

Un bilancio sociale per l'Università di Pavia: Studio di fattibilità

Premessa

Lo studio di fattibilità sulla realizzazione di un bilancio sociale d'Ateneo nasce dalla volontà del Nucleo di Valutazione di verificare l'opportunità di sviluppare in futuro lo strumento, al fine di arricchire le esistenti modalità gestionali interne e il quadro dei veicoli informativi e di trasparenza verso l'ambiente esterno.

L'analisi proposta, partendo dalle principali iniziative di riferimento a livello internazionale e da alcune applicazioni specifiche in organizzazioni operanti nel campo dell'educazione universitaria, ha indagato i principali modelli esistenti e la loro replicabilità in ambito locale, identificando potenzialità e criticità. In base allo schema metodologico prescelto, sono state inoltre individuate alcune tematiche su cui è già possibile presentare, facendo affidamento sui documenti pubblici disponibili (Statuto, Relazione annuale NUV, Indagini ad hoc, Discorsi inaugurali del Rettore), l'elaborazione di indicatori rilevanti, mentre sono state evidenziate le principali carenze e necessità d'approfondimento rispetto alle buone pratiche di riferimento.

Al di là della maggiore o minore disponibilità di dati e di forme comunicative già consolidate, che è stata evidenziata nel corso del rapporto e dovrà rappresentare la base di partenza degli sviluppi futuri, va sottolineato come l'esercizio condotto manchi di due requisiti fondanti di qualsiasi esperienza reale di rendicontazione sociale, ovvero: a) l'impegno e il coinvolgimento diretti degli organi di governo e della struttura amministrativa, a partire da quelli di vertice e b) la partecipazione e consultazione degli stakeholder in tutte le fasi del processo, che dovranno quindi divenire espliciti e rappresentare un punto fermo nell'eventuale applicazione definitiva. Il bilancio sociale rappresenta infatti uno strumento strategico che deve nascere come precisa volontà delle strutture apicali, da trasmettere e condividere poi come *modus operandi* a tutta l'organizzazione interna e agli interlocutori di riferimento attraverso obiettivi, prassi gestionali, indicatori e feedback valutativi.

Obiettivo ultimo dello studio è quello di fare in modo che le considerazioni ed elaborazioni raccolte possano spingere ad un passo avanti importante sia in termini di consapevolezza dell'utilità dello strumento, che di miglioramento rispetto alle prassi attualmente in uso.

La versione integrale del rapporto è disponibile al sito <http://www.unipv.it/nuv/>, mentre in questo capitolo viene presentata una sintesi dei principali contenuti, con particolare riferimento al tentativo di applicazione dello schema metodologico proposto all'Università di Pavia.

1. Il Bilancio sociale nelle Università

Le amministrazioni pubbliche che fino ad oggi si sono avvicinate al bilancio sociale (o di sostenibilità) sono per lo più enti locali. L'interesse delle Università per lo strumento si è dimostrato modesto: nell'ambito del database GRI¹ sono rintracciabili solo due rapporti di istituzioni nel

¹ Global Reporting Initiative (GRI): è un'organizzazione non profit internazionale lanciata nel 1997 negli USA, a cui partecipano centinaia di rappresentanti sia del mondo produttivo, che del settore pubblico, che del terzo settore, la cui missione istitutiva è finalizzata a fornire un credibile e coerente quadro di riferimento per la rendicontazione (sociale e/o di sostenibilità), che possa essere utilizzato da organizzazioni di qualsiasi dimensione, settore e collocazione geografica. A tal fine, sono state elaborate le Sustainability Reporting Guidelines (SRG), tese a fornire indicazioni e modelli sia per quanto riguarda la strutturazione dei *report*, sia per quanto riguarda i contenuti e gli indicatori di performance. Le SRG sono state utilizzate come termine di raffronto per i propri esercizi di rendi-

campo dell'educazione terziaria ("Sustainability Report" dell'University of Hong Kong e il "Corporate Social Responsibility Report" del Turku Polytechnic); a livello nazionale la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ha svolto una funzione anticipatrice, dotandosi di un bilancio sociale sin dal 2002, ma tale esperienza è rimasta praticamente isolata fino al recente bilancio sociale dell'Università di Bari del dicembre 2006².

