio Culturale"
 - Il Progetto "Scuola – Programma Educativo sulla Salute orale"

Ulteriori Indicatori

Come si sarà notato nel Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara non esiste nessun capitolo dedicato alla situazione economico-finanziaria. Questi aspetti sono rimandati a quest'ultima sezione che raccoglie alcuni indicatori di Bilancio Contabile su serie storica triennale 2004-2006:

- Conto Consuntivo Esercizio 2006
- Trasferimenti ministeriali
- Contribuzioni studentesche
- Fondi di funzionamento delle strutture e spesa complessiva per beni e servizi
- Composizione e andamento delle spese per studenti
- Acquisti per biblioteche
- Finanziamento delle spese per l'edilizia
- Andamento dell'avanzo a disposizione dell'amministrazione

In tutti questi casi sono riportati grafici o tabelle senza però alcun commento a supporto.

La seconda parte di questa sezione raccoglie invece indicatori di dettaglio relativi a didattica e ricerca, anche in questo caso su serie storica triennale:

- Immatricolati per la prima volta al Sistema Universitario italiano
- Iscritti in corso e fuori corso
- Potenziale di ricerca di Ateneo
- Fondi alla ricerca nel Bilancio Consolidato di Ateneo

Commenti

Il Bilancio Sociale si conclude con alcuni commenti istituzionali ad opera dell'allora Ministro dell'Università e della Ricerca Fabio Mussi, del Presidente della Regione Emilia Romagna Vasco Errani, del Presidente della Cassa di Risparmio di Ferrara Alfredo Santini e del Presidente di Farindustria Sergio Dampè.

3.1.2 Bilancio Sociale dell'Università di Firenze

Nel 2007 l'Università di Firenze ha presentato il Bilancio Sociale riferito all'anno 2006. Tale documento illustra il ruolo e la presenza dell'Ateneo nella vita economica e sociale descrivendone l'identità, le risorse utilizzate ed i risultati raggiunti, le relazioni con il territorio.

3.1.2.1 Premessa

Sono indicate le motivazioni e gli obiettivi che hanno portato alla realizzazione del Bilancio Sociale, identificati con la necessità di descrivere agli *stakeholder* le principali caratteristiche dell'organizzazione dell'attività dell'Ateneo nonché i principali risultati raggiunti.

3.1.2.2 Identità

In questa sezione vengono analizzate 4 dimensioni dell'identità universitaria:

- La dimensione storica: la storia dell'Università viene brevemente affrontata soffermandosi sui periodi storici più significativi.
- La dimensione della relazione con il territorio: è descritta la trasformazione dell'Università che in questi anni ha mirato a diventare un interlocutore privilegiato delle istituzioni locali, sviluppando attività di ricerca finalizzate a ricadute positive sul territorio e perseguendo gli Obiettivi di Lisbona che mirano a fare dell'Europa l'economia della conoscenza più dinamica del mondo
- La dimensione internazionale: si indica il processo di progressiva internazionalizzazione dell'Ateneo che si concretizza nella predisposizione di corsi e master internazionali, nella partecipazione a progetti di ricerca internazionali, nell'accoglienza di studenti non italiani.
- La dimensione organizzativa: si propone una breve descrizione dell'organigramma amministrativo e politico e si accenna alla logistica dell'Ateneo.

Infine è riservato un capitolo facente riferimento ai possibili *stakeholder* dell'Università di Firenze:

- Studenti
- Utenti dei servizi sanitari
- Soggetti esterni che commissionano specifiche attività alle strutture universitarie
- Risorse umane dell'Università
- Sistema di governo del mondo universitario
- Interlocutori istituzionali pubblici
- Interlocutori privati

- La collettività (cittadini, mondo della scuola e in linea di massima tutti gli attori percettori del valore socio economico creato).

3.1.2.3 Risorse e risultati.

Questa sezione è suddivisa sulla base di 4 tipologie di attività:

- Ricerca
- Didattica
- Attività in campo biomedico e sanitario
- Capitale Umano

La descrizione dell'attività di ricerca dell'Ateneo si compone dei seguenti capitoli:

- **Organizzazione:** elenco delle strutture che a vario titolo hanno contribuito all'attività di ricerca
- **Finanziamenti:** elenco delle diverse origini dei finanziamenti con particolare enfasi sul rapporto finanziamenti interni/esterni il cui risultato, un quinto, è indicato come valore di capacità di attrazione di fondi da parte dell'Ateneo
- **Qualità:** vengono citati i risultati emersi dalla Valutazione della Ricerca Universitaria del CIVR (Comitato d'Indirizzo per la Valutazione della Ricerca) in cui l'Università di Firenze figura ai primi posti. In realtà non vengono riportati i risultati per intero ma solo citati i casi in cui l'Università di Firenze risulta eccellere. A ulteriore sostegno dell'alto livello della ricerca vengono citati i dati sul cofinanziamento ministeriale ai progetti d'interesse nazionale ove Firenze si pone al terzo posto con 60 progetti ammessi.
- **Trasferimento:** sono citati come elementi positivi l'istituzione di 10 Centri di Ricerca, Trasferimento ed Alta Formazione e la messa a punto di strumenti normativi per la regolamentazione dell'attività di brevettazione e dei rapporti tra Università e impresa. Segue un'analisi dei principali interventi legislativi e un accenno ai meccanismi legati ai brevetti.
- **Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione:** viene dato ampio spazio a questa Fondazione creata dall'Università con lo scopo di favorire la qualificazione della ricerca e per valorizzarne l'impatto economico e sociale

I dati quantitativi forniti sul tema della ricerca sono:

- Ripartizione dei fondi di Ateneo per area di ricerca (2005)
- Ripartizione dei fondi esterni per area di ricerca (2005)
- Finanziamento globale per la ricerca negli anni 2003/04/05
- Brevetti attivi per macroaree

La descrizione dell'attività didattica si articola nel seguente modo:

- **Riflessione sul ruolo della Facoltà come snodo centrale dell'attività didattica:** descrizione delle possibili tipologie formative organizzate dalla Facoltà (Lauree I livello, Lauree II livello, Master....ecc).
- **Presentazione di dati quantitativi sui corsi forniti.**
- **Presentazione di dati quantitativi degli studenti iscritti, con enfasi sulla loro provenienza come indicatore della capacità di attrazione dell'Università.**
- **Dati quantitativi sui laureati in base alla Facoltà.**
- **Come indicatori delle opportunità professionali dei laureati vengono indicate le indagini Almalaurea sugli occupati ad un anno dalla laurea (in particolare il confronto tra il dato fiorentino e la media nazionale) e il numero di laureati che hanno ottenuto l'abilitazione in discipline codificate.**

- Dati quantitativi sulla formazione post-laurea
- Breve accenno agli sforzi in tema di orientamento e *placement*

La descrizione dell'attività biomedica e sanitaria fa riferimento all'attività dell'Università in collaborazione con il Servizio Sanitario Regionale. Tale capitolo è suddiviso in 2 parti:

- Obiettivi e finalità delle attività in campo biomedico
- Descrizione della attività delle 2 aziende ospedaliere universitarie con alcuni accenni a dati quantitativi

La sezione dedicata al capitale umano s'incentra principalmente sulla distribuzione del personale per tipologia, Facoltà o area geografica e su alcuni dati di carattere demografico. Andando per ordine l'analisi del capitale umano è così strutturata:

- Descrizione del personale strutturato secondo la tipologia di contratto, la Facoltà, l'età, il sesso.
- Descrizione del personale non strutturato sulla base delle attività in cui è impegnato (Didattica, Ricerca, Processi Organizzativi)
- Attività di formazione per il personale
- Attività finalizzate alla tutela sociale (garante dei diritti, pari opportunità, anti mobbing)
- Dossier sulla mobilità sul territorio del personale.

3.1.2.4 Le relazioni con il territorio.

Nell'analisi della relazione del territorio sono affrontati diversi temi con i loro relativi indicatori:

Società e cultura

- Eventi culturali nel territorio:
 - Spesa per convegni e congressi nel 2006
 - Numero di eventi realizzati dall'Università o con la sua collaborazione
 - Eventi culturali realizzati dagli studenti con la collaborazione degli atenei
- Relazioni con altre istituzioni
 - Elenco di alcune situazioni in cui l'Università finanzia o collabora con istituzioni coinvolte a diverso titolo nella promozione della cultura.
 - Collaborazioni con ordini professionali
- Strutture di fruizione aperte al pubblico in cui l'Università è attore rilevante:
 - Museo di Storia Naturale
 - Sistema Bibliotecario di Ateneo

Impatto economico

Per valutare l'impatto economico sono state prese in considerazione:

- Le sole spese dirette dell'Università senza tenere in considerazione gli studenti.
- Il valore dei salari e degli stipendi corrisposti e delle spese sostenute per l'acquisto di beni e servizi

L'impatto è stato stimato attraverso l'impiego di tecnologia input/output di Leontiev che permette di considerare oltre agli effetti diretti della spesa iniziale anche quelli moltiplicativi. La stima dei moltiplicatori di reddito è stata ottenuta utilizzando le tavole delle interdipendenze settoriali della Regione Toscana.

Si sono quindi potute stimare le seguenti variabili:

- L'impatto delle spese dirette dell'Ateneo

- La composizione settoriale dell'impatto
- L'occupazione diretta e indiretta
- Il valore aggiunto sul PIL comunale e provinciale

Un ampio capitolo è dedicato alla presenza di strutture universitarie negli ambienti urbani per i quali vengono indicati i possibili benefici:

- I poli scientifici e tecnologici come quello di Sesto rendono necessarie infrastrutture e servizi dei quali beneficiano anche i cittadini
- La delocalizzazione di alcuni poli universitari dal Centro Storico ha permesso di riqualificare sotto tutti gli aspetti alcune zone degradate di periferia
- La riorganizzazione delle strutture del Centro Storico ha invece garantito la qualificazione di edifici e spazi urbani obsoleti
- L'Università prevede inoltre la realizzazione di strutture per la diffusione culturale di alto profilo (Biblioteche, Musei ecc)
- La creazione di residenze per gli studenti oltre alla loro valenza sociale hanno effetti positivi sulla mobilità
- La diffusione su tutto il territorio regionale fa sì che l'Ateneo si trasformi in un soggetto attivo su un territorio vasto per il quale rappresenta un elemento fondamentale di riqualificazione.
- Con le sue strutture l'Università propone esempi di sostenibilità ambientale.

3.1.2.5 Appendice

In appendice sono riportate:

- Le entrate e le uscite degli ultimi 3 anni
- Una nota metodologica in cui sono indicati i documenti di riferimento ma anche le peculiarità del Bilancio Sociale dell'Università di Firenze, in assenza di uno standard codificato universitario.

3.1.3 Bilancio Sociale dell'Università di Bari

3.1.3.1 Premessa

Nella premessa sono state indicate alcune informazioni di carattere organizzativo e temporale senza però indicare le motivazioni alla base della scelta di munirsi del Bilancio Sociale. Tuttavia a questo fine è stata pubblicata una presentazione da parte del Magnifico Rettore.

3.1.3.2 Introduzione

Questo breve capitolo comprende un'analisi dei principali documenti che si riferiscono al Bilancio Sociale nelle amministrazioni pubbliche, tra cui un ruolo fondamentale spetta alle Direttive del Ministero della Funzione Pubblica.

3.1.3.3 Identità

L'Università ha scelto di suddividere l'identità in 4 dimensioni:

- Storica: In realtà il paragrafo s'incanta soprattutto sugli anni recenti quelli precedenti alla riforma, concedendo solo brevi cenni al periodo fascista, in cui è nata l'Università, e al dopoguerra.
- *Mission*: la *mission* dell'Università di Bari è individuata in 3 principali output:
 - Didattica
 - Ricerca
 - Altri servizi

- Governance: sono descritti con semplicità i principali organi di *governance* dell'Ateneo e le loro relazioni. Tabelle e grafici sono a supporto di una facile comprensione. Vi è inoltre un breve accenno al sistema di distribuzione delle risorse all'interno dell'Ateneo, ove è stata preferita la logica bottom-up a quella top down.
- Personale: in questo caso la descrizione del personale è inserita nell'identità. Sono inseriti 4 grafici che sintetizzano il personale docente e amministrativo, la ripartizione del personale docente per tipologia, la ripartizione del personale amministrativo per categoria.

3.1.3.4 Una riclassificazione dei dati di bilancio

Il capitolo dedicato alla dimensione contabile è introdotto da una riflessione su come debbano essere affrontati questi temi in un Bilancio Sociale. L'obiettivo è quello di rielaborare i dati contabili, depurandoli da quelli superflui per gli *stakeholder* ed integrandoli con informazioni e metodi di lettura che ne semplifichino la comprensione e ne arricchiscano il significato.

Come punto di partenza è stato scelto il Bilancio Consuntivo in quanto permette di disporre di informazioni quantitative certe sull'operato dell'Amministrazione e di poggiare l'analisi sui risultati conseguiti. Infine tra i prospetti contabili del Conto Consuntivo è stato utilizzato il rendiconto finanziario poiché, riportando entrate e spese ripartite in titoli, categorie e capitoli distinti per categoria, contiene dati che maggiormente si prestano ad una riclassificazione delle entrate e delle uscite, rispettivamente per origine e destinazione.

Dopo queste doverose premesse e la pubblicazione del rendiconto finanziario sono state affrontate in modo più dettagliato spese ed entrate.

LE SPESE

La metodologia adottata ha visto l'individuazione di 4 tipologie preliminari di spesa:

- Didattica
- Ricerca
- Altre attività
- Ambiente e Sicurezza

Per quelle spese la cui destinazione non è integralmente ed unicamente attribuibile allo svolgimento di una delle quattro attività è stato elaborato un sistema di riparto proporzionale, che tiene conto delle percentuali di composizione delle spese direttamente imputabili alle voci didattica, ricerca e altre attività.

LE ENTRATE

Per l'entrate sono state riclassificate le fonti di finanziamento dell'Ateneo per individuare la provenienza delle risorse e riclassificarle in base alla loro origine. La parte entrate del bilancio è stata pertanto suddivisa nelle seguenti voci:

- MIUR
- Altri enti pubblici
- Studenti
- Vendita beni e servizi sul mercato
- Privati

PROPOSTE MIGLIORATIVE

Il Gruppo di Lavoro formula infine delle proposte migliorative sulla metodologia di riclassificazione del bilancio:

- La riclassificazione del bilancio sarebbe più efficace ed esaustiva se si potesse disporre anche delle forme devolute a vario titolo dall'Ateneo o da altri soggetti alle facoltà e ai dipartimenti.
- Particolarmente utile alla riclassificazione delle voci di bilancio per la rendicontazione sociale sarebbe l'adozione del sistema di contabilità economico-patrimoniale; attraverso questo tipo di contabilità, è infatti possibile rilevare e misurare i dati relativi alla gestione, quindi a costi e ricavi, nonché applicare indicatori di efficacia, efficienza ed economicità per misurare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati.

3.1.3.5 L'attività Didattica

Questo capitolo affronta alcuni aspetti dell'offerta formativa dell'Università di Bari e cerca di determinare degli indici di rendimento. Il primo aspetto considerato sono input e output della didattica.

INPUT: viene considerato input il costo della didattica ossia le risorse complessive impiegate dall'Università per la formazione dei suoi studenti. Il parametro scelto come indicatore è il costo medio per studente sostenuto dall'Ateneo.

La difficoltà in questo caso è stato stabilire in che proporzione la retribuzione dei docenti vada considerata finalizzata alla formazione degli studenti. Il problema è stato risolto partendo dal riferimento normativo della Legge 196/97 (cosiddetta legge TREU) che all'art. 13, I comma, recita: "L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali. I contratti collettivi nazionali possono definire una durata minore". Pertanto, nel calcolo del costo orario dei docenti e dei ricercatori, si è fatto riferimento all'anno uomo pari a 1680 ore. Tale impegno è stato tradotto in costo orario in base al costo totale per fascia effettivamente sostenuto dall'Università di Bari nel 2004.