La scarsa attenzione da parte delle mondo universitario alla rendicontazione sociale appare difficilmente giustificabile, visto il contributo che essa può fornire ad alcuni aspetti critici sinora emersi in ambito accademico, sia dal punto di vista della gestione interna, che da quello della capacità di comunicare adeguatamente con gli stakeholder:

Con il progetto Bilancio Sociale, lanciato un paio d'anni fa, la Scuola Superiore Sant'Anna, quale istituto di formazione dell'eccellenza nel campo delle scienze applicate (sociali e sperimentali), ha inteso dotarsi di uno strumento utile, da un lato, per promuovere e far maturare al suo interno una cultura della valorizzazione e rendicontazione del suo operato, dall'altro per offrire agli stakeholders indicatori con cui seguire l'evoluzione della Scuola nei suoi sforzi di apertura all'esterno. (Scuola Superiore Sant'Anna, Bilancio sociale 2003/2004 p. 10).

Come esplicitato, la redazione del bilancio sociale rappresenta in primo luogo un'occasione per soffermarsi sulla propria missione istituzionale, costituita dalla produzione di conoscenza (ricerca di base) e dalla sua disseminazione (istruzione e ricerca applicata), e per rafforzare la cultura del risultato anche in ambito universitario. Le Università hanno, in effetti, ancora molti passi da compiere in questa direzione, che stanno cercando di portare avanti, come in parte già avvenuto negli enti locali, attraverso il consolidamento dei meccanismi di valutazione interni ed esterni (relazione NUV e valutazione triennale CIVR), l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale accanto alla tradizionale contabilità finanziaria e l'adozione di sistemi di programmazione e controllo. La rendicontazione sociale può contribuire ad innescare e alimentare tale processo, rendendo disponibile un importante supporto per lo svolgimento consapevole ed efficace dell'attività di indirizzo e di gestione, che permetta di riflettere sulle proprie potenzialità e sulle proprie debolezze. Questa prima funzione appare rilevante soprattutto all'interno di quelle organizzazioni in cui gli strumenti interni di pianificazione, controllo e valutazione sono ancora poco sviluppati e in cui l'avvicinamento a pratiche di reporting può fungere da stimolo esogeno a modificare le prassi operative e i disegni gestionali, al fine di renderli meglio rispondenti alle esigenze istituzionali.

Il secondo contributo che il bilancio sociale può fornire riguarda la dimensione comunicativa verso l'esterno. Le Università, infatti, sono al centro di un complesso sistema di relazioni con numerosi interlocutori e portatori di interesse (fig.1), più o meno direttamente influenzati dalle funzioni da esse svolte, ma verso cui le forme di comunicazione e informazione sono generalmente limitate e parziali.

Il bilancio sociale si può porre in questo quadro come fulcro dei rapporti con l'ambiente esterno, finalizzato a rendere conto delle scelte fatte, delle azioni realizzate e dei risultati conseguiti e a colmare il deficit di comprensibilità, trasparenza e partecipazione che spesso caratterizza i sistemi pubblici, e le Università in particolare.

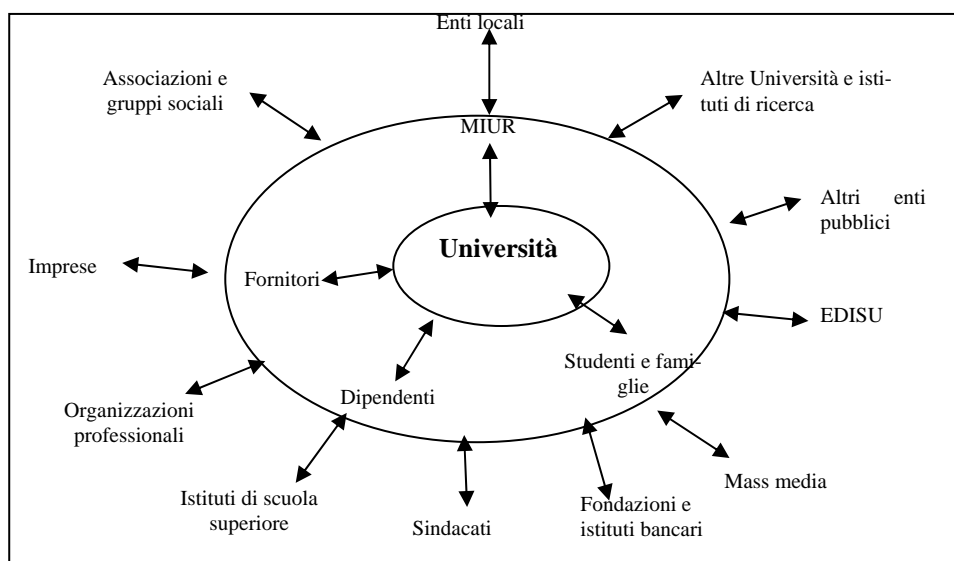
Queste ultime infatti sono tenute, nell'attuale prassi operativa, a dar conto soprattutto ad alcuni degli stakeholder di riferimento: il MIUR, attraverso l'attività e le relazioni del NUV; i dipendenti, attraverso il rapporto tra i vertici accademici e il proprio elettorato (docente e non docente) e attraverso le relazioni sindacali; alcune categorie economiche (banche, fornitori), attra-

contazione da quasi 1000 organizzazioni in circa 60 paesi e rappresentano il principale riferimento metodologico anche dell'esercizio qui descritto.