Successivamente, per stabilire quanta parte del suddetto monte ore annuo fosse dedicato alle attività didattiche, si è partiti dalla considerazione che, ai sensi degli art. 10 e 11 della L. 382/80, in vigore nell'A.A. 2004/2005, il docente universitario era tenuto ad effettuare non meno di 350 ore per attività didattiche se aveva optato per il regime a tempo pieno e non meno di 250 ore se a tempo definito.

Mentre i costi diretti della Didattica sono stati rinvenuti in 15 capitoli di spesa, per determinare le quote dei costi indiretti è stato adottato un criterio di proporzionalità in relazione ai costi diretti.

A conclusione di questo complesso procedimento si è arrivati a stimare il costo medio per ogni studente, risultato essere pari a 3519,71.

OUTPUT: nel capitolo output della didattica vengono considerati 4 aspetti:

- L'offerta formativa per Facoltà
- L'attrattività dell'Università di Bari calcolata come la capacità dell'Ateneo e delle singole facoltà di trattenere gli studenti della propria Regione e Provincia e di attrarre studenti di altre aree geografiche.
- Analisi della popolazione studentesca. In questa parte vi sono diverse serie storiche che analizzano alcuni aspetti della popolazione studentesca: iscrizioni, abbandoni, studenti fuori corso, diplomati e laureati per anno e Facoltà.
- Indici di performance:
 - a) l'indice di diffusione, dato dal rapporto tra studenti fuori corso e totale studenti iscritti, che fornisce la percentuale dei "fuori corso" rispetto al totale della popolazione studentesca
 - b) l'indice di intensità, calcolato come media aritmetica ponderata degli anni fuori corso, che fornisce il "ritardo medio" alla laurea;

- c) il tasso di efficienza formativa, dato dal rapporto percentuale tra studenti in corso e totale studenti iscritti.

RENDIMENTO ECONOMICO DELL'ISTRUZIONE UNIVERSITARIA

Il capitolo termina con una riflessione su ulteriori indicatori che possano ulteriormente chiarire i rendimenti dell'offerta universitaria. Ci si chiede infatti quale sia il beneficio privato dell'istruzione universitaria e quali gli effetti sull'economia del territorio.

Nel primo caso occorre valutare le opportunità di carriera e di guadagno per un laureato rispetto ad un grado di istruzione inferiore, il secondo si misura stimando la crescita economica dovuta al capitale umano generato.

Nel Bilancio Sociale viene presentato un primo tentativo di stima del rendimento economico dell'istruzione promosso dallo stesso Ateneo pugliese. In particolare per calcolare il rendimento dell'istruzione in Italia sono stati presi in considerazione:

- I costi aggiuntivi dovuti alla frequenza universitaria: tasse, spese varie per sostenere gli studi, stipendi non percepiti.
- I benefici dovuti alla differenza di salario tra un laureato ed un diplomato.

Di fatto il rendimento stimato dell'istruzione universitaria è data dalla differenza tra la differenza tra il salario percepito da un laureato ed un non laureato in 40 anni e i costi aggiuntivi dovuti alla frequenza universitaria. Nel Bilancio Sociale si arriva ad una stima nazionale di circa 62mila euro.

Considerando il diverso carico fiscale riferito alle varie realtà locali è stato possibile stimare un rendimento per l'Ateneo di Bari, ponendo però l'ipotesi che sia sotto il profilo dei rendimenti che del costo opportunità la realtà barese non sia dissimile dal resto d'Italia.

3.1.3.6 Ricerca

La descrizione dell'attività di ricerca può essere riassunta secondo due variabili fondamentali:

- I risultati del primo esercizio di valutazione triennale della ricerca condotto dal Comitato di Indirizzo della Valutazione della Ricerca del MIUR. E' fornita una tabella dettagliata con il rating dell'Università per area e secondo diversi tipi di valutazione.
- La capacità di attrazione di fondi

In tema di valutazione qualitativa sono state prese in considerazione altre 4 variabili riferite alle pubblicazioni:

- La lingua utilizzata (sono considerate maggiormente meritevoli quelle in lingua inglese)
- Il grado di proprietà dato dal rapporto tra il numero di docenti autori della pubblicazione scientifica e il numero di autori totali.
- L'impact factor della rivista, dato dal rapporto tra il numero di citazioni correnti degli articoli pubblicati su una tale rivista nei due anni precedenti e il numero di articoli pubblicati dalla stessa rivista nello stesso periodo
- La collocazione nazionale o internazionale delle case editrici

Per quel che riguarda la capacità di attrazione dei fondi sono considerate come variabili significative:

- Il peso ottenuto dall'Ateneo nella ripartizione dei Fondi di Finanziamento Ordinario nell'anno 2005
- I progetti presentati e ammessi ai finanziamenti PRIN da parte dell'Università di Bari
- I finanziamenti ottenuti dai Fondi per gli Investimenti della Ricerca di Base del MIUR
- I progetti dell'Università di Bari finanziati da risorse comunitarie.

3.1.3.7 Rapporti con l'esterno e altre attività

In questa sezione i rapporti dell'Ateneo con l'esterno sono presi in esame distinguendoli in tre principali categorie a seconda che riguardino:

- il tessuto economico-produttivo
- il sistema politico-istituzionale
- il mondo civile-culturale

Per Quel che riguarda i rapporti con il tessuto economico produttivo, sono state considerate le seguenti tipologie di azioni:

- convenzioni con soggetti privati (imprese e associazioni) per lo sviluppo di progetti di importanza socio-economica, per i tirocini formativi degli studenti, per la fornitura di servizi sociali al personale tecnico-amministrativo;
- convenzioni per progetti di ricerca realizzati in collaborazione con imprese ed enti destinatari delle agevolazioni PON (*Programma operativo nazionale*) e POR (*Programma operativo regionale*);
- organismi associativi (consorzi, società consortili, associazioni e istituzioni non lucrative, fondazioni, società di capitali) per lo sviluppo di progetti di importanza socio-economica;
- *spin-off* di ricerca.

Per Quel che riguarda i rapporti con il tessuto politico-istituzionale, sono state considerate le seguenti tipologie di azioni:

- Convenzioni con soggetti del sistema politico-istituzionale e cooperazioni interuniversitarie
- Organismi associativi con soggetti del sistema politico-istituzionale

Per quel che riguarda i rapporti con il tessuto civile culturale nel Bilancio Sociale ci si riferisce a tutte quelle iniziative volte alla promozione di eventi culturali o al completamento della formazione individuale.

3.1.3.8 Primi elementi per un report ambientale dell'Università di Bari

Questo breve capitolo prova a riflettere sull'effetto dell'Università sull'ambiente e sulle politiche attuate dall'Ateneo per uno sviluppo ambientale sostenibile.

Il primo aspetto tenuto in considerazione è il duplice effetto dell'Università nei confronti dell'ambiente:

- Negativo: l'Università produce rifiuti e ad altre emissioni che danneggiano l'aria, l'acqua ecc
- Positivo: l'Università produce competenze specifiche che si propongono come motore risolutore dei problemi ambientali della collettività

Per quel che riguarda gli interventi diretti nel periodo preso in considerazione sono da considerarsi come spese ambientali:

- Gli interventi volti alla realizzazione di nuove sedi o di razionalizzazione delle sedi per ridurre il fenomeno del congestionamento
- Gli interventi volti al miglioramento della qualità delle strutture, quali ad esempio l'incapsulamento integrale delle aree pericolose.

Sono poi indicati i costi delle spese correnti per l'energia, l'acqua, lo smaltimento dei rifiuti

3.1.3.9 Conclusioni E Raccomandazioni

La finalità di questo capitolo è giungere a delle considerazioni conclusive e suggerire eventuali linee migliorative. Ecco per ogni area i possibili miglioramenti.

CAPITOLO / ATTIVITA'	CONSIDERAZIONI	MIGLIORAMENTI
----------------------	----------------	---------------

Identità e Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il principale risultato è stato mettere in luce le asimmetrie tra distribuzione del potere di spesa e distribuzione della rappresentanza 	/
Riclassificazione dati di bilancio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il metodo: si è operata una ripartizione delle risorse percepite e delle spese sostenute negli ambiti di rendicontazione appositamente individuati per la redazione del Bilancio Sociale di Ateneo, ossia la didattica, la ricerca, le altre attività e l'ambiente. Si è quindi proceduto ad una riclassificazione per destinazione per le spese e ad una suddivisione per origine, in base all'Ente finanziatore, per le entrate. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per maggiore completezza sarebbe opportuno conoscere le forme di utilizzo delle risorse devolute alle Facoltà e ai dipartimenti dall'Ateneo. ▪ Sarebbe auspicabile un collegamento in rete tra gli uffici contabili dell'Ateneo e gli uffici dei dipartimenti ▪ Utile alla riclassificazione delle voci di bilancio sarebbe l'adozione del sistema di rendicontazione economico-patrimoniale
Didattica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un punto di forza è rappresentato dal tentativo di individuare degli indici di performance della didattica ▪ E' stato proposto un tentativo di stima dell'impatto del rendimento dell'istruzione universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Occorre uno studio ancora più approfondito del fenomeno dei fuori corso al fine d'individuare delle strategie di contrasto del fenomeno
Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il metodo: la scelta di misurare l'attività di ricerca attraverso 2 variabili quali la qualità della produzione scientifica e la capacità di attrazione di fondi 	/

3.1.4 Bilancio Sociale dell'Università di Cagliari

3.1.4.1 Premessa

In questa breve sezione, oltre ad una definizione di Bilancio Sociale, vengono esplicitate alcune note metodologiche:

- L'utilizzo come modello della Direttiva 2006 del Ministero della Funzione pubblica sebbene nel tentativo di sviluppare un modello specifico per l'Università.
- L'individuazione degli studenti come principale *stakeholder* del Bilancio Sociale
- La scelta dell'anno temporale come periodo di riferimento
- La scelta di una struttura suddivisa in 4 parti:
 - a) Presentazione dell'Ateneo
 - b) Presentazione del contesto di riferimento

- c) Rendicontazione delle attività svolte
- d) Propositi di miglioramento

3.1.4.2 Presentazione

La presentazione dell'Ateneo avviene attraverso la descrizione di 4 aspetti:

- La storia: è proposta una veloce carrellata dei fatti più significativi dell'Università dal 1607 ad oggi con maggior dettaglio per quello che concerne il secolo scorso.
- La mission: la mission istituzionale indicata è l'elaborazione della trasmissione e dello sviluppo del sapere.
- I valori di riferimento
- La vision: l'Ateneo si presenta come attore concorrente allo sviluppo della Sardegna, mediante la formazione dei giovani, la diffusione dei risultati della ricerca, la cooperazione con imprese ed enti cooperanti sul territorio.

Nella descrizione dell'Ateneo sono anche inseriti dei dati statistici sulla popolazione studentesca indicanti la ripartizione per Facoltà e province della Sardegna.

Vi è anche poi un accenno agli aspetti logistici con i quali si mette in evidenza l'obiettivo di una diffusione capillare su tutto il territorio regionale.

Particolare spazio è dato invece alla *governance*. Sono descritte e rappresentate schematicamente le principali strutture universitarie sia politiche che amministrative.

3.1.4.3 Contesto di Riferimento

Come contesto di riferimento non viene presa in considerazione la dimensione geografica ma quella settoriale. In questo breve capitolo troviamo alcune riflessioni sulla situazione dell'Università italiana in generale e in un secondo momento un confronto tra quella sarda e il resto del Paese.

Gran parte del capitolo è dedicato alle motivazioni e agli effetti della Riforma Universitaria del 2000, che ha prodotto una proliferazione del numero di corsi, un aumento degli iscritti ma non una riduzione del tasso di abbandono.

Sempre in relazione ai cambiamenti degli ultimi anni si accenna all'introduzione del Fondo di Finanziamento Ordinario a ai suoi parametri di allocazione che ha fatto sì che gli atenei si contendessero gli iscritti al fine di attrarre più risorse.

Questa competizione coinvolge solo marginalmente la Sardegna che per via dell'insularità vede un basso flusso in uscita e una quasi assenza di flussi in entrata. A questo fine sono mostrati i dati sull'attrattività degli atenei per Regione e tipologia di studente (residente / non residente).

3.1.4.4 Relazione Sociale.

Questo capitolo, il più corposo del documento, è suddiviso in 4 parti:

- Didattica
- Orientamento
- Servizi
- Risorse

Didattica

In tema di didattica sono analizzati i seguenti aspetti:

- L'offerta didattica dell'Ateneo suddivisa per Facoltà e tipologia di corso. Nel Bilancio Sociale sono indicate le novità promosse nel 2006 sia per quando riguarda la revisione degli

ordinamenti didattici, sia l'introduzione di nuovi corsi, sia le nuove modalità d'insegnamento quali i corsi *on line*.

- Le strutture a disposizione degli studenti (aule, laboratori, postazioni informatiche ecc).
- I laureati per sesso e Facoltà
- La partecipazione alla sperimentazione di strumenti di valutazione dell'attività didattica. (nel dettaglio la partecipazione al progetto Campus One).
- L'internazionalizzazione dell'Università: sono forniti alcuni dati sulla presenza di studenti stranieri nell'Ateneo e sugli interventi economici volti a sostenere i progetti Leonardo, Erasmus e Globus, nonché per istituire servizi per gli studenti stranieri (sportello unico per la mobilità, materiale in lingua inglese ecc).
- Formazione di terzo livello: analisi dell'offerta formativa riferita a master o scuole di specializzazione.

E' fornita infine una scheda riepilogativa didattica con obiettivi, strategie e risultati conseguiti, che sarà replicata per gli altri 3 punti.

Orientamento

In questo capitolo viene analizzata non solo l'attività di orientamento ma anche tutto il pacchetto di servizi per gli studenti.

Dopo una breve riflessione sul ruolo dei servizi per gli studenti e dell'orientamento nello specifico è descritto il modo in cui è stato organizzato il servizio, sulla base di quanto stabilito da un gruppo di lavoro costituito ad hoc.

Il capitolo prosegue con la descrizione e i dati quantitativi sulle seguenti attività:

- Le visite alle scuole
- Incontri tra studenti e psicologi per la definizione di un profilo di orientamento individuale
- Le giornate di orientamento o altre manifestazioni organizzate.

Sono inserite nel capitolo orientamento anche altre attività riferite alla fase post iscrizione o che non sono prettamente attività orientative ma servizi per gli studenti:

- Servizio di *helpdesk* (orientamento pre universitario, post laurea breve, pre mondo del lavoro), per il quale sono inseriti dati sulle *brochure* prodotte e distribuite
- Il tutorato didattico
- Le collaborazioni studentesche (150 ore)
- L'orientamento post laurea
- I tirocini
- Premi e progetti speciali

I servizi

In questo paragrafo sono descritti in modo qualitativo e in parte quantitativo alcuni dei servizi offerti dall'Università per facilitare la formazione dello studente:

- Il sistema bibliotecario di Ateneo. Sono forniti dati sulle strutture a disposizione, il numero di posti disponibili e il numero di cataloghi presenti in ogni biblioteca di Facoltà. Sono forniti inoltre cenni sul sistema di governo delle biblioteche e sulla recente riorganizzazione.
- La riorganizzazione dei servizi *on line*
- Il centro linguistico, per il quale sono indicate la dotazione strutturale e le attività e i corsi realizzati.
- Un'ampia descrizione dei servizi per i disabili corredata da alcuni dati quantitativi sugli studenti che se ne sono avvalsi.

Le risorse

Per risorse sono intese:

- Il capitale umano: a questo fine sono forniti due grafici uno sulla composizione del personale strutturato per ordinari, associati e ricercatori e l'altro sulle collaborazioni avviate a vario titolo.
- Le risorse finanziarie. I prospetti riportati nel Bilancio Sociale rispondono all'esigenza di fornire un quadro chiaro e sintetico dell'entità della spesa sostenuta in relazione a ciascuna area rendicontata e ai progetti specifici descritti. In particolare sono riportati:
 - I costi della didattica
 - I costi della formazione post lauream
 - I costi dei servizi e dell'orientamento
 - I costi dell'edilizia scolastica
 - Altri contributi (C.U.S. , associazioni studentesche).

3.1.4.5 Glossario

Il documento si conclude con un glossario in cui vengono spiegati i termini tecnici che possono essere di difficile comprensione per un pubblico non esperto.

3.1.5 Bilancio Sociale dell'Università del Sannio

L'Università del Sannio ha reso pubblico in occasione del decennale (2008) il suo primo Bilancio Sociale, relativo all'anno 2006. Questa pubblicazione in realtà contiene, accanto ad una presentazione tradizionale dell'attività dell'Ateneo, una riclassificazione dei dati contabili ed il calcolo del valore aggiunto.

3.2.5.1 Presentazione

Il Bilancio Sociale si apre con una Presentazione da parte del Rettore ed una premessa metodologica nel quale si annuncia di seguire lo standard GBS e due propositi per i futuri bilanci sociali:

- La ricerca del giudizio degli *stakeholder*, in questa sede assenti
- L'asseverazione del documento, per consentire in futuro il superamento degli attuali limiti

3.1.5.2 Identità

La sezione identità mira a presentare l'Ateneo e il suo contesto, sia normativo che territoriale. Quest'area si compone delle seguenti parti:

- Scenario e contesto di riferimento: sotto questo titolo sono raggruppati temi molto diversi tra loro quali la storia, l'offerta formativa, le strutture di ricerca
- Il sistema di governo e l'aspetto organizzativo: sono riportate per quel che riguarda l'aspetto politico le principali norme che regolano l'istituzione universitaria e una rappresentazione grafica del sistema di governo , mentre per quel che riguarda la dimensione amministrativa è riportato l'organigramma.
- Principi e valori di riferimento
- Strategie e politiche. Sono elencate senza alcun approfondimento le principali azioni svolte a favore degli studenti, del personale e della comunità locale.

Come si può notare in questa breve sezione vi è una sintesi di quasi tutti quegli aspetti che sono stati trattati più dettagliatamente nei bilanci precedentemente analizzati

3.1.5.3 Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto

Sulla linea di quanto indicato dagli standard GBS l'Ateneo del Sannio ha, in via sperimentale, riclassificato i dati contabili 2006 relativi unicamente all'amministrazione centrale, allo scopo di calcolarne il valore aggiunto. "Il Valore Aggiunto dell'Università degli Studi del Sannio è data dalla differenza del valore (VP) dei beni che ha ceduto e dei servizi che ha erogato ed il valore (VI) dei beni ed i servizi che ha acquistato nel corso dell'esercizio finanziario 2006. Il valore della produzione è calcolato come somma delle voci per:

- entrate da trasferimenti
- contribuzione studentesca
- entrate per attività di vendita di beni e prestazioni di servizi in conto terzi
- entrate patrimoniali
- altre entrate.

Il VI esprime le spese intermedie, cioè la remunerazione dei fattori produttivi interni dai quali sono esclusi i salari e gli interessi. Il VI è composto dalle seguenti voci:

- acquisto di beni e servizi
- utenze e canoni
- spese per gestione e manutenzione strutture ed impianti
- altre spese correnti
- acquisto di mobilitazioni tecniche.

La contabilità per l'Ateneo del Sannio vede il valore aggiunto (pari a circa il 90% del valore della produzione) ripartito per oltre la metà per l'area risorse umane e per il 45% per la conservazione e all'incremento del patrimonio.

Infine le attività istituzionali dell'Ateneo vengono associate a un elenco di *stakeholders* su cui si presume ricadano i benefici.

3.1.5.4 Relazione Sociale

Nel terzo e ultimo capitolo del Bilancio Sociale convivono una serie d'informazioni di svariato genere non precedentemente affrontate:

- Aree d'intervento e *stakeholder* interessati. Questo paragrafo può essere suddiviso in due parti:
 - Elenco degli *stakeholder*: sono identificati come tali studenti, docenti/ricercatori, personale tecnico amministrativo, ordini professionali, imprese, collettività, istituzioni pubbliche, interlocutori privati, enti o organi di direzione controllo e consultivi, altre università, fornitori di beni e servizi, finanziatori
 - Definizione delle aree d'intervento e dei relativi *stakeholder*: è fornita una tabella in cui per ogni area d'intervento sono indicate le possibili azioni e le macro e micro categorie di *stakeholder* interessate
- Risultati raggiunti: è fornita una serie di dati supportata da brevi commenti con indicatori di attività (risorse utilizzate e prestazioni rese), indicatori di efficienza produttiva e un'analisi del trend del rapporto tra il Fondo di Finanziamento Ordinario e il numero di studenti iscritti.
- Questionario per *stakeholder*: è riportato un questionario rivolto agli *stakeholder* i cui risultati saranno alla base del prossimo Bilancio Sociale.

3.1.6 Bilancio Sociale dell'Università dell'Insubria

Il Bilancio Sociale dell'Università dell'Insubria rappresenta il documento più recente tra quelli studiati e l'unico il quale ha avuto tra i riferimenti lo standard specifico GBS per l'Università.

Il documento, presentato per il decennale dell'Università, fa riferimento all'anno 2007.

3.1.6.1. Presentazione e premessa metodologica

La parte iniziale del documento è dedicata alla presentazione da parte delle Istituzioni del Bilancio Sociale. In particolare oltre al Rettore dell'Ateneo è ospitato il commento dei ministri dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, e dell'Interno.

Successiva alle lettere di presentazione vi è quindi la premessa metodologica, nella quale sono stati indicati:

- La struttura del Gruppo di Lavoro, composto da un Comitato Scientifico e da un Comitato di Redazione, con un accenno al coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo.
- I modelli di riferimento nazionali e internazionali presi a modello nella redazione del Bilancio Sociale. In particolare sono citati a livello nazionale il modello GBS standard e specifico per l'Università, il Social Statement del 2002 del Ministero del Welfare, le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica e a livello internazionale l'edizione 2006 del modello della Global Reporting Initiative – GRI3.
- Le modalità di approvazione interna del Bilancio Sociale, attraverso il consenso di CdA e Senato Accademico, e il ricorso a valutazione da parte esterni.

3.1.6.2 Identità

Il capitolo dedicato all'Identità si caratterizza per una descrizione dinamica dell'Ateneo, non solo limitata agli elementi classici come storia e valori di riferimento ma che prende in considerazione anche le linee strategiche e il rapporto tra Università e *stakeholder*.

Nello specifico questa sezione affronta i seguenti temi:

- La storia: sono ripercorsi le principali tappe che hanno portato alla fondazione dell'Università e gli eventi salienti della giovane storia dell'Ateneo. Una tabella riassume schematicamente i momenti più significativi.
- Missione e valori: sono desunti direttamente dallo Statuto dell'Università. In particolare sono pubblicati degli stralci dal documento riferiti alla missione e ai conseguenti obiettivi operativi e ai valori di riferimento con i relativi principi di comportamento.
- Il contesto di riferimento: vi è una breve descrizione del contesto socio-territoriale e di quello normativo-istituzionale e una riflessione sui relativi vincoli che essi determinano.
- Linee strategiche e ambiti operativi: è presente una riflessione sulle linee strategiche delineate dall'Università al fine di favorire una maggiore integrazione con il territorio, e didattica e ricerca improntate su qualità ed efficienza, nonché in linea con le recenti riforme e gli standard nazionali ed internazionali.
- *Stakeholder*: sono identificati gli *stakeholder* e descritte le modalità di coinvolgimento.

STAKEHOLDER

L'Università dell'Insubria suddivide gli *stakeholder* in interni ed esterni e per ogni gruppo individua le possibili sottocategorie e la loro relazione con l'Università.

In particolare sono identificati come *stakeholder* interni:

- Organi di governo (Rettorato, Senato, CdA)
- Organi di controllo interno (Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione, Commissione per la Valutazione della Dirigenza)
- Altri organi di Ateneo (Consiglio dei Direttori di Dipartimento, Comitato per la Pari Opportunità, Comitato per lo Sport Universitario, Comitato Paritetico Mobbing)

- Commissioni di Ateneo (Commissioni permanenti, Commissioni temporanee)
- Altri soggetti
- Dipendenti e loro rappresentanze sindacali (Personale docente, Personale tecnico amministrativo)
- Rappresentanti degli studenti

Gli *stakeholder* esterni individuati sono:

- Studenti e famiglie
- Comunità scientifica nazionale e internazionale (Accademia, altri atenei italiani, altri istituti di ricerca.
- Istituzioni, enti e imprese (Imprese profit, terzo settore, Associazioni e ordini professionali, associazioni di categoria, camere di commercio, UE, ministeri, enti pubblici/locali/territoriali, scuole, musei)
- Finanziatori (Pubblici o privati)
- Donatori
- Associazioni sostenitrici
- Altre associazioni
- Fornitori (imprese, consulenti, ecc)
- Sindacati
- Organi di controllo esterno (MIUR, CVR, CNSVU, Corte dei Conti)

Un ulteriore approfondimento è invece rivolto al coinvolgimento e alla comunicazione con gli *stakeholder*. In particolare sono analizzati:

- Le politiche di coinvolgimento
- I canali di comunicazione
 - Il sito web
 - Casa editrice
 - URP
 - Ufficio Stampa
 - Giornale di Ateneo

3.1.6.3 Governo, organizzazione e risorse

Questo capitolo è dedicato sia alla struttura interna dell'Università che alle sue risorse. Sinteticamente gli argomenti trattati possono essere riassunti in 5 categorie:

- Organizzazione
- Capitale Umano
- Logistica
- Risorse tecniche
- Risorse finanziarie

ORGANIZZAZIONE

Dal punto di vista dell'organizzazione interna dell'Università sono affrontati i seguenti aspetti:

- La struttura ed il sistema di governo: una tabella riassume tutti gli organi di governo dell'Università e ne descrive le principali funzioni.
- Gli altri organi di Ateneo: una tabella riassume gli organi non politici di Ateneo e ne descrive l'attività di riferimento.
- L'organizzazione funzionale dell'Ateneo: una tabella riassume gli uffici operativi di Ateneo e ne indica le principali competenze.
- La struttura amministrativa: vi è sia una rappresentazione grafica della struttura sia una tabella indicante i settori con i rispettivi uffici e la loro funzionalità.

- I dipartimenti con i loro rispettivi centri di ricerca: per ogni Centro di Ricerca vi è una sintetica discrezione delle attività svolte, e ove esista, un riferimento sitografico.

CAPITALE UMANO

Dal punto di vista del capitale umano sono fornite le seguenti informazioni:

- La serie storica del numero di personale docente impiegato dal 2004 al 2007 per Facoltà e per tipologia di contratto
- La modalità di copertura degli insegnamenti e dei moduli per Facoltà nell'anno 2006/2007 (Rientranti nell'impegno didattico o svolti gratuitamente / con contratto retribuito / affidati a docenti esterni)
- La serie storica del personale tecnico-amministrativo per luogo di lavoro, categoria e tipo di contratto.
- Ulteriori dati statistici sul personale docente:
 - Classi di età
 - Genere
 - Ruolo
 - Comune di residenza (Como, Provincia di Como, Varese, Provincia di Varese, Milano, Provincia di Milano, Altri)
- Ulteriori dati statistici sul personale tecnico amministrativo:
 - Classi di età
 - Genere
 - Tipologia di contratto
 - Titolo di studio
- Ulteriori dati statistici sulla presenza di personale femminile docente o tecnico amministrativo:
 - Personale femminile per classi di età
 - Presenza delle donne negli organi di governo

Sempre in riferimento al personale ampio spazio è dato alle politiche o agli interventi in suo favore. In particolare sono presentate:

- Le direttrici dei piani di sviluppo dell'organico del personale docente e del personale tecnico amministrativo
- L'impegno dell'Ateneo per favorire le relazioni sindacali
- Le attività di formazione realizzate a favore del personale tecnico amministrativo con dati statistici sui corsi realizzati e sulla partecipazione
- Gli interventi finalizzati a favorire la conciliabilità tra lavoro e famiglia: part-time, orario flessibile.
- Descrizione dei comitati e delle associazioni create per i dipendenti (pari opportunità, anti mobbing, attività culturali e ricreative)

Inoltre si accenna ai risultati di un'indagine sulla soddisfazione del personale dell'Università. Oltre ai principali risultati è fornito un indirizzo internet ove poter consultare il rapporto completo.

LOGISTICA

La sezione sulla logistica è strutturata sulla base della distribuzione geografica degli edifici. In particolare troviamo:

- Gli interventi di edilizi completati, in fase di completamento o in progetto per le sedi di Varese e Como.

- L'indice delle strutture con informazioni sulla superficie, il proprietario, il titolo d'uso e la destinazione per le sedi di Varese e Como.
- La descrizione delle strutture messe a disposizione dai comuni di Busto Arsizio e Saronno.

RISORSE TECNICHE

In merito alle risorse tecniche a disposizione dell'Ateneo il Bilancio Sociale si concentra sui centri di eccellenza e sui progetti più innovativi realizzati in questi anni. In particolare sono descritti:

- Il Centro Grandi Attrezzature per la Ricerca Biomedica e il Centro Grandi Attrezzature per lo Studio e la Caratterizzazione della Materia.
- Il Progetto per lo Sviluppo della Rete Informatica di Ateneo (Progetto SRI). Sono quindi forniti i risultati in tema di diffusione informatica e sui relativi servizi realizzati dall'Ateneo
- Il Centro di Servizi Informatici
- Il Sistema Bibliotecario di Ateneo

RISORSE FINANZIARIE

La sezione dedicata alle risorse finanziarie si compone di un'attenta analisi delle entrate e delle uscite dell'Ateneo. In particolare in riferimento alle entrate sono forniti i seguenti dati:

- Serie storica delle entrate dal 1999 suddivise per origine (sono forniti sia i dati in valore assoluto sia una rappresentazione grafica di facile lettura).
- Serie storica dei finanziamenti ministeriali suddivisi per Fondo di Finanziamento Ordinario e altri finanziamenti
- Serie storica dei finanziamenti ricevuti da altri enti suddivisi per pubblici o privati (sono forniti sia i dati in valore assoluto sia una rappresentazione grafica di facile lettura)

Analogamente per le uscite sono forniti i seguenti dati

- Serie storica delle uscite dal 1999 suddivise per tipologia di destinazione (sono forniti sia i dati in valore assoluto sia una rappresentazione grafica di facile lettura).
- Variazioni annue delle uscite dal 2000 al 2007.