² Durante la stesura finale del presente rapporto, nell'ottobre 2007, è stato pubblicato anche il bilancio sociale dell'Università degli Studi di Firenze, che, per motivi di tempo, non è stato incluso nelle valutazioni qui contenute.

verso il bilancio finanziario e la reputazione acquisita nei rapporti di mercato. Molto più debole, e in alcuni casi del tutto assente, è la presenza di strumenti di trasparenza e accountability verso il rimanente gruppo di portatori d'interesse: studenti e famiglie, imprese e organizzazioni professionali, enti locali, associazioni ambientaliste, altre rappresentanze locali. Appare evidente, ad esempio, che, pur essendo fortemente radicati sul territorio e potendo in esso generare rilevanti esternalità positive e negative (attività di collaborazione e convenzioni, spin-off, indotto economico, effetti di agglomerazione, consumo di suolo e di risorse, congestione), gli Atenei risultano spesso arroccati al proprio interno, con una scarsa capacità di valorizzare le interrelazioni con il contesto di riferimento e di istituzionalizzare i rapporti con gli attori più rilevanti.

Fig. 1 - Gli stakeholder dell'Università



Rispetto all'esigenza di migliorare e potenziare questa funzione di comunicazione, appare importante che la rendicontazione sociale non venga interpretata in maniera esclusivamente unidirezionale, come esercizio informativo una-tantum, ma venga sfruttata anche per interrogarsi sul modello di governance e sul disegno delle strutture organizzativo-gestionali, al fine di valorizzare al massimo i canali di ascolto e la partecipazione dei portatori d'interesse.

Il terzo aspetto che si intende valorizzare e rendere maggiormente visibile con la rendicontazione sociale, facendo propria la logica del GRI, è il contributo che le Università possono fornire all'obiettivo dello sviluppo sostenibile. La convinzione di fondo è che: "The need for leadership from universities is perhaps no greater than in the area of sustainable development" ("The University of Hong Kong Sustainability Report", p. 1).

Le attività accademiche possono concorrere all'obiettivo della sostenibilità in diverse direzioni. Esse infatti:

- determinano, attraverso le caratteristiche dell'attività formativa, la qualità del capitale umano, ovvero di una delle componenti essenziali alla base delle dinamiche di sviluppo;
- influenzano, attraverso la scelta dei programmi, la modificazione dei curricula e l'introduzione di nuove materie di studio, la formazione delle nuove generazioni e dei futuri educatori, potendo in questo modo indirizzarla verso conoscenze, comportamenti e scelte operative maggiormente coerenti con le esigenze della sostenibilità. Nella

dichiarazione di Tailloires³ si raccomanda ad esempio il rafforzamento di questa funzione di “alfabetizzazione”, con la predisposizione di nuovi programmi e lo sviluppo di una maggiore cultura della sostenibilità; obiettivo primario è quello di preparare degli studenti/cittadini adeguatamente formati e motivati, che possano veicolare tale conoscenza, divenendo i motori del cambiamento dei modelli di sviluppo sinora prevalenti;