Infine sono fornite informazioni sulla capacità da parte dell'Ateneo di attirare fondi per la ricerca a partire dal 2002, quando l'Università scelse di diversificare le fonti di finanziamento:

- Serie storica delle entrate per la ricerca scientifica suddivisa per origine
- Andamento e provenienza dei finanziamenti da enti privati per la ricerca scientifica dal 2005 al 2007 (grafico)
- Andamento e provenienza dei finanziamenti da enti pubblici per la ricerca scientifica dal 2005 al 2007 (grafico)
- Entrate per dipartimenti per gli anni 2005-2006 suddivise per origine

3.1.6.4 Attività e risultati

Il capitolo attività e risultati rappresenta il cuore del Bilancio Sociale dell'Insubria, in quanto raccoglie le principali funzioni svolte dall'Ateneo. Esso è sostanzialmente diviso in 4 sezioni:

- Ricerca
- Didattica
- Servizi per gli studenti
- Rapporto con il territorio

RICERCA

In tema di ricerca va specificato che nella trattazione il Gruppo di Lavoro ha scelto di non entrare nel dettaglio dei progetti realizzati o degli accordi stipulati ma di rimandare per chi fosse interessato ad approfondimenti agli indirizzi internet indicati. Con questo si spiega lo spazio esiguo, per un Bilancio Sociale così completo, dedicato a tale tema, tra l'altro sotto alcuni aspetti già affrontato nell'ambito delle risorse finanziarie.

Nel complesso in questa sezione sono affrontati i seguenti temi

- Gli accordi e le convenzioni con altri atenei italiani o stranieri: vi è un generico paragrafo descrittivo in cui si accenna alle esperienze più significative. L'unico dato quantitativo fornito è il numero di convenzioni stipulate nel 2007 con atenei stranieri (106).
- Internazionalizzazione: una tabella indica i programmi d'internazionalizzazione con i loro rispettivi coordinatori e il periodo di riferimento.
- Le aree scientifico-disciplinari dell'Ateneo: è indicato il numero di docenti per area confrontando il 1999 con il 2007.

Sono inoltre forniti alcuni indicatori in grado di valutare la produttività e la qualità della ricerca:

- La valutazione del CIVR. In particolare è fornita una tabella indicante il rapporto tra la somma dei voti ottenuti dai singoli prodotti e il numero di questi ultimi realizzati. In questa sede l'Università dell'Insubria è confrontata con le altre Università Lombarde
- La serie storica del numero di pubblicazioni inserite per ciascuna area di ricerca dei docenti e la serie storica della composizione di tali pubblicazioni (curatele, brevetti, monografie, proceed. articoli libro, articoli rivista, altro)
- La denominazione dei brevetti attivi con l'indicazione della struttura proponente, del deposito nazionale o internazionale e della titolarità

DIDATTICA

Anche nel caso della didattica la scelta è quella di rimandare alle risorse in rete per quel che riguarda dati statistici più approfonditi sulla popolazione studentesca. Nel testo ci si limita invece a pochi dati di sintesi.

Il primo aspetto analizzato è appunto quello della popolazione studentesca per la quale sono forniti i seguenti dati:

- Serie storica del numero d'immatricolati per Facoltà
- Confronto tra i laureati per Facoltà nel 2000 e nel 2007
- Numero di iscritti ai dottorati di ricerca
- Numero d'iscritti alle scuole di specializzazione di area medica

Vi è quindi la descrizione dell'offerta didattica:

- Indice dei corsi di laurea per Facoltà
- Dottorati attivati per area scientifica di riferimento
- Serie storica dei master attivati con indicazione di quanti hanno beneficiato del Fondo Sociale Europeo
- Indice delle scuole di specializzazione di area medica con indicazione delle relative strutture convenzionate.

Infine vi è spazio anche per l'elemento valutativo, grazie ad un paragrafo dedicato all'indagine conoscitiva dal titolo "*Il profilo dei laureati dell'Insubria, l'immagine e le prospettive dell'Ateneo*". Dalla ricerca sono stati estrapolati alcuni dati:

- Il grado di soddisfazione rispetto alla condizione lavorativa post laurea
- La percentuale di studenti che si dichiara soddisfatto della scelta fatta al momento dell'iscrizione.

Vi è quindi una riflessione su quella percentuale di studenti che hanno espresso un'opinione negativa sull'esperienza universitaria, la cui considerazione vengono prese come stimolo per un ulteriore miglioramento del servizio.

SERVIZI PER GLI STUDENTI

Un ampio spazio è dedicato ai servizi per gli studenti. Le diverse attività sono descritte dettagliatamente e ove possibile corredate con informazioni quantitative. Nello specifico sono descritti:

- Scambi internazionali. Sono forniti dati sul numero di accordi bilaterali siglati in tema di scambi internazionali per Facoltà e la serie storica degli studenti Erasmus in entrata e in uscita.
- Orientamento pre-universitario: sono descritte le attività e indicate le collaborazioni con enti esterni. Sono inoltre forniti dati sulle manifestazioni di orientamento realizzate e il numero di studenti partecipanti e di scuole coinvolte
- Orientamento intra-universitario: sono descritte le attività e forniti dati sia sulla partecipazione degli studenti, sia sui motivi che hanno portato gli studenti ad avvalersi dei diversi servizi.
- Orientamento post-laurea: sono indicati i servizi messi a disposizione degli studenti e delle imprese, nonché le collaborazioni con enti esterni e i progetti avviati. Infine sono indicati i dati sui colloqui di lavoro e gli inserimenti ottenuti, nonché sulla partecipazione ai diversi progetti realizzati.
- Servizio disabili: sono descritti gli strumenti messi a disposizione degli studenti disabili. Inoltre è fornita la serie storica dal 2004/2005 sul numero di disabili iscritti.
- Supporto finanziario: sono indicati tutti i possibili strumenti finalizzati al sostegno finanziario degli studenti, prestito d'onore, collaborazioni, borse di studio. La sezione è arricchita da diversi dati quantitativi: serie storica dei prestiti erogati; suddivisione dei prestiti per Facoltà e ciclo di studio; serie storica delle collaborazioni studentesche; rapporto tra domande di borse studio presentate e domande accolte; rapporto tra domande di posto letto presentate e domande accolte.
- Attività sportive: è descritta l'attività del CUS
- Attività culturali e ricreative degli studenti: sono indicati i progetti con il corrispettivo contributo dell'Università
- Attività spirituali: si fa riferimento al Centro Pastorale Universitario fondato dall'Ateneo nel 2004.

ATENEEO E TERRITORIO

Il capitolo attività e risultati si conclude con una breve sezione dedicata al rapporto con i diversi attori territoriali. In particolare sono affrontati 4 temi:

- Università e sanità: un paragrafo descrive l'interazione tra Ateneo e la sanità locale, evidenziando gli accordi con soggetti pubblici e privati e l'impegno nel campo della didattica
- Università ed enti locali territoriali: sono descritte le relazioni tra Ateneo ed enti locali a partire dall'impegno di questi ultimi nella fase di fondazione dell'Università. Si fa quindi riferimento alla partecipazione dell'Università al momento della stesura dell'Accordo Quadro di Sviluppo territoriale per la Provincia di Varese, che ha visto

l'Università rivestire il triplice impegno di membro tecnico, politico e interlocutore istituzionale della Regione Lombardia.

- Relazioni con il territorio: è indicata l'evoluzione degli accordi con enti pubblici o privati dal 1999 ad oggi. Una tabella indica il numero di accordi siglati e le entrate relative. Infine, in riferimento agli accordi per commesse in conto terzi dell'anno 2007, è segnalata la percentuale di soggetti (pubblici, privati), la tipologia (consulenza, formazione, ricerca), il settore (scientifico, economico giuridico)
- Università e cittadinanza: vengono citati come interventi a favore del territorio e della cittadinanza la creazione di associazioni con finalità sociali.

3.1.6.5 Obiettivi di miglioramento

Il capitolo conclusivo del Bilancio Sociale individua degli specifici obiettivi di miglioramento, il cui raggiungimento, si suppone, potrà essere oggetto di verifica nei successivi bilanci sociali.

I principali obiettivi dichiarati sono:

- La razionalizzazione dell'offerta formativa
- Il miglioramento e l'innovazione della didattica e il rafforzamento dei servizi agli studenti
- L'incremento della raccolta di fondi da fonti esterne attraverso il cofinanziamento e il potenziamento di strutture interne deputate al *fund raising*.
- Una nuova programmazione del reclutamento, basata su una preventiva analisi organizzativa dei bisogni di tutte le strutture
- L'esigenza di assicurare una corretta allocazione funzionale del personale, da attuarsi attraverso l'inquadramento del personale amministrativo nella categoria corrispondente al grado di autonomia e alla responsabilità attribuita
- Istituire la figura del Direttore del Personale
- Riequilibrare il rapporto docenti/personale tecnico amministrativo per fornire adeguato supporto tecnico amministrativo ai docenti e consentire loro di migliorare le performance nella didattica e nella ricerca
- Completare il sistema di contabilità economico patrimoniale ed introdurre un controllo dei costi articolato per centri di responsabilità economica anche ai fini di misurare i costi di gestione e introdurre il Bilancio di Previsione triennale.
- Dialogare con gli enti locali e con i concessionari del servizio di trasporto pubblico per verificare la possibilità a riservare al personale universitario condizioni di particolare favore per abbonamenti ferroviari e degli autobus, nonché per garantire il parcheggio del personale assegnato alle sedi sprovviste di parcheggio interno.
- Creare del portale di Ateneo
- L'ampliamento dell'offerta editoriale dell'Insubria University Press e l'elaborazione di un più articolato progetto di distribuzione e commercializzazione, volto a valorizzare le pubblicazioni realizzate e a favorirne la diffusione in maniera più incisiva
- La realizzazione del Portale InsuBRE (Sistema integrato per l'accesso alle risorse documentarie in formato elettronico e alle informazioni bibliografiche) e del servizio autenticazione automatizzato per le postazioni multimediali al pubblico nelle biblioteche
- Lo sviluppo di ulteriori iniziative di formazione post laurea ed aggiornamento, tra cui anche corsi destinati ai docenti delle scuole
- L'impegno nell'offerta di servizi specializzati e di qualità per gli studenti disabili
- Il supporto allo sviluppo di associazioni di studenti e a rapporti più organici con il territorio

3.1.6.6. Griglia degli indicatori

Dal punto di vista strutturale l'aspetto più innovativo del Bilancio Sociale dell'Insubria è rappresentato dalla griglia degli indicatori posta al termine del bilancio sociale. Questa griglia infatti incrocia tutti gli indicatori qualitativi e quantitativi indicati nel testo con gli standard al quale fanno riferimento. In aggiunta per ogni indicatore è stato indicato il grado di conformità allo standard: rispettato, parzialmente rispettato, non rispettato, non applicabile.

In conclusione, emerge dal testo, come su 314 indicatori complessivamente considerati dai modelli presi in esame, il Bilancio Sociale dell'Insubria fornisce piena risposta a 114 indicatori ed una risposta quantomeno parziale ad altri 36 indicatori; altri 53 indicatori non sono stati ritenuti applicabili in considerazione della natura di Ateneo pubblico.

3.2 Analisi comparata

Al termine della descrizione dei singoli bilanci sociali si è proceduto alla realizzazione di alcune tabelle riassuntive che permettono di confrontare come i singoli atenei hanno costruito il documento e se e in che modo hanno affrontato determinati argomenti.

La prima tabella confronta le relative strutture. La seconda tabella analizza invece le presentazioni secondo i criteri espressi dalle Linee Guida del Ministero degli Interni. Le successive tabelle analizzano invece le differenti aree, scelte sulla base della scomposizione messa in atto nel Bilancio Sociale di Ferrara, quello apparso il più completo e esaustivo tra i 5.

3.2.1 Le strutture

Confronto Strutture	
Ferrara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentazione 2. Storia, missione, identità 3. Formazione 4. Ricerca e Innovazione 5. Università e Territorio 6. Università nel contesto internazionale 7. Università e ambiente 8. Università e cultura 9. Università e salute 10. Università e capitale umano 11. Comunicazione agli <i>stakeholder</i> 12. Indicatori di bilancio contabile su serie storica triennale 13. Indicatore di dettaglio relativo a didattica e ricerca 14. Commenti
Bari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premessa 2. Identità 3. Riclassificazione dei dati di bilancio 4. Didattica 5. Ricerca 6. Rapporti con l'esterno e "altre attività" 7. Primi elementi per un report ambientale 8. Conclusioni e raccomandazioni
Firenze	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identità 2. Risorse e risultati (ricerca, didattica, attività in campo biomedico, capitale umano) 3. Relazioni con il territorio (cultura, impatto economico, strutture) 4. Appendice (sintesi entrate e spese 2004-2006 e nota metodologica)
Cagliari	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentazione 2. Contesto di riferimento 3. Relazione sociale (didattica, orientamento, servizi, risorse) 4. Conclusioni
Sannio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identità 2. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto 3. Relazione sociale
Insubria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premessa metodologica 2. Identità 3. Governo, organizzazione, risorse (umane, tecniche, finanziarie) 4. Attività e risultati (ricerca, didattica, servizi per gli studenti, rapporto con il territorio)

Il confronto tra le strutture, assai diverse tra loro sia nella disposizione dei contenuti sia nella loro eventuale trattazione, riflette la mancanza di standard specifici per le università, solo recentemente e parzialmente colmata dai recenti standard del GBS per gli atenei, al quale tuttavia ha potuto fare riferimento solo l'Università dell'Insubria. Come possiamo notare sono rintracciabili

almeno 2 approcci: da un lato Ferrara e in parte Bari dedicano un capitolo per ogni argomento, dall'altro si preferisce invece suddividere il testo in poche macroaree, sulla scia di quanto indicato negli standard GBS, nel quale inserire più argomenti. Tuttavia la scelta riflette anche la quantità di contenuti che si è voluto inserire. I bilanci sociali di Ferrara e Bari sono anche quelli più ricchi di contenuti, e per i quali è effettivamente possibile spendere un capitolo per un unico argomento.

Un discorso a parte va fatto per l'Insubria che identità a parte suddivide la trattazione in due macroaree, una statica, descrizione delle strutture e delle risorse, ed una dinamica, in riferimento alle attività svolte. Significativa anche la scelta di pubblicare un numero residuo di dati quantitativi, rimandando alle risorse in rete per approfondimenti, il che riduce i contenuti e quindi ben si sposa con una suddivisione del testo in macrocapitoli.

Le analogie più evidenti riguardano invece la parte iniziale del Bilancio Sociale che in tutti i casi prevede dopo la premessa l'identità dell'Ateneo, intesa come storia, mission, valori di riferimento. Fa eccezione l'Università di Cagliari dove questo tema è affrontato addirittura nella presentazione ma comunque all'inizio del documento.

Più controversa la questione degli aspetti economico-finanziari. Oltre al tipo di dati molto diversi che vengono forniti, non è chiara la collocazione e l'importanza che gli viene data. Se per il Sannio sono il corpo stesso del Bilancio Sociale, per Bari sono un capitolo al pari degli altri, per Ferrara un'appendice al termine del lavoro.

Differenti anche le parti conclusive. Bari, Cagliari e Sannio optano per alcune considerazioni sui propositi futuri per migliorare il documento. Ferrara conclude il Bilancio Sociale con i commenti e le considerazioni di alcuni rappresentanti istituzionali. Firenze invece non prevede alcun commento finale. L'appendice finale è infatti caratterizzata da brevi dati economici e dalla nota metodologica. L'Università dell'Insubria, sulla scia di quanto indicato dallo standard GBS per l'Università conclude con l'innovativa e utile griglia degli indicatori.