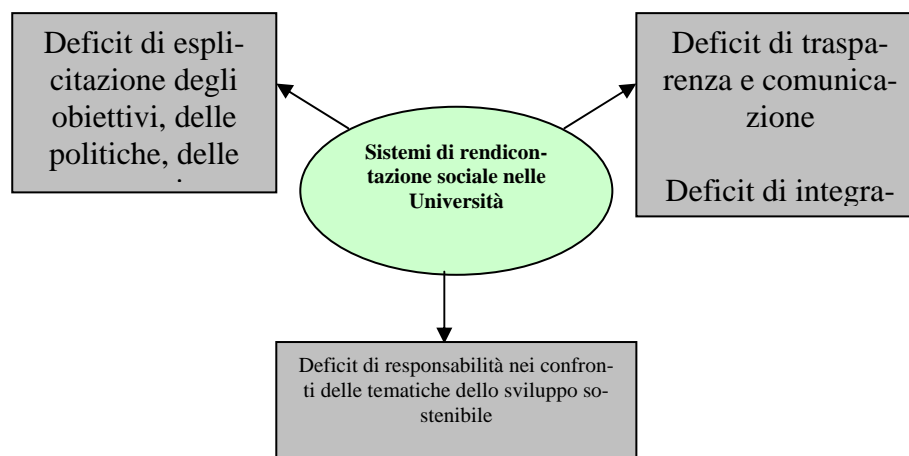
- acquisiscono, attraverso l'attività di ricerca e le successive ricadute nel mondo scientifico e produttivo-istituzionale, un ruolo di riferimento per il sistema esterno, e in particolar modo per le istituzioni e le imprese locali. Fondamentale in questa direzione diventa l'attività di disseminazione della conoscenza e la capacità di colmare il vuoto (bridging the gap) che in molti casi separa il mondo accademico da quello esterno;
- assumono, o dovrebbero assumere, un ruolo esemplare e di avanguardia, adottando comportamenti e buone pratiche ispirate alla sostenibilità in tutte le proprie attività e funzioni interne (scelte tecnologiche, consumo di risorse, politiche del lavoro e di genere, diritto allo studio, ecc), al fine aprire la strada a tutti gli altri attori sociali. È importante, sotto questo aspetto, che l'Università divenga sostenibile, perché essa stessa si possa trasformare in un modello per le altre istituzioni sociali.

Compito del bilancio sociale risulta in definitiva quello di dare conto dell'effettiva capacità delle Università di farsi carico di questo ruolo multiforme e di riconoscere appieno la responsabilità estesa che esse vanno ad acquisire nell'ambito delle dinamiche rivolte allo sviluppo sostenibile. Adottare la logica triple bottom, come esplicitamente previsto dalle linee guida GRI, significa sviluppare una capacità di rendicontazione equilibrata e senza ombre, in grado di proporre un quadro complessivo dell'impatto sociale-economico-ambientale dell'attività universitaria, evidenziandone componenti sinergiche e potenziali elementi di conflittualità. Un Ateneo che svolga in maniera efficiente il proprio ruolo istituzionale, infatti, rappresenta certamente una condizione fondante per lo sviluppo sostenibile, ma non esclude che questo possa avvenire a discapito di altri fattori e dimensioni. Essa, ad esempio, può vivere un periodo di crescita e miglioramento dei propri tradizionali indicatori di performance (n. studenti, n. progetti di ricerca, risorse proprie a disposizione) e, congiuntamente, essere caratterizzata da trend poco sostenibili sotto altri aspetti (consumi energetici, pressioni sull'ambiente locale, politiche di genere, scarse interrelazioni con il tessuto locale, politiche per il diritto allo studio, politiche del personale). Il bilancio sociale deve far emergere questi trade-off e le sottostanti criticità, permettendo di correggere tempestivamente gli elementi di minaccia per il futuro e di segnalare la piena consapevolezza dell'istituzione riguardo alla propria responsabilità estesa.

Risulta nel complesso evidente come la valorizzazione di tutte le possibili funzioni della rendicontazione sociale (fig. 2) renda necessario un notevole sforzo da parte delle Università, sia in termini di modificazione delle prassi operative che di adozione di logiche sinora poco diffuse.

³ La Dichiarazione di Tailloires, promossa nel 1990 dalla Association of University Leaders for a Sustainable Future (ULSF) e successivamente sottoscritta da più di 300 atenei appartenenti a 40 paesi diversi, rappresenta il primo atto d'impegno ufficiale delle Università a livello internazionale finalizzato ad introdurre all'interno della propria missione e delle proprie prassi operative riferimenti espliciti all'obiettivo dello sviluppo sostenibile. Essa è stata poi seguita da numerosi altri atti e dichiarazioni ufficiali che sono descritti in dettaglio nel § 3 del rapporto integrale.

Fig. 2 - Principali deficit a cui può rispondere un bilancio sociale in ambito universitario



Esse sono chiamate innanzitutto ad un esercizio di sintesi e di rivisitazione dei tradizionali strumenti di rendicontazione (bilanci pluriennali, bilanci annuali di previsione, conto consuntivo, relazione NUV), al fine di eliminare le informazioni superflue per gli stakeholder e di proporre un quadro descrittivo incentrato sui principi della trasparenza, semplicità e controllabilità. Congiuntamente, sono chiamate ad aggiungere alcune tematiche d'analisi (impatti ambientali, tutela delle categorie più deboli, politiche di genere, ecc.) che non hanno sinora trovato adeguato riscontro nella mission delle organizzazioni e nelle loro pratiche di valutazione e trasparenza, ma che assumono rilevanza crescente nella prospettiva dello sviluppo sostenibile. Infine, sono chiamate a valorizzare al massimo le interrelazioni con le collettività di riferimento: sia migliorando la qualità e l'efficacia dei processi di comunicazione dell'azione amministrativa; sia moltiplicando i canali di ascolto e le forme di partecipazione ai propri meccanismi decisionali da parte degli interlocutori maggiormente coinvolti.