3.2.2 Presentazione e note metodologiche

Presentazione del Documento e Nota Metodologica (sulla base di quanto prescritto dalle Linee Guida del Ministero dell'Interno)						
Contenuto prescritto	Ferrara	Firenze	Cagliari	Bari	Sannio	
Presentazione	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Indicazione periodo di riferimento	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Modalità di raccolta, elaborazione, classificazione dei dati	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Gruppo di Lavoro	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Modalità di selezione e consultazione degli <i>stakeholder</i>	Breve Accenno	NO	Accenno alla scelta di considerare gli studenti	NO	NO	SI ma in altra sezione (Si fa riferimento al coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> nel capitolo sull'identità)
Standard a cui si ispira	SI Linee Guida Ministero Funzione Pubblica & Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative	SI Linee Guida Ministero Funzione Pubblica & Standard GBS & Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative	SI Linee Guida Ministero Funzione Pubblica	NO	SI Standard GBS	SI Linee Guida Ministero Funzione Pubblica & Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative & Standard GBS (generali e specifici) & Social Statement Ministero del Welfare

Questa tabella si basa sulle raccomandazioni presenti nelle Linee Guida del Ministero degli Interni in tema di presentazione del documento e mira a valutare se i bilanci sociali analizzati sono

già in linea con quanto richiesto. Possiamo notare un quadro omogeneo per quanto riguarda le informazioni fondamentali: periodo di riferimento gruppo di lavoro, standard di riferimento. Su quest'ultimo punto notiamo come i 2 documenti presi in considerazione sono le Linee Guida del Ministero della Funzione Pubblica e gli Standard GBS, probabilmente perché in tutti i casi i lavori sono iniziati prima delle nuove linee del Ministero degli interni, mentre a livello internazionale 3 bilanci su 6 fanno riferimento alle Sustainability Reporting Guidelines della Global Reporting Initiative.

Sono invece del tutto assenti elementi di carattere organizzativo. Troviamo infatti solo brevi accenni in 2 casi riguardo alla scelta e al coinvolgimento degli *stakeholder*, tuttavia nel Bilancio Sociale dell'Insubria si parla del coinvolgimento degli *stakeholder* nell'identità, mentre non figurano in nessun caso riferimenti al processo di raccolta ed elaborazione dei dati. In tutti i casi infatti la nota metodologica appare limitata alla scelta di un eventuale standard di riferimento, senza però addentrarsi nelle modalità e nelle scelte attraverso le quali si è giunti fino alla stesura definitiva del documento.

3.2.3 Contenuti del Bilancio Sociale

Identità	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Storia ○ <i>Mission</i> ○ Piani strategici ○ Luoghi e strutture
Bari	<ul style="list-style-type: none"> ○ Storia ○ <i>Mission</i> (suddivisa per 3 ambiti, didattica, ricerca, Servizi) ○ Governance ○ Struttura del personale
Firenze	<ul style="list-style-type: none"> ○ Storia ○ <i>Mission</i> e linee di sviluppo ○ Relazioni con il territorio ○ Internazionalizzazione ○ Organizzazione ○ Identificazione <i>Stakeholder</i>
Cagliari	<p>Tali voci sono inserite nel capitolo “presentazione”</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Storia ○ <i>Mission</i> ○ Valori ○ <i>Vision</i> ○ Dati statistici sulla popolazione studentesca ○ Governance
Sannio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contesto di riferimento (normativo) ○ Organizzazione e <i>governance</i> ○ Principi e valori di riferimento ○ Strategie e politiche
Insubria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Storia ○ <i>Mission</i> e valori ○ Contesto di riferimento (normativo e territoriale) ○ Linee strategiche ○ Identificazione <i>stakeholder</i>

La presentazione dell’Ateneo rappresenta un elemento comune di tutti i Bilanci Sociali analizzati. In 5 casi su 6 questa sezione prende il nome di Identità dell’Ateneo, mentre nel caso del Bilancio Sociale di Cagliari queste informazioni sono anticipate nella Presentazione del Bilancio Sociale.

Tuttavia sebbene queste aree sono comuni ai 5 casi assai diversi sono i contenuti sia a livello qualitativo che quantitativo. In linea di massima sono comuni la storia e sotto diverso nome i principi e i valori di riferimento, nonché la *governance*, intesa però in alcuni casi come struttura organizzativa, in altri in una percezione più ampia anche come strategia politica. Tuttavia permangono elementi di differenza nelle scelte dei vari gruppi di lavoro: i luoghi e le strutture nel Bilancio Sociale di Ferrara, la struttura del personale in quello dei Bari, l’internazionalizzazione e i

rapporti col territorio in quello di Firenze, i dati statistici sulla popolazione studentesca in quello di Cagliari, la definizione degli *stakeholder* e il contesto territoriale e normativo in quello dell'Insubria, il contesto solamente normativo in quello dell'Università del Sannio

Possiamo rintracciare un modello per la presentazione dell'Ateneo? Le Linee guida del Ministero dell'interno propongono un modello applicabile anche all'Università:

- Visione e missione
- Valori di riferimento
- Dati Socio-Economici
- Struttura politico-amministrativa ed organizzativa
- Composizione del gruppo pubblico locale
- *Stakeholder*
- Macro-Aree d'intervento
- *Governance* e politiche sulle risorse

Tenendo conto che si tratta di uno standard generico per enti pubblici e quindi non è direttamente sovrapponibile al Bilancio Sociale di una Università, si può notare come l'impostazione dell'Università dell'Insubria sia quella più completa in relazione alle direttive del Ministero.

Formazione Universitaria	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offerta formativa (comprese le nuove tipologie di formazione) ○ Dati statistici sulla ripartizione degli studenti (geografici e per Facoltà) ○ Servizi per gli studenti (con dati statistici sui servizi erogati) ○ Formazione post laurea ○ Dati sulla valutazione da parte degli studenti sulla formazione e sui servizi offerti
Bari	<ul style="list-style-type: none"> ○ Definizione degli input e output della didattica ○ Analisi della popolazione studentesca ○ Indici di performance della valutazione: indice di diffusione, indice d'intensità, tasso di efficienza formativa ○ Tentativo di stima del rendimento economico dell'offerta universitaria
Firenze	<ul style="list-style-type: none"> ○ Riflessione sul ruolo della Facoltà come snodo centrale dell'attività didattica: descrizione delle possibili tipologie formative organizzate dalla Facoltà ○ Presentazione di dati quantitativi sui corsi forniti ○ Presentazione di dati quantitativi degli studenti iscritti con enfasi sulla loro provenienza come indicatore della capacità di attrazione dell'Università. ○ Indicatori delle opportunità professionali (indagini Almalaurea) ○ Cenni sui servizi per gli studenti
Cagliari	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offerta didattica dell'Ateneo suddivisa per Facoltà e tipologia di corso ○ Strutture a disposizione degli studenti ○ Dati statistici sulla popolazione studentesca ○ Internazionalizzazione ○ Formazione Post laurea ○ Partecipazione alla sperimentazione di strumenti di valutazione dell'attività didattica ○ Ampio spazio (2 sezioni) dedicato alle attività di orientamento e ai servizi per gli studenti.
Sannio	Non è prevista una sezione didattica ma nell'area Relazione sociale, sezione risultati raggiunti, è possibile trovare alcuni dati statistici sulle facoltà, gli studenti, il personale, mentre nel capitolo dedicato al contesto di riferimento sono indicate le facoltà con i rispettivi corsi di laurea.
Insubria	<p>I temi della didattica sono affrontati nel capitolo "Attività e risultati"</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Accenno ai dati sulla popolazione studentesca (reperibili su Internet) ○ Descrizione dell'offerta formativa pre e post laurea ○ Alcuni dati e commento sull'indagine conoscitiva "<i>Il profilo dei laureati dell'Insubria, l'immagine e le prospettive dell'Ateneo</i>" con riferimento alla valutazione degli studenti ○ Ampia descrizione dei servizi per gli studenti, ai quali è dedicata una sezione apposita, successiva a quella della didattica.

Se si eccettua il Bilancio Sociale dell'Università del Sannio, la cui struttura è incentrata sul calcolo del valore aggiunto, il rendiconto sugli aspetti formativi si presenta tra i più omogenei. In tutti i casi è presente una descrizione, più o meno dettagliata, dell'offerta formativa e sono forniti alcuni dati statistici sulla popolazione studentesca. Tuttavia i tentativi più interessanti sono quelli messi in atto dalle università di Bari, Ferrara, Insubria e in parte Firenze dove accanto alla

descrizione dell'offerta sono inseriti parametri valutativi. L'Università di Bari come già illustrato incentra il tema su dati quasi prettamente quantitativi (significativa l'impostazione input/output della didattica) e si spinge a definire degli indicatori di rendimento. Le università di Ferrara e dell'Insubria optano invece per la pubblicazione dei risultati di relative indagini sulla soddisfazione degli studenti. Firenze infine utilizza i dati statistici sulla provenienza come indicatori del grado di attrattività dell'Ateneo. Si tratta in ogni caso di tentativi che vanno approfonditi, ma che vanno senz'altro nella direzione di andare oltre un mero elenco, o peggio ancora un'attività promozionale, dell'offerta formativa di Ateneo.

Ricerca e Innovazione	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniziative formative sui temi dell'innovazione ○ Strutture dell'Ateneo ai fini innovativi ○ Progetti nazionali o internazionali conclusi o in atto ○ Brevetti ○ Valutazione sulla qualità della ricerca scientifica (Progetti PRIN, Valutazione del CIVR 2001-2003) ○ Innovazione tecnologica e innovazione messa al servizio degli studenti
Bari	<ul style="list-style-type: none"> ○ Risultati della Valutazione del CIVR (rating per area) ○ Altri indicatori qualitativi della ricerca (lingua, grado di proprietà, collocazione delle case editrici) ○ Capacità di attrazione fondi (Fondi PRIN, Fondi FIRB)
Firenze	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elenco delle strutture che a vario titolo hanno contribuito all'attività di ricerca ○ Valutazione della Ricerca Universitaria del CIVR ○ Brevetti ○ Fondazione per la Ricerca e l'innovazione ○ Dati quantitativi: Ripartizione dei fondi di Ateneo per area di ricerca (2005), Ripartizione dei fondi esterni per area di ricerca (2005), Finanziamenti globali per la ricerca negli anni 2003/04/05, Brevetti attivi per macroaree.
Cagliari	Non disponibile
Sannio	Breve accenno nell'area riferita a principi e valori
Insubria	<p>Il tema della ricerca è affrontato nel capitolo "Attività e risultati"</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Breve descrizione delle convenzioni, degli accordi o dei progetti avviati a livello nazionale ed internazionale (per approfondimenti si rimanda alle risorse in rete) ○ Descrizione delle diverse aree scientifiche dell'Ateneo ○ La valutazione del CIVR: rapporto tra voti ottenuti dai singoli prodotti e il numero di questi ultimi realizzati. ○ Pubblicazioni per area di ricerca ○ Brevetti ○ Capacità di attrazione fondi (nella sezione sulle risorse finanziarie)

Insubria, Ferrara, Bari e Firenze hanno dedicato un capitolo o una sezione alla ricerca. In questo caso ci troviamo di fronte ad impostazioni abbastanza omogenee ed esaustive. Se Ferrara è l'unica

ad addentrarsi nel dettaglio dei singoli progetti attivati, tutti e 4 gli atenei sono accomunati dalla ricerca di validi indicatori in grado di permettere al lettore di valutare la competitività della ricerca locale. In particolare è comune ai 4 atenei l'utilizzo della valutazione del CIVR come elemento di valutazione. Una scelta positiva soprattutto in un'ottica di confrontabilità tra università.

Rapporto con il territorio	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Distribuzione delle sedi decentrate con relativa offerta formativa ○ Attività di formazione continua sul territorio ○ Progetto di <i>Città Universitaria</i> ○ Interventi a favore della città ○ Enti o Associazioni in cui è presente l'Università (sono evidenziate le finalità e l'organismo interno in cui è presente l'Ateneo) ○ Interazioni con il sistema sanitario ○ Progetti di ricerca aventi raccordo con il territorio
Bari	<p>Sono analizzati i rapporti con il tessuto economico produttivo e con quello politico istituzionale. Per quel che riguarda il tessuto economico produttivo sono indicati:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Convenzioni con soggetti privati (imprese e associazioni) per lo sviluppo di progetti di importanza socio-economica, per i tirocini formativi degli studenti, per la fornitura di servizi sociali al personale tecnico-amministrativo; ○ Convenzioni per progetti di ricerca realizzati in collaborazione con imprese ed enti destinatari delle agevolazioni PON (Programma operativo nazionale) e POR (Programma operativo regionale); ○ Organismi associativi (consorzi, società consortili, associazioni e istituzioni non lucrative, fondazioni, società di capitali) per lo sviluppo di progetti di importanza socio-economica; ○ Spin-off di ricerca. <p>Per quel che riguarda i rapporti con il tessuto politico – istituzionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Convenzioni con soggetti del sistema politico-istituzionale e cooperazioni interuniversitarie ○ Organismi associativi con soggetti del sistema politico-istituzionale
Firenze	<p>Sono indicate le relazioni con altre istituzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Elenco di alcune situazioni in cui l'Università finanzia o collabora con istituzioni coinvolte a diverso titolo nella promozione della cultura. ○ Collaborazioni con ordini professionali <p>E' poi indicata la partecipazione dell'Università in strutture di fruizione aperte al pubblico</p> <p>Ampio spazio è dato alle azioni di riqualificazione degli ambienti urbani attraverso la realizzazione o il recupero di strutture universitarie.</p> <p>E' stato anche realizzato un tentativo di stima dell'impatto economico dell'Università sul territorio per il quale sono state prese in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le sole spese dirette dell'Università senza tenere in considerazione gli studenti. ○ Il valore dei salari e degli stipendi corrisposti e delle spese sostenute per l'acquisto di beni e servizi. <p>L'impatto è stato stimato attraverso l'impiego di tecnologia input/output di Leontiev che</p>

	<p>permette di considerare oltre agli effetti diretti della spesa iniziale anche quelli moltiplicativi. La stima dei moltiplicatori di reddito è stata ottenuta utilizzando “Le tavole delle interdipendenze settoriali della Regione Toscana”</p> <p>Si sono quindi potute stimare le seguenti variabili</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L’impatto delle spese dirette dell’Ateneo ○ La composizione settoriale dell’impatto ○ L’occupazione diretta e indiretta ○ Il valore aggiunto sul PIL comunale e provinciale
Cagliari	<p>Non vi è una sezione dedicata ai rapporti con il territorio. Le uniche attività vagamente riferibili a tale contesto sono le collaborazioni con le scuole superiori nelle attività di orientamento</p>
Sannio	<p>Non vi è una sezione dedicata ai rapporti con il territorio. Nel paragrafo “le strategie e le politiche” si fa riferimento all’obiettivo di una fattiva collaborazione con le istituzioni pubbliche e la realtà imprenditoriale per una visione condivisa dello sviluppo locale, ma senza entrare nel dettaglio.</p> <p>Nel capitolo finale è invece presente una tabella indicante la partecipazione in Società e Consorzi e le rispettive finalità.</p>
Insubria	<p>Il tema del rapporto con il territorio è trattato in conclusione del capitolo “attività e risultati”</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Descrizione dei rapporti con le istituzioni locali e del ruolo attivo dell’Università nelle politiche di sviluppo del territorio ○ Indice degli accordi con enti pubblici o privati dal 1999 ad oggi ○ Descrizione degli interventi a favore della cittadinanza, quali la realizzazione di associazioni con finalità sociali

Il tema del rapporto con il territorio risente delle scelte strutturali fatte dai diversi gruppi di lavoro. A seconda che siano o meno previsti capitoli successivi dedicati a singoli aspetti delle relazioni sociali nell’area saranno trattati più o meno tematiche. Così mentre l’Università di Ferrara inserisce solo gli aspetti logistici e le relazioni con i principali *stakeholder* istituzionali, Firenze aggiunge a questi anche gli aspetti socio-culturali. L’Università di Bari mantenendo l’approccio prettamente quantitativo del suo documento utilizza come indicatore delle relazioni con il territorio il dato numerico sulle convenzioni stipulate e gli organismi creati con il settore economico-produttivo e quello politico istituzionale. All’opposto l’Università dell’Insubria opta per un approccio qualitativo, puntando principalmente sulla descrizione del rapporto con le istituzioni locali e con gli attori pubblici o privati del territorio.

Ma il vero elemento significativo è il tentativo di stima dell’impatto economico dell’Università di Firenze. Questi studi, sebbene possono rappresentare dei documenti a sé stanti, possono trovare nel Bilancio Sociale una naturale collocazione, in quanto ben si adattano alle esigenze di rendicontazione per cui è finalizzato il Bilancio Sociale. E’ senz’altro positivo anche il modo in cui sono riportati questi dati, grazie ad una chiara spiegazione dei passaggi messi in atto per arrivare ai risultati. E’ auspicabile che questo esempio sia dunque ripetuto nei bilanci sociali delle università e che si ricerchi un continuo perfezionamento delle tecniche.

Internazionalizzazione	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Convenzioni sulla mobilità e dati sulla popolazione studentesca straniera e sui progetti di mobilità degli studenti ○ Programmi di collaborazione con università straniere ○ Accordi internazionali post lauream e di ricerca ○ Progetti di ricerca in ambito comunitario ○ Relazioni con la Cina ○ Progetti finalizzati alla cooperazione allo sviluppo in area extra UE
Bari	E' dedicato un sottoparagrafo del paragrafo "Convenzioni con soggetti del sistema politico istituzionale". In particolar si fa riferimento alla sola cooperazione interuniversitaria e al numero di convenzioni stipulate con atenei stranieri suddivisi per nazionalità.
Firenze	E' dedicato un brevissimo paragrafo dell'area "identità" in cui si cita il processo di progressiva internazionalizzazione dell'Ateneo che si concretizza nella predisposizione di corsi e master internazionale, nella partecipazione a progetti di ricerca internazionali, nell'accoglienza di studenti non italiani.
Cagliari	Il tema dell'internazionalizzazione è affrontato nel capitolo della mobilità studentesca. Sono citati a sostegno dell'obiettivo dell'internazionalizzazione: <ul style="list-style-type: none"> ○ Dati sui progetti Erasmus, Leonardo e Globus ○ Servizi realizzati per facilitare l'inserimento di studenti stranieri
Sannio	Breve paragrafo in cui si citano il progetto Erasmus e le collaborazioni con docenti di altre università.
Insubria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il tema dell'internazionalizzazione è inserito nel capitolo della ricerca. In particolare l'oggetto dell'analisi è costituito dalla partecipazione a progetti d'internazionalizzazione cofinanziati dal Ministero ○ Si parla tuttavia di internazionalizzazione anche in riferimento ai progetti di mobilità internazionale degli studenti. ○ Nel rapporto con il territorio si fa riferimento al numero di accordi con atenei stranieri.

Il peso dell'internazionalizzazione nei bilanci analizzati è abbastanza limitato dal momento che solo l'Università di Ferrara vi dedica un capitolo, tra l'altro piuttosto ampio. L'Università emiliana offre una visione delle diverse sfaccettature dell'internazionalizzazione: didattica, ricerca, progetti, relazioni internazionali. L'Università dell'Insubria enfatizza invece i progetti d'internazionalizzazione cofinanziati dal Ministero. Negli altri casi invece il fulcro dell'analisi è rappresentato dai noti progetti comunitari Erasmus e Leonardo, dall'attivazione di master o corsi plurinazionali, limitandosi quindi ad una dimensione prettamente didattica o al massimo interuniversitaria.

Ambiente	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Descrizione dell'offerta formativa su tematiche ambientali (lauree e master) ○ Presentazione di 3 progetti di ricerca in campo ambientale ○ Presentazione dei lavori dell'Istituto Delta Ecologia Applicata s.r.l., spin off dell'Università. <p>Sono inoltre indicate le azioni messi in atto dall'Università per studiare e ridurre il suo impatto diretto sull'ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costituzione della Commissione Risparmio Energetico e relative azioni ○ Azioni del Centro di Servizi igiene Sicurezza e Tutela Ambientale con particolare enfasi sulla gestione dei rifiuti
Bari	<p>E' dedicato un breve capitolo in cui si prova a fare una prima riflessione sull'effetto dell'Università sull'ambiente e sulle politiche attuate dall'Ateneo per uno sviluppo ambientale sostenibile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Duplice effetto dell'Università sull'ambiente (produzione di rifiuti e di emissioni ma anche formazione di figure specifiche per la tutela ambientale) ○ Classificazione delle spese ambientali ○ Dati sui consumi energetici dell'Università.
Firenze	Si accenna a convenzioni e protocolli d'intesa per lo sviluppo di energie rinnovabili.
Cagliari	Non disponibile
Sannio	Non disponibile
Insubria	Non disponibile

Sebbene le politiche ambientali siano tra le più significative nei bilanci sociali d'impresa ed enti pubblici, nel caso delle università occupano uno spazio di nicchia. Se Sannio e Cagliari non se ne occupano Firenze vi dedica un breve sottoparagrafo limitato a convenzioni e protocolli d'intesa per lo sviluppo di energie rinnovabili.

L'Università di Bari si ferma ad una riflessione preliminare sul rapporto tra Università ed ambiente ma si propone in futuro di voler approfondire il tema. Di fatto solo l'Università di Ferrara affronta concretamente il tema ambiente, descrivendo oltre all'offerta formativa su tali tematiche, la descrizione dettagliata dell'attività di ricerca e dei progetti in atto e dell'attività di particolari strutture interne con fini ambientali. Particolare attenzione è data tra l'altro ad un tema di grande attualità come la gestione dei rifiuti.

L'Università di Ferrara è dunque l'unica a fornire una descrizione qualitativa del rapporto Università ambiente. Siamo tuttavia lontani da qualsiasi considerazione quantitativa, che permetta d'individuare indicatori d'impatto ambientale e di valutare l'efficacia delle azioni universitarie su questo tema.

Cultura	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offerta formativa in ambito culturale ○ Attività di ricerca e progetti in atto in tema di cultura ○ Le iniziative culturali per gli studenti o realizzate dagli studenti stessi ○ Il sistema bibliotecario e il grado di soddisfazione degli utenti (suddiviso per docenti e studenti)
Bari	<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniziative culturali promosse dall'Università in favore di studenti e personale ○ Attività e corsi del CUS
Firenze	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indicazione del numero di eventi culturali e delle relativa spesa realizzati nel periodo di riferimento ○ Strutture di fruizione culturale ○ Relazioni con altre Istituzioni finalizzate alla promozione della cultura
Cagliari	Non c'è un paragrafo specifico dedicato alla promozione culturale. Tuttavia viene dato ampio risalto al sistema bibliotecario
Sannio	Non disponibile
Insubria	<p>Non c'è un capitolo o un paragrafo dedicato alle attività culturali. Tuttavia il tema è rintracciabile in alcune parti del documento</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Attività culturali realizzate per gli studenti (nell'area servizi per gli studenti) ○ Enfasi sul sistema bibliotecario ○ Associazioni create dall'Università per la cittadinanza (nell'area Ateneo e territorio)

Anche in questo caso è solo l'Università di Ferrara a dedicare un capitolo al tema. L'approccio proposto anche in questo caso prevede l'offerta formativa in campo culturale, l'attività di ricerca sul tema e le iniziative realizzate dall'Ateneo. E' in questo caso inserito anche un elemento valutativo con la pubblicazione dei risultati dei questionari sulla valutazione del sistema bibliotecario.

L'Università dell'Insubria pur non affrontando direttamente il tema della cultura dedica diverso spazio alle iniziative culturali, specie quando si affronta il tema del rapporto tra Università e cittadinanza.

L'Università di Firenze e quella di Bari inseriscono la cultura nel capitolo sulle relazioni del territorio, presentando strutture ed iniziative. L'Università di Cagliari infine non dedica alcuno spazio alle iniziative culturali, ma viene data grande enfasi sul sistema bibliotecario e sul suo funzionamento.

Area Bio-Medica e Sanitaria	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Offerta formativa in campo medico ○ Strutture e progetti di ricerca in campo medico e sanitario
Bari	Non disponibile
Firenze	<ul style="list-style-type: none"> ○ Descrizione del contributo di competenze che l'Università mette a disposizione del Sistema Sanitario Regionale ○ Riflessione sul ruolo dell'innovazione e della ricerca nel campo biomedico e sanitario ○ Descrizione e dati sull'attività dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria di Careggi
Cagliari	Non disponibile
Sannio	Non disponibile
Insubria	<p>E' dedicato alla sanità il primo paragrafo della sezione "Ateneo e territorio"</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ E' descritta l'interazione tra Ateneo e sanità locale, evidenziando gli accordi con soggetti pubblici e privati e l'impegno nel campo della didattica ○ Nell'area della didattica vi è l'indicazione di tutte le scuole di specializzazione in campo medico

Solo Ferrara e Firenze e Insubria sono impegnate attivamente nell'area bio-medica e sanitaria e descrivono dettagliatamente la loro attività e i loro progetti. In aggiunta Ferrara e Insubria, dedicano spazio anche all'offerta formativa in campo medico.

Capitale umano	
Ferrara	<ul style="list-style-type: none"> ○ Presentazione di progetti volti alla valorizzazione del capitale umano ○ Analisi statistica delle risorse umane dell'Ateneo secondo differenti criteri ○ Attività finalizzate alla formazione del personale (tipologia di corso, partecipanti, spese) ○ Azioni per la sicurezza dei lavoratori (sono forniti dati sugli infortuni di studenti o personale)
Bari	La descrizione del personale è inserita nel capitolo riguardante l'identità. Sono forniti dati statistici sul personale docente e su quello tecnico amministrativo
Firenze	La descrizione del personale è inserita nel capitolo riguardante l'identità e include i seguenti temi: <ul style="list-style-type: none"> ○ Analisi statistica delle risorse umane dell'Ateneo secondo differenti criteri ○ Descrizione delle attività di formazione del personale ○ Azioni per la sicurezza dei lavoratori ○ Attività ricreative per i lavoratori
Cagliari	La descrizione del personale è inserita nel capitolo delle risorse e prevede dati statistici suddivisi per personale strutturato e non strutturato.
Sannio	I dati sul personale sono rintracciabili nei "risultati raggiunti"
Insubria	L'analisi del capitale umano è inserita nel capitolo "le nostre risorse" <ul style="list-style-type: none"> ○ Dati statistici secondo differenti criteri sul personale docente e sul personale tecnico amministrativo ○ Piani di sviluppo dell'organico del personale docente e del personale tecnico amministrativo ○ Descrizione delle attività di formazione del personale ○ Descrizione degli interventi per la sicurezza e la tutela del personale ○ Descrizione delle attività ricreative per il personale

La presentazione del capitale umano si differenzia nei bilanci sociali per due aspetti. Il primo è la collocazione, che mai come su questo tema è stata così discordante. Ferrara vi dedica un capitolo a parte, Bari inserisce i dati sulla struttura del personale nell'area identità, Cagliari, Firenze e Insubria nelle risorse, l'Università del Sannio nei risultati raggiunti. A rigor di logica, sembra più condivisibile la scelta d'inserire il capitale umano nelle risorse qualora non vi si voglia dedicare un capitolo a parte.

La seconda differenza riguarda il modo statico o dinamico con cui è stato affrontato il tema. Mentre Cagliari, Bari e Sannio si limitano a riportare dei dati statistici sul capitale umano in forza ai rispettivi atenei, Ferrara, Firenze e Insubria descrivono anche le azioni e le politiche messe in atto dall'Ateneo in favore del proprio personale.

Stakeholder	
Ferrara	<p>L'Università chiude il Bilancio Sociale con una specifica comunicazione rivolta a differenti <i>stakeholder</i>, al fine di sintetizzare i concetti emersi nel testo e indirizzarli alla categoria più interessata. In particolare sono fornite informazioni alle seguenti categorie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Studenti, famiglie, scuole: offerta formativa, servizi agli studenti, occupabilità e formazione post laurea, valutazione della qualità dei servizi offerti. ○ Istituzioni ed enti locali: integrazione con gli <i>stakeholder</i> istituzionali e interazione con il sistema sanitario locale ○ Imprese: attività di ricerca e di trasferimento di conoscenza ○ Personale: progetti e attività rivolte alla tutela e alla valorizzazione del personale ○ Città di Ferrara: progetto della <i>Città Universitaria</i> e tutte le attività che hanno ricadute positive per la città
Bari	<p>Sono identificati come <i>stakeholder</i> primari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Studenti e famiglie ○ MIUR ○ Fornitori di beni e servizi ○ Personale docente ○ Altro personale <p>Sono identificati quali <i>stakeholder</i> secondari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Imprese ○ Sistema bancario ○ Gruppi ambientalisti ○ Gruppi sociali ○ Sindacati ○ Mass Media ○ Edisu ○ Rappresentanze studentesche ○ Associazioni locali ○ Enti Locali ○ Altre PP. AA.
Firenze	<p>Sono identificati i seguenti <i>stakeholder</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Soggetti che usufruiscono di servizi universitari ○ Risorse umane ○ Governance del mondo universitario ○ Interlocutori istituzionali pubblici ○ Interlocutori privati ○ Collettività
Cagliari	<p>Sono riconosciuti come principali <i>stakeholder</i> gli studenti, mentre come <i>stakeholder</i> secondari personale, enti pubblici, finanziatori privati e cittadini.</p>
Sannio	<p>E' fornito uno schema in cui sono indicate le varie attività/azioni dell'Ateneo con l'indicazione della macro e micro categorie di <i>stakeholder</i>. E' inoltre presente in appendice un questionario per gli <i>stakeholder</i>.</p> <p>In particolare vengono riconosciuti come macro stakeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Studenti ○ Docenti ○ Personale tecnico-amministrativo ○ Ricercatori ○ Istituzioni Pubbliche ○ Altre università ○ Imprese

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Altri interlocutori privati ○ Enti o organi di direzione, controllo e consultivi
Insubria	<p>La definizione degli <i>stakeholder</i> avviene fin nel capitolo dell'identità. In particolare sono descritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La mappa degli <i>stakeholder</i> ○ Le politiche di coinvolgimento ○ I canali e gli strumenti di comunicazione <p>Vengono quindi suddivisi in:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Stakeholder interni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organi di governo ▪ Organi di controllo interno ▪ Altri organi di Ateneo ▪ Commissioni di Ateneo ▪ Altri soggetti ▪ Dipendenti e loro rappresentanze sindacali ▪ Rappresentanti degli studenti ○ Stakeholder esterni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Studenti e famiglie ▪ Comunità scientifica nazionale e internazionale ▪ Istituzioni, enti e imprese ▪ Finanziatori Donatori ▪ Associazioni sostenitrici ▪ Altre associazioni ▪ Fornitori ▪ Sindacati ▪ Organi di controllo esterno

E' significativo come in questi casi tutti i gruppi di lavoro abbiano sentito la necessità di definire chiaramente quali siano gli *stakeholder* a cui si rivolge il loro lavoro. Diversa è invece la loro classificazione. Ferrara e Firenze optano per un'unica categoria di stakeholder, Bari e Cagliari per una differenziazione tra primari e secondari, l'Università del Sannio tra macro e micro, l'Università dell'Insubria tra esterni e interni.

La scelta dell'Università di Ferrara di dedicare al fondo del Bilancio Sociale delle pagine specifiche di sintesi rivolte a singoli *stakeholder* rappresenta una delle intuizioni più significative rinvenute nell'analisi.