Un quadro complessivo che va inteso necessariamente in chiave prospettica ed evolutiva, attraverso un processo per stadi che riesca progressivamente a ricomprendere tutte le componenti considerate e a rendere testimonianza della crescente presa di coscienza delle Università. Da questo punto di vista, deve essere chiaro come l'avvicinamento alla pratica della rendicontazione sociale non possa essere inteso come episodio sporadico, ma, necessariamente, come un percorso continuo e orientato al futuro, da cui è opportuno non tornare indietro, sia perché l'interruzione manderebbe un segnale negativo all'esterno, sia perché i vantaggi in termini di trasparenza e legittimazione non risultano generalmente immediati.

Ciò conferma una volta di più che il bilancio sociale, proprio per la sua natura di strumento non obbligatorio, va adottato se risponde ad una reale esigenza e se vi è una convinzione concreta della sua funzionalità all'interno degli strumenti di gestione e responsabilizzazione; in caso contrario, esso rischia di trasformarsi in un'operazione di pura cosmesi, con effetti limitati se non controproducenti.

2. Il bilancio sociale dell'Università di Pavia: i primi passi

In questa sezione viene fatto un primo tentativo di verificare se e in che misura gli elementi di rendicontazione e di articolazione delle tematiche proposti nel quadro metodologico (§§ 4 e 5 del rapporto integrale) trovino già una qualche forma di riscontro nei principali strumenti in-

formativi e di comunicazione elaborati dall'Ateneo. I documenti considerati risultano ⁴: lo Statuto d'Ateneo, il Discorso inaugurale del Rettore (A.A. 2005-2006 e 2006-2007), la Relazione NUV 2005 e 2003, il Progetto PRIN relativo allo studio dell'impatto della valutazione della didattica in alcune università italiane (Parere dei Presidi), la Relazione sulla valutazione della qualità percepita della didattica (A.A. 2005/2006), la Relazione sulla valutazione dei dottorati di ricerca A.A. 2006/2007, i Risultati dell'indagine occupazionale STELLA (Rapporto Laureati II e III Quadrimestre 2004-Indagine Aprile 2006). Il processo riflette in sostanza quello che dovrebbe essere uno dei passaggi chiave della fasi di costruzione del sistema: ovvero quello della verifica della disponibilità dei dati necessari a riempire le aree di rendicontazione in precedenza definite ⁵. Il risultato dell'analisi può rappresentare un primo embrionale contributo per verificare i campi ove si rendono necessari maggiori approfondimenti e sforzi di misurazione. La successione degli argomenti che seguono riflette la struttura di base del bilancio sociale proposta in fig.3 .

Fig. 3 - Struttura base di un bilancio sociale



Elementi introduttivi - Nella parte introduttiva è previsto che venga presentato lo strumento: sia dal punto di vista degli obiettivi ad esso attribuiti (presentazione), sia dei modelli prescelti (metodologia), sia delle procedure adottate al fine di incrementare l'affidabilità e la credibilità dei dati presentati (asseverazione).

Non essendovi attualmente pratiche di rendicontazione sociale all'interno dell'Università di Pavia, su questo aspetto non sono disponibili riferimenti concreti. La sezione va quindi riempita ex novo con il documento di presentazione del vertice e, in particolare, con l'esplicitazione della scelta metodologica. Particolare enfasi andrà data al fatto che si tratta della prima applicazione da parte dell'Ateneo, in un settore, quello universitario, ove sono disponibili poche esperienze e ove mancano standard riconosciuti e consolidati. L'atteggiamento rivolto alla sperimentazione e al miglioramento continuo può quindi rappresentare un termine di riferimento importante per i contenuti della fase di presentazione. Se il processo applicativo avvallerà quanto proposto in questo studio potranno inoltre essere utilizzati gli elementi contenuti nel § 2 del rapporto integrale.

Identità - La sezione sull'identità deve fornire un quadro complessivo della governance interna ed esterna dell'ente. Gli aspetti da considerare sono ripresi nella tab. 1, ove sono sintetizzati gli elementi di riscontro individuati nei documenti analizzati.

⁴ Si tratta di documenti disponibili sul sito internet dell'Università e in alcuni casi (Relazione NUV e Discorso inaugurale del Rettore A.A. accademico 2005-2006 e 2006-2007) soggetti anche a forme di diffusione cartacea interna ed esterna.

⁵ Nel nostro caso specifico, tali aree sono state identificate attraverso gli indicatori descritti nell'Allegato I del rapporto integrale.

Tab. 1 - Indicatori di governance e corrispondenza nei documenti considerati

Mission e responsabilità (G.1)	<p>- Lo Statuto d'Ateneo specifica con chiarezza all'art. 1 le Finalità istituzionali dell'ente "formazione, elaborazione e trasmissione del sapere. Promuove, sviluppa ed organizza la ricerca scientifica, provvede e sovra-intende alla formazione dei docenti e ricercatori, assicura e coordina lo svolgimento dell'attività didattica in funzione della preparazione culturale e professionale degli studenti. Nell'ambito di tali finalità istituzionali e nel rispetto della sua antica vocazione europea ed internazionale, favorisce ed attua forme di collaborazione con altre Università, con enti pubblici e privati, con centri scientifici e culturali, nazionali ed extra-nazionali, per il conseguimento di ogni obiettivo che concorra allo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico ed economico del Paese". Esso fa inoltre riferimento esplicito ad altri principi importanti dal punto di vista della rendicontazione sociale (art. 2): assenza di discriminazione, importanza dell'identità, partecipazione al governo, residenzialità studenti.</p> <p>- Obiettivi prioritari sono esplicitati anche nei Discorsi inaugurali del Rettore, ove si trovano riferimenti a: valorizzazione del capitale umano, potenziamento dell'internazionalizzazione, consolidamento del "Sistema Pavia", importanza della ricerca applicata, cooperazione con i PVS, diritto allo studio, sostenibilità finanziaria.</p>
Governance interna (G.2)	<p>- Indicazioni articolate sui principali organi di governo sono contenute nello Statuto d'Ateneo.</p> <p>- Indicazioni sulle principali novità in tema di governance sono contenute nel Discorso inaugurale del Rettore; nell'edizione relativa all'AA 2006/2007 si fa ad esempio riferimento alla nascita dell'EDISU e alle sue caratteristiche.</p> <p>- La Relazione NUV contiene informazioni sull'evoluzione delle metodologie gestionali e contabili (contabilità economica, bilancio consolidato, strumenti e metodologie di valutazione).</p>
Governance esterna (G.3)	<p>- L'importanza delle ricadute esterne dell'attività universitaria è tema ricorrente nei Discorsi inaugurali del Rettore (in termini di uscita dalla "torre d'avorio"), ove si trova riscontro anche di alcune delle più recenti iniziative (Fondazione universitaria, Polo tecnologico).</p> <p>- Sembra mancare una ricognizione sistemica e una rappresentazione organica di tali aspetti.</p>
Soddisfazione degli studenti/ degli interlocutori esterni (G.4)	<p>- Importanti risultati delle indagini di soddisfazione degli studenti e dei laureati sono contenute nella Relazione annuale NUV, nello Studio dell'impatto della valutazione della didattica in alcune università italiane (Parere dei Presidi), nella Relazione sulla valutazione della qualità percepita della didattica AA 2005/2006, nei Risultati dell'indagine occupazionale STELLA.</p> <p>- Non risultano analisi specifiche condotte presso altri interlocutori esterni.</p>
Soddisfazione dei dipendenti (G.5)	<p>- Non rilevata.</p>
Comunicazione (G.6)	<p>- Non emergono dati specifici sulle attività di comunicazione dell'ente.</p> <p>- Le relazioni NUV e il fascicolo sull'Inaugurazione dell'anno accademico rappresentano allo stato attuale le principali forme di comunicazione utilizzate.</p>

Dal punto di vista della “Mission e strategia” sono disponibili riferimenti precisi e puntuali alle priorità dell’Ateneo. Diversi di questi aspetti mostrano evidenti punti di contatto ed impatto rispetto alle tematiche dello sviluppo sostenibile – capitale umano, ricerca, networking e internazionalizzazione, diritto allo studio, consolidamento dei rapporti con il territorio, cooperazione e sviluppo, risorse proprie e sostenibilità finanziaria – che possono essere oggetto di particolare enfasi nel documento “sociale”. Manca, tuttavia, un esplicito richiamo al ruolo guida che l’Università potrebbe assumere nel campo dello sviluppo sostenibile e alle principali iniziative da intraprendere per contribuire al suo conseguimento. La cornice di tale eventuale inserimento potrebbe essere costituita dall’adesione ad una delle Dichiarazioni internazionali che gli Atenei hanno adottato in tema di sviluppo sostenibile, che permetterebbe di leggere l’impegno locale nell’ambito di processi e principi ormai consolidati in ambito internazionale.