Indicatori Economici e Finanziari	
Ferrara	<p>Sono forniti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conto consuntivo esercizio 2006 (con focus sulle tipologie di entrate e di spese e raffronto con il 2004) ○ Trasferimenti ministeriali (2004-2005-2006) ○ Contribuzioni studentesche (2004-2005-2006) ○ Fondi di funzionamento delle strutture e spesa complessiva per beni e servizi (2004-2005-2006) ○ Composizione e andamento delle spese per studenti (2004-2005-2006) ○ Acquisti per biblioteche (2004-2005-2006) ○ Finanziamento della spesa per edilizia ○ Andamento a disposizione dell'amministrazione (2004-2005-2006)
Bari	<p>Il capitolo dedicato alla dimensione contabile è introdotto da una riflessione su come debbano essere affrontati questi temi in un BS. Come punto di partenza è stato scelto il Bilancio Consuntivo in quanto permette di disporre di informazioni quantitative certe sull'operato dell'amministrazione e di poggiare l'analisi sui risultati conseguiti. Infine tra i prospetti contabili del conto consuntivo è stato utilizzato il rendiconto finanziario poiché, riportando entrate e spese ripartite in titoli e capitoli distinti per categoria, contiene dati che maggiormente si prestano ad una riclassificazione delle entrate e delle uscite, rispettivamente per origine e destinazione.</p> <p>Dopo la pubblicazione del rendiconto finanziario sono state affrontate in modo più dettagliato spese ed entrate.</p> <p>LA SPESA La metodologia adottata ha visto l'individuazione di 4 tipologie preliminari di spesa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Didattica ○ Ricerca ○ Altre attività ○ Ambiente e sicurezza <p>Per quelle spese la cui destinazione non è integralmente ed unicamente attribuibile allo svolgimento di una delle quattro attività è stato elaborato un sistema di riparto proporzionale, che tiene conto delle percentuali di composizione delle spese direttamente imputabili alle voci didattica, ricerca e altre attività;</p> <p>LE ENTRATE Per l'entrate sono state riclassificate le fonti di finanziamento dell'Ateneo per individuare la provenienza delle risorse e riclassificarle in base alla loro origine. La parte entrate del bilancio è stata pertanto suddivisa nelle seguenti voci:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ MIUR ○ Altri enti pubblici ○ Studenti ○ Vendita beni e servizi sul mercato ○ Privati
Firenze	E' fornita in appendice una sintesi entrate e spese per il periodo 2004-2006
Cagliari	Il criterio adottato al fine della rendicontazione contabile è di tipo finanziario-giuridico e, nello specifico, si riferisce alla fase della "liquidazione" del procedimento di spesa. In particolari sono riportati:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ I costi della didattica, suddivisi in costi per il personale ○ I costi della formazione post lauream ○ I costi dei servizi e dell'orientamento ○ I costi dell'edilizia scolastica ○ Altri contributi (C.U.S. , associazioni studentesche).
Sannio	<p>Sono forniti una moltitudine di dati che possiamo suddividere in:</p> <p>Dati contabili dell'esercizio finanziario 2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrate 2006 (previsione, consuntivo, composizione) ○ Percentuale di riscossione delle entrate ○ Uscite (previsione, consuntivo, composizione) ○ Percentuale pagamenti effettuati in relazione alle uscite impegnate ○ Gestione del bilancio ○ Gestione del Patrimonio ○ Situazione amministrativa 2006 <p>Riclassificazione del dato contabile e calcolo del Valore Aggiunto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Prospetto di determinazione del VA globale lordo ○ Prospetto di riparto del VA globale lordo <p>Informazione sul patrimonio</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Situazione patrimoniale 2006 ○ Prospetto informativo sul patrimonio e su altri beni e impegni ○ Beni del patrimonio disponibile <p>Indicatori Finanziari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Parametri dimensionali ○ Indicatori di composizione ○ Indicatori di correlazione ○ Indicatori di definizione di primo e secondo grado ○ Indicatori di realizzazione
Insubria	<p>Il tema delle risorse finanziarie è inserito nel capitolo "Le nostre risorse". L'approccio scelto è quello di un'analisi dettagliata delle entrate e delle uscite. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrate <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serie storica delle entrate dal 1999 suddivise per origine ▪ Serie storica dei finanziamenti ministeriali suddivisi per Fondo di Finanziamento Ordinario e altri finanziamenti ▪ Serie storica dei finanziamenti ricevuti da altri enti suddivisi per pubblici o privati ○ Uscite <ul style="list-style-type: none"> ▪ Serie storica delle uscite dal 1999 suddivise per tipologia di destinazione ▪ Variazioni annue delle uscite dal 2000 al 2007.

Il tema degli indicatori economici è senz'altro quello che risente di più della mancanza di uno standard specifico. Come si può notare ogni Università sceglie un approccio differente e offre al lettore dati molto diversi. Senza entrare nel dettaglio per cui sarebbe necessaria un'intera trattazione

su quali siano o meno i dati da inserire, ci sembra di poter affermare che agli opposti sia la scelta di Firenze di limitarsi ad una sintesi delle entrate e delle uscite collocata in appendice, sia quella del Sannio, che fa di fatto coincidere il Bilancio Sociale con il calcolo del Valore Aggiunto, non siano idonee alle peculiarità del Bilancio Sociale.

4 PROBLEMI E PROSPETTIVE

Alla luce di questa carrellata sullo stato attuale della pratica del Bilancio Sociale nelle università Italiane si può giungere ad alcune parziali considerazioni, in vista di un ulteriore sviluppo dello strumento.

A. Lo strumento Bilancio Sociale è idoneo alle università?

La risposta a questo quesito non può che essere positiva. L'emergere del concetto esteso di Università che, oltre alle missioni classiche di ricerca e didattica, si propone come promotore per lo sviluppo economico e sociale del territorio, rende necessario uno strumento di rendicontazione che riassume le azioni realizzate a favore o in relazione ai diversi *stakeholder*. Mentre in epoche passate gli interlocutori erano esclusivamente gli studenti e il personale, oggi vanno considerati anche soggetti pubblici e privati di diverso genere, nonché i singoli cittadini. Di conseguenza di fronte ad uno spettro di azione così vasto, il Bilancio Sociale sembra essere lo strumento ideale in grado di raccogliere in un unico documento i diversi aspetti dell'azione universitaria. Negli anni futuri è quindi plausibile, oltre che auspicabile, attendersi un perfezionamento dei bilanci sociali e una rapida diffusione fra tutti gli atenei italiani.

B. Sono sufficienti gli standard attuali per il Bilancio Sociale di università?

Se si eccettua il Bilancio Sociale dell'Insubria, che ha avuto tra gli standard di riferimento anche quello specifico del GBS per le università, i rimanenti gruppi di lavoro hanno lavorato sulla base degli standard generali per gli enti pubblici. La mancanza di uno standard specifico ha quindi generato una serie di documenti tra loro diversi sia dal punto di vista dei contenuti che delle strutture. Tali standard risultano essere adeguati solo per alcuni aspetti, quali la fase di presentazione del documento e la descrizione degli aspetti identitari.

Lo sviluppo di uno standard specifico da parte del GBS, rappresenta un primo passo, non definitivo, che riconosce la specificità delle università rispetto agli altri enti pubblici, dimostrando come sia necessario un approccio più specifico in grado di evidenziarne le peculiarità. Il riferimento dell'Insubria ad altri standard, oltre a quello specifico, dimostra tuttavia come lo standard GBS per le università non sia ancora in grado di catturare ogni esigenza e ribadisce la necessità di ulteriori sforzi verso la costruzione di una griglia definitiva in grado di favorire l'omogeneità e la confrontabilità dei bilanci sociali delle università e al tempo stesso di cogliere ogni dimensione dell'agire universitario.

C. Quale metodologia di realizzazione?

Un altro aspetto significativo non ancora chiarito sono le modalità di realizzazione del BS dal momento dell'approvazione fino all'asseverazione. Il primo punto da tenere in considerazione è la necessità di un'approvazione del BS da parte di un organo universitario (ad esempio il Senato Accademico), al fine di darne una valenza istituzionale, sia in fase iniziale che in fase conclusiva.

Successivamente occorre definire le modalità e gli strumenti di coinvolgimento degli stakeholder. Un gruppo di lavoro che mira ad un BS che sia specchio della realtà, non può non tener conto della necessità di interloquire con gli stakeholder nelle diverse fasi e richiedere il loro parere sulle conclusioni ricavate. In aggiunta, in un'ottica di maggiore trasparenza sarebbe opportuno coinvolgere nelle diverse fasi anche dei consulenti esterni che possano affrontare i problemi con un'ottica diversa rispetto agli interni dell'Università.

Infine è opportuno stabilire criteri di validazione comuni, la quale deve essere affidata ad esperti esterni credibili ai quali deve essere permesso di esprimere suggerimenti o valutazioni durante tutto il corso d'opera.

D. Quali devono essere i contenuti del Bilancio Sociale?

E' importante che una volta individuate le funzioni dell'Università e gli *stakeholder* di riferimento, il documento sia il più esaustivo possibile cercando di toccare tutti gli aspetti a cui gli interlocutori potrebbero essere interessati. Dall'analisi appare lodevole l'impostazione del Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara che rappresenta, grazie alla sua completezza, ben più di un punto di partenza per lo sviluppo di questo strumento. Identità, didattica e ricerca, capitale umano, relazioni con il territorio sotto molteplici aspetti (istituzionale, economico, culturale, ambientale, ecc...), comunicazioni di sintesi ai diversi *stakeholder* sembrano includere tutti gli aspetti su cui l'Università deve rendicontare. Il Bilancio Sociale dell'Università di Ferrara sembra possa essere preso a modello anche dagli altri atenei per la quantità e la qualità degli argomenti trattati.

E. Approccio quantitativo o qualitativo?

Un limite che accomuna tutti e 5 i documenti analizzati è la scarsità di dati quantitativi. Inoltre nei rari casi in cui questi dati sono forniti, essi in genere non sono utilizzati per la valutazione. Serve quindi un maggiore sforzo nell'ottica del confronto tra obiettivi perseguiti, risultati raggiunti e effetti di carattere generale. Non è sufficiente ad esempio fornire i dati sul numero di studenti provenienti da fuori regione attratti dall'Università, ma sarebbe opportuno collegare questo dato alle politiche messe in atto per aumentare l'attrattività dell'Ateneo e agli obiettivi prefissati. L'importanza dei dati quantitativi

risponde ad almeno 3 esigenze: facilitano la lettura del documento all'interlocutore che tramite tabelle e grafici arriva più direttamente e velocemente agli elementi chiave del capitolo; garantiscono che il Bilancio Sociale non degeneri in uno strumento promozionale; permettono, attraverso l'identificazione d'indicatori comuni, un confronto tra le performance dei diversi atenei. Un esempio positivo in questo senso è l'utilizzo nel tema della ricerca dei risultati del primo esercizio di valutazione triennale della ricerca condotto dal Comitato di Indirizzo della Valutazione della Ricerca del MIUR (CIVR).

F. Quale rilevanza per la tematica ambientale?

La tematica ambientale, che pure dovrebbe essere un aspetto chiave in un Bilancio Sociale, è stata appena accennata o più frequentemente ignorata. Questo tema non deve avere un carattere residuale ma sembra opportuno che gli sforzi futuri si concentrino nell'identificazione d'indicatori che possano definire anche l'impatto ambientale dell'Ateneo.

G. Che tipo di dati economici e finanziari inserire?

La mancanza di standard specifici, e la conseguente situazione di "anarchia" si manifesta soprattutto per gli indicatori economici e finanziari. Senza entrare nel dettaglio, si possono intravedere due principi base: da un lato i dati devono essere elaborati in modo da essere i più comprensibili possibili, dall'altro è necessario scegliere gli indicatori sulla base degli *stakeholder* individuati. Occorre cioè chiedersi quali informazioni economiche possono interessare ai diversi *stakeholder*. Azioni molto complesse come la "riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto" messa in atto dall'Università del Sannio sembra essere poco adatta a tale contesto sia perché di non facile comprensione, sia perché enfatizza un aspetto che nel Bilancio Sociale dovrebbe essere residuale, dal momento che a questi aspetti sono dedicati nel dettaglio altri specifici strumenti.

H. E' necessario includere le stime d'impatto dell'Università?

Solo l'Università di Firenze ha inserito nel suo Bilancio Sociale un tentativo di stima dell'impatto economico dell'Ateneo. Si tratta tuttavia di un tentativo molto interessante in grado di fornire risultati importanti sulla performance dell'Università, soprattutto alla luce delle nuove funzioni. Negli Stati Uniti e anche in Europa sono assai diffusi studi d'impatto degli atenei sul territorio, mentre in Italia i lavori su questo tema sono pochissimi. Tra questi vi è quello dell'Università del Piemonte Orientale (Cassone e altri 2008). Inoltre numerosi progetti di ricerca hanno per oggetto l'impatto dell'istruzione superiore sui sistemi economici, sociali e ambientali dei territori di riferimento. E' quindi auspicabile che questi

studi si diffondano e si perfezionino e che gli elementi significativi possano trovare spazio nei rispettivi Bilanci Sociali.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV. (a cura di Hinna L.), *Il bilancio sociale*, il sole 24 ore, Milano, 2002
- AA. VV. *Il bilancio sociale nell'amministrazione pubblica*, in "Azienda pubblica", n.6, nov-dic 2002.
- AA. VV. *Il bilancio sociale: significati, costruzione e possibili applicazioni*, in " Sociali e Sanitarie - Istituto per la Ricerca, l numero 19-20/02 del 1-15 novembre 2002.
- AA. VV. (a cura di Vermiglio F.), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giapichelli, Torino, 2001.
- AA. VV. (a cura di Rusconi G, Dorigatti M)., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Alessandrini A., Alfonso L., Corazzi M., De Fabritiis F., *La nuova comunicazione dell'Ente Locale*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Atkinson T.N., Gilleland D. S., *The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment*, Research Management Review, Volume 15, Number 2 Fall/Winter 2006.
- Bandettini A., *Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori paesi europei in tema di bilancio sociale*, *Saggi di economia aziendale per Lino Azzimi*, Milano, Giuffrè, 1987.
- Bartocci L., *Il bilancio sociale negli enti locali*, Giapichelli editore, Torino, 2000
- Battistella A., *Il bilancio sociale delle Aziende sociali*, in Prospettive Sociali e sanitarie n.11, 2004
- Battistella A., *Piani di zona e bilancio sociale*, , in Prospettive Sociali e Sanitarie n.19-20, 2002
- Bertocchi M., Bisio L., *Bilancio sociale: dalla rendicontazione al dialogo*, in Il Sole 24 Ore Guida agli Enti Locali n. 43, 2005.
- Bertocchi M., Bisio L., *Una casa di vetro per il governo locale*, in Il Sole 24 Ore Guida agli Enti Locali n. 7, 2005.
- Bertocchi M., *Una mappatura per individuare gli stakeholder*, in Il Sole 24 Ore Guida agli Enti Locali n. 7, 2005.
- Bodenheimer, T. *The American Health Care System: The movement for improved quality in health care*, New England Journal of Medicine, 340, 6: 488.492., 1999
- Borgonovi E., *Corruzione: fenomeno sociale, non della pubblica amministrazione*, Milano, EGEA, 2000.
- Borgonovi E., *Nuovo scenario per gli enti locali*, in Azienda Pubblica n. 1-2, 2002
- Borgonovi E., *Teoria degli stakeholder e amministrazione pubblica*, in Azienda Pubblica n. 2, 2005.
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, IV edizione, Milano, Egea, 2004
- Brondoni S.(a cura di), *La comunicazione dell'azienda pubblica. I paradigmi di efficacia e di efficienza*, Torino, Giapichelli, 2000.
- Caperchione E., Pezzani F. (a cura di), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Milano, Egea, 2000.
- Caperchione E., *Sistemi informativo contabili nella pubblica amministrazione*, Milano, EGEA, 2000.
- Castrone A., Baicoli P., Grasso P., Padova, *Il bilancio è sociale*, in "Il sole 24 ore sanità", 15 nov 2004.
- Chiesi A., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale; stakeholders e responsabilità sociale d'impresa*, Il sole 24 ore, Milano 2000.
- Clarkson M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in Academy of management review, vol 20, n.1, 2000
- Commissione Comunità Europea, *Green Paper 2001*,
http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm
- Danese A., Di Filippo E, *Il modello per superare il deficit di partecipazione*, Guida agli Enti locali, Il Sole 24 Ore, 26 agosto 2006