In termini di “Profilo e struttura di governance”, la descrizione sintetica dei dati basilari dell’organismo non dovrebbe comportare problemi e ha nella relazione NUV un elemento di riferimento naturale e immediato. Il problema sarà semmai quello di sintetizzare in maniera chiara e concisa le informazioni più significative che si troveranno poi in dettaglio nel resto del documento. Di fatto, il Discorso inaugurale del Rettore presenta già una panoramica aggiornata di questi aspetti (corsi di laurea, n. studenti, personale docente e non docente, priorità di sviluppo, etc.) che può essere ampiamente sfruttata per la compilazione di questa parte.

La struttura di governance e l’articolazione dei principali organi di governo sono desumibili dallo Statuto e possono utilmente trovare una schematizzazione grafica⁶. Dal punto di vista della rendicontazione sociale, è importante che vengano messi in rilievo in maniera più estesa e discorsiva alcuni aspetti specifici, quali:

- Le principali novità e modificazioni introdotte rispetto al periodo di rendicontazione precedente: nuovi organi, diversa distribuzione delle responsabilità strategiche, nuove metodologie e strumenti (contabilità economica, programmazione per obiettivi e controllo di gestione, certificazioni di qualità). Nel Discorso inaugurale del Rettore 2006-2007 si fa ad esempio riferimento alla nascita dell’EDISU, descrivendone le caratteristiche formali e funzionali; nella Relazione NUV-2005 si richiama lo sviluppo del progetto relativo alla contabilità economica e se ne sottolineano obiettivi e potenzialità;
- La presenza e collocazione strategica di organi, strutture e procedure (bilanci sociali, certificazioni ambientali, audit, linee guida) finalizzate in maniera specifica all’adozione e promozione di politiche e azioni nel campo dello sviluppo sostenibile. Per quanto manchino riferimenti specifici a questo aspetto nell’ambito dei documenti dell’Università di Pavia, alcune informazioni significative possono già essere riportate per quanto riguarda le caratteristiche e le iniziative di quegli organi (ad es. EDISU, CUS, Comitato Pari opportunità) che hanno ambiti d’azione strettamente correlati con le tematiche della responsabilità sociale (diritto allo studio, servizi agli studenti, parità di genere). Il quadro così ottenuto potrebbe essere integrato da nuove iniziative che vadano ad individuare responsabilità più esplicite e organiche, coprendo soprattutto la componente ambientale che appare attualmente un po’ sacrificata. Alla luce di quanto presente nello Statuto d’Ateneo (art. 21), appare interessante la prospettiva di attribuire un ruolo particolare al NUV, che ha già importanti funzioni propositive e consultive in materie strettamente collegate (quali, ad esempio: coordinamento e controllo delle attività di valutazione, interventi a favore del diritto allo studio, raccolta di opinioni e indici di soddisfazione) e che potrebbe divenire un punto di riferimento importante per le politiche rivolte alla sostenibilità e per lo stesso processo di rendicontazione sociale. Altri elementi che potrebbero caratterizzare questa parte concernono: l’adozione di certificazioni EMAS, ISO 14001, SA 8000, etc; l’investitura di un pro-rettore allo sviluppo sostenibile; la costituzione di organi consultivi a partecipazione mista (docenti, studenti,

⁶ Peraltro già presente nella relazione NUV 2003.

stakeholder del territorio); l'istituzione di albi dei suggerimenti da parte dei soggetti esterni.

Nell'ambito del "Contesto di riferimento e mappa degli stakeholder" è prevista una rappresentazione schematica degli interlocutori di riferimento, eventualmente con una loro prioritizzazione, e una descrizione delle principali forme di interazione bi-direzionale dell'Ateneo con il sistema esterno.

Dal punto di vista delle modalità attraverso cui gli stakeholder possono partecipare o influenzare le modalità d'azione dell'Ateneo, vanno evidenziate sia quelle istituzionali, che quelle legate all'attivazione di canali d'ascolto.

In termini istituzionali, le informazioni contenute nello Statuto d'Ateneo permettono di cogliere e ricostruire le principali forme di partecipazione degli interlocutori interni (studenti, lavoratori) e di quelli esterni agli organi di governo. La rendicontazione sociale deve tendere a valorizzare tali aspetti, fornendo eventualmente commenti sul valore aggiunto fornito, sui tassi di partecipazione, sulle possibili forme di evoluzione e rafforzamento. E' inoltre opportuno ricostruire un quadro complessivo e sintetico dell'effettiva diffusione di alcuni (previsti) strumenti di partecipazione/consultazione come i Comitati di consultazione (art. 35 lettera "n" dello Statuto d'Ateneo) o le Commissioni paritetiche per la didattica.

In termini di canali d'ascolto (indicatori G.4 e G.5), va richiamato come l'importanza di raccogliere il feedback degli studenti rappresenti elemento fondante delle attività valutative in atto: il NUV riconosce esplicitamente come "per realizzare un sistema di gestione della qualità finalizzato al miglioramento continuo risulta indispensabile acquisire e utilizzare le opinioni degli studenti per riflettere sulle modalità di gestione dei processi formativi"⁷. In effetti, la Relazione annuale NUV e gli altri strumenti d'indagine più recentemente sviluppati permettono di dare informazioni estese sull'opinione degli studenti frequentanti, dei laureandi e dei laureati riguardo ad una serie di elementi (soddisfazione complessiva, materiale didattico, qualità didattica, capacità del docente di stimolare l'interesse, chiarezza esposizione, disponibilità, rispetto orari, aspetti organizzativi, servizi offerti, etc.); compito del bilancio sociale sarà quello di fornire un quadro riepilogativo di tali risultati, evidenziando punti di forza e aree critiche. Contemporaneamente, lo studio sul Parere dei Presidi si focalizza sulla percezione e il riscontro interni ottenuti dagli esercizi valutativi e su "se e come" i risultati della valutazione della didattica vengano effettivamente presi in considerazione da parte dei responsabili delle Facoltà, dando luogo a spunti di riforma e cambiamento. Anche su questo aspetto è importante che il documento sociale si soffermi, permettendo di dar conto all'esterno dell'effettiva capacità dello strumento di influenzare le scelte organizzative e gestionali della didattica; qualora emergano elementi critici⁸, vanno ricercate le motivazioni e ipotizzate le iniziative da mettere in atto per promuovere una maggiore incisività futura. Da sottolineare è infine che, per quanto riguarda tutte le attività di valutazione condotte, il grado di copertura delle rilevazioni, il numero di questionari raccolti e le modalità di somministrazione divengono essi stessi elementi di giudizio e monitoraggio nel tempo, che permettono di segnalare l'attenzione e la valenza attribuite allo strumento da tutti i soggetti coinvolti.

Rispetto a quanto previsto nelle schede indicatori, non emergono esercizi di valutazione né del grado di giudizio e soddisfazione degli interlocutori esterni, né di quello dei dipendenti. Sforzi in questa direzione possono quindi essere oggetto di progetti futuri rivolti a completare il quadro dei canali d'ascolto. L'indagine commissionata dalla Scuola S. Anna all'Eurisko per consen-

⁷ In Nucleo di Valutazione, "La valutazione della qualità percepita della didattica. A.A. 2004/2005", 30 aprile 2006.

⁸ Nel Report dell'aprile 2007 "L'impatto della valutazione della didattica nelle Università italiane: il Parere dei Presidi" si legge ad esempio (p. 16) che "Da questa analisi sembrerebbe che nel complesso l'impatto della valutazione della didattica sia limitato".

tire di raccogliere le valutazioni e le aspettative dei propri stakeholder nei confronti delle attività della Scuola rappresenta un esempio di come ciò possa essere portato avanti.

L'altra componente essenziale dei rapporti con il sistema degli stakeholder riguarda le forme di coinvolgimento e comunicazione dell'Ateneo verso l'esterno.

Riferimenti importanti al "Sistema Pavia" costituiscono già punti cardine del Discorso inaugurale del Rettore, che vanno richiamati e valorizzati; nello stesso documento viene fornito anche un aggiornamento sulle ultime iniziative, che dà conto dell'effettivo sforzo intrapreso dall'Ateneo per divenire un punto di riferimento delle politiche territoriali locali. Esempi recenti di questi aspetti di governance esterna sono rappresentati dalla creazione della Fondazione universitaria "Alma Mater Ticinensis", dall'evoluzione del Polo tecnologico, dalla descrizione dei rapporti e delle modalità di interazione con il Polo sanitario. Il bilancio sociale deve permettere di inquadrare tali iniziative in uno schema complessivo coerente, che faccia il punto sia sulle modalità attraverso cui tale interazione può avvenire, sia sulle iniziative sinora concretizzatesi (sportelli, consorzi, agenzie, forme associative, partecipazione a processi volontari