- D'aries C., Nonini A., *I principi di redazione del bilancio sociale: una soluzione al problema dell'attendibilità*, in *Azienditalia* n.6, 2004.
- De Fabritiis F., *Il bilancio sociale dell'amministrazione provinciale di Parma*, in *Azienda Pubblica* n. 6, 2002.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez, *Bilancio Sociale. Linee Guida per le Amministrazioni Pubbliche*, Roma, 2005
- Dipartimento della Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004 http://www.cantieripa.it/allegati/Rendere_conto.pdf
- Donaldson T. Preston LeeE., *The stakeholders theory of the corporation: evidence and Implications*, *Academy of management review*, vol 20, 1995
- Ecchia G., Marangoni G., Zarrì L., *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, Franco Angeli, Collana Atmosfere Sociali Iref, 1^a edizione 2005.
- Facchini C., *Fare comunicazione negli enti locali*, in *Azienditalia* n. 9, 2001.
- Fiorentini G., Preite D., *Azienda pubblica e azienda no-profit: il ruolo del bilancio sociale nel decentramento*, in *Azienda Pubblica* n. 2-3, 2002.
- Frey M., Melis M., Vagnoni E., *Recent developments in social and environmental reporting among Italian Universities: a critical evaluation of leading edge practices*, 2nd Italian Conference on Social and Environmental Accounting, 17-19 September 2008.
- Gabrovec Mei O., *Bilancio sociale e valore aggiunto*, in AA.VV. (a cura di Hinna L.), *Il bilancio sociale*, il sole 24 ore, Milano 2002
- Gabrovec Mei O., *Etica e ricerca economica. Il modello del valore aggiunto*, Cues, Trieste, 1995
- Gardella E., *Il caso del comune di Bologna*, in AA.VV., *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, 2002.
- GASB - Governmental Accounting Standard Board (2003), *Reporting Performance Information: Suggested Criteria for Effective Communication*, <http://www.seagov.org/index.html>
- Gatti D., *Come fare il bilancio sociale: un modello di rendicontazione*, in *Prospettive Sociali e Sanitarie* n.19-20, 2002
- GBS-Gruppo Bilancio Sociale, *I principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè 2007.
- GBS - Gruppo Bilancio Sociale, *La rendicontazione sociale nelle università*, Giuffrè, 2008.
- Ghetti V., *Certificazione, bilancio sociale, carta dei servizi*, in *Prospettive Sociali e Sanitarie* n.19-20, 2002
- Giusepponi K., *Il bilancio sociale degli enti locali: contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Milano, Giuffrè, 2004.
- Grattagliano F., *Bilanci sociali scritti troppo in fretta*, Il sole 24 Ore, 2004 n.136
- GRI, *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance*, 2002, <http://www.globalreporting.org/guidelines/2002.asp>
- Guarini E., *Accountability e sistemi di misurazione e controllo*, in *Azienda Pubblica* n. 6, 2002.
- Guarini E., *Il bilancio sociale degli enti locali: stato dell'arte e prospettive di sviluppo*, in *Azienda Pubblica*, n. 6, pp. 711-735, 2002
- Guarini E., *Prospettive del bilancio sociale negli enti locali*, in *Azienda Pubblica* n. 6, 2002.
- Guarini E., *Ruolo dell'ente locale ed accountability, l'impatto sui sistemi di misurazione e controllo*, in *Azienda Pubblica* n. 3, 2001.
- Guarini E., *Un modello di riferimento per la progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche*, in Pezzani F. (a cura di) *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Milano, EGEA, 2003
- Hersh R.H., Shneider C. G, *Fostering personal & social responsibility on college & University campuses*, Liberal Education, Summer-Fall, 2005.
- Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2002.
- Hinna L., *Bilancio sociale: I punti cardinali*, in A.A.V.V. (a cura di Hinna L.), *Il bilancio sociale*, il sole 24 ore, Milano 2002.

- Hinna L., *Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Hinna L., *Le fasi e le valenze del processo di rendicontazione*, in A.A.V.V. (a cura di Hinna L.), *Il bilancio sociale*, il sole 24 ore, Milano 2002
- Hinna L., *Pubbliche amministrazioni: cambiamenti di scenari e strumenti di controllo intero*, Padova, CEDAM, 2002.
- Iandolo C., Hanau C., *Etica e economia nell'"azienda" sanità*, Franco Angeli, Milano 1994.
- Institute for Supply Management, Inc, *Supply Management Audit For Social Responsibility*, Tempe, Arizona, 2004
- ISEA, *AccountAbility 1000(AA1000) Framework 1999*, <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>
- Lamberton G., *Accounting for sustainable development - A case study of city farm*, Critical Perspective on Accounting, Vol. 11, pp. 583-605, 2000.
- Maino G., *Bilancio sociale e le carte dei servizi: quali connessioni possibili?*, in Prospettive Sociali e Sanitarie n.19-20, 2002.
- Maino G., *Il bilancio sociale: uno strumento per enti pubblici?*, in Prospettive sociali e sanitarie, Milano, IRS, 19-20, 2002.
- Manni F., *Considerazioni sul bilancio sociale in ambito pubblico*, Aracne, 2006.
- Marcuccio M., *Il bilancio sociale e la comunicazione esterna dei risultati: un'analisi empirica delle pratiche emergenti*, Azienditalia n. 1, 2005
- Marcuccio M., *Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di accountability e controllo strategico*, Azienda Pubblica, n. 6.
- Marcuccio M., Steccolini E., *Social and Environmental Reporting in Local Government: a new Italian Fashion?*, w.p. 105, Working Paper Series, SDA Bocconi., 2003
- Mazzara L., *Bilancio di mandato e bilancio sociale: unico documento?*, in Azienditalia n. 1, 2004.
- Mazzara L., *Il bilancio di mandato: uno strumento per migliorare la trasparenza della comunicazione tra ente locale e collettività*, Azienda Pubblica, n. 4, 2003.
- Mitchell R.K., Angle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really Counts*, in Academy of management review n.4, 1997
- Ministero dell'Interno, Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali, *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno 2007.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Social Statement e set di indicatori*, 2004 <http://www.welfare.gov.it/NR/rdonlyres/e4vphz43s5eezrzy3fo3xfi52ywpytluagteetw7asl6znyvysxjskex6v3y23linhkaadgjma6foezsillspee2kyb/SocialStatement.pdf>
- Montemurro F., *Il bilancio parla chiaro al cittadino*, Il Sole 24 Ore Enti Locali e PA, 27 gennaio, 2003.
- Montemurro F., *Il rendiconto sociale funziona nei centri di piccole dimensioni*, Il Sole 24 Ore Enti Locali e PA, 27 gennaio, 2003.
- Morigi P., *La governance negli enti locali*, in La Finanza Locale n.9, 2004.
- Muijen Heidi S.C.A., *Corporate Social Responsibility Starts at University*, Journal of Business Ethics Volume 53, Numbers 1-2 / August, 2004 .
- Mussari R., *Carta dei servizi e autonomia degli enti locali: un'armonia da ricercare*, in Azienda Pubblica n. 5, 2001
- Paletta A., Pieghi M., (a cura di) *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla public governance*, ISEDI, Torino, 2007.
- Perrone P., *La responsabilità sociale degli enti locali e la comunicazione dei risultati*, in Azienda Pubblica n. 2, 2004.
- Pezzani F., *I sistemi di programmazione e controllo negli enti locali*, Milano, ETAS, 2000.
- Pezzani F., *Il ruolo dell'accountability nella società civile*, in Azienda Pubblica n. 1, 2001.
- Pezzani F. (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Milano, EGEA, 2003

- Propersi A., *Contabilità e bilanci negli enti locali. Contabilità finanziaria, bilanci, programmazione e controllo di gestione, revisione, bilancio sociale*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- Pucci L., *Come fare il bilancio sociale linee guida nazionali e internazionali*, in *Prospettive Sociali e Sanitarie* n.19-20, 2002
- Pucci L., Vergani E., *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano,2002
- Pulejo L., *Comunicazione e accountability nell'azienda Comune*, Torino, Giappichelli, 2005.
- Pulejo L., *Esperienze in tema di bilancio sociale. Il modello francese*, Giappichelli, Torino,1996.
- Ranci Ortigosa E., *Bilancio sociale e dintorni*, in *Prospettive Sociali e Sanitarie* n.19-20, 2002.
- Rebora G., *La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche*, Milano, Guerini e Associati, 1999
- Ricci P., *Il valore aggiunto nello standard di base GBS per la rendicontazione sociale nel settore pubblico*, in *Finanza Locale* n. 6, 2006.
- Rogate C., *Esperienze e riflessioni critiche del bilancio sociale del settore pubblico*, in *Azienda Pubblica* n. 6, 2002.
- Romolini A., *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, Milano, Franco Angeli, 2007.
- Rusconi G., *Etica e impresa: un'analisi economica aziendale*, Clueb, Bologna, 1997.
- Rusconi G., *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano 1998.
- Rusconi G., M. Dorigatti, *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano, 2004
- Sacconi L., *Economia etica e organizzazione*, Ed. Laterza, Bari 1997.
- Sacconi L., *Il Bilancio Sociale nel settore pubblico. Esame critico degli standard e linee innovative per le Regioni e gli Enti di Governo decentrati*, Dipartimento di Economia dell'Università di Trento ed EconomEtica
- Sen A., *Etica ed economia*, Ed. Laterza, Roma-Bari 2002.
- Siboni B., *Nuovi strumenti di reporting sociale. Principali contenuti e una proposta di bilancio sociale*, in *Azienditalia* n. 10, 2004.
- Steccolini I., *Accountability e sistemi informativi negli enti locali: dal rendiconto al bilancio sociale*, Torino, Giappichelli, 2004.
- Steccolini I., *L'accountability nelle pubbliche amministrazioni: definizione, profili di classificazione, evoluzione*, in Pezzani F. (a cura di), *L'accountability nelle pubbliche amministrazioni*, Milano, EGEA, 2003.
- Tanese A. (a cura di), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche*, Ed. Scientifiche Italiane,2004.
- Tarquinio T., *I comuni decidono con i cittadini*, in *Il Sole 24 Ore*,11 agosto 2003.
- Università degli Studi di Bari, *Bilancio Sociale*, Bari, Dicembre 2006
- Università degli Studi di Cagliari, *Bilancio Sociale 2006*
- Università degli Studi di Ferrara, *Bilancio Sociale anno 2006*, Ferrara Novembre 2007
- Università degli Studi di Firenze, *Bilancio Sociale 2006*, Firenze 2007
- Università degli Studi del Sannio, *Primo Bilancio Sociale 2006*
- Vermiglio F., *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000.
- Vendramini E., *Il modello balanced scorecard per la valutazione delle performance delle aziende pubbliche*, in *Azienda Pubblica* n. 4, 2003.
- Vittozzi M., *Il bilancio sociale*, Cossiga C., Manes Rossi F. (a cura di), in *La Finanza Locale* n. 5, 2005.
- Zerbato S., Salvinelli D., *Il bilancio sociale strumento di accountability e di dialogo sociale*, in *Azienditalia* n. 9, 2004.

Recent working papers

The complete list of working papers is can be found at <http://polis.unipmn.it/pubbl>

*Economics Series	**Political Theory Series	⁶ ALEx Series
2009 n.130	Alberto Cassone and Pietro Zaccarella: <i>Il bilancio sociale delle universita' . Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane</i>	
2009 n.129 ^e	Matteo Migheli, Guido Ortona and Ferruccio Ponzano: <i>A preliminary simulative assessment of disproportionality indices</i>	
2008 n.127*	Roberto Zanola: <i>Who likes circus animals?</i>	
2008 n.126*	Michele Giuranno: <i>Regional income disparity and the size of the Public Sector</i>	
2008 n.125*	Giorgio Brosio and Roberto Zanola: <i>The welfare costs of national standards: a contribution to the debate on the outcomes of de/centralization</i>	
2008 n.124 ^e	Guido Ortona, Stefania Ottone, Ferruccio Ponzano and Francesco Scacciati: <i>Some differences in revealed behaviour under different inquiry methods</i>	
2008 n.123*	J. Stephen Ferris, Soo-Bin Park and Stanley L. Winer: <i>Studying the role of political competition in the evolution of government size over long horizons</i>	
2008 n.122**	Stefano Parodi: <i>Il funzionalismo di D. Mitrany: Dall'economia alla scienza politica</i>	
2008 n.121**	Joerg Luther: <i>L'antinegazionismo nell'esperienza giuridica tedesca e comparata</i>	
2008 n.120*	Roberto Zanola: <i>Consumer preferences for circus: a cluster approach</i>	
2008 n.119*	Roberto Ippoliti: <i>L'incentivazione economica nei problemi di agenzia: Il caso dell'Azienda Sanitaria Pubblica</i>	
2008 n.118*	Piermassimo Pavese and Roberto Zanola: <i>Autochthon vs. blended wines: Do objective and sensory characteristics matter?</i>	
2008 n.117*	Andrea Vindigni: <i>Uncertainty and the politics of employment protection</i>	
2008 n.116*	Carla Marchese: <i>The limits to growth then and now</i>	
2008 n.115**	Guido Ortona: <i>Perché in Italia le elezioni violano la legge di Duverger?</i>	
2008 n.114*	Cinzia Di Novi: <i>From theory to implementation of the best policy instrument to protect human health: a brief overview</i>	

- 2008 n.113* Cinzia Di Novi: *Adverse selection in the U.S. health insurance markets: evidence from the MEPS*
- 2008 n.112* Giovanni B. Ramello: *Semiotica, diritto e mercato. Economia del marchio nel terzo millennio*
- 2008 n.111^e Stefania Ottone and Ferruccio Ponzano: *How people perceive the welfare state. A real effort experiment*
- 2008 n.110* Daron Acemoglu, Davide Ticchi and Andrea Vindigni: *A theory of military dictatorships*
- 2008 n.109* Marcello Montefiori and Marina Resta: *Social influence and neighbourhood effects in the health care market*
- 2007 n.108* Davide Ticchi and Andrea Vindigni: *War and endogenous democracy*
- 2007 n.107* Fabio Privileggi: *The cutoff policy of taxation when CRRA taxpayers differ in risk aversion coefficients and income: a proof*
- 2007 n.106* Daniele Bondonio: *La valutazione d'impatto della riforma universitaria 3+2: un'analisi empirica sui dati dell'Ufficio Statistica del MIUR*
- 2007 n.105* Franco Amisano and Alberto Cassone: *Proprietà intellettuale ed industria farmaceutica: ricerche nel campo della proprietà intellettuale dei farmaci*
- 2007 n.104* Gianna Lotito: *Resolute Choice in interaction: a qualitative experiment*
- 2007 n.103* Daniele Bondonio: *La distribuzione dei finanziamenti europei sul territorio regionale: un'analisi su micro-dati 2000-2006*
- 2007 n.102* Stefania Ottone and Ferruccio Ponzano: *Non-self-centered inequity aversion matters. A model*
- 2007 n.101* Daniele Bondonio: *Gli effetti occupazionali delle politiche di aiuto alle imprese una valutazione comparativa tra diverse modalità di agevolazione*
- 2007 n.100* Giovanni B. Ramello: *Access to vs. exclusion from knowledge: Intellectual property, efficiency and social justice*
- 2007 n.99* Roberto Zanola: *Major influences on circus attendance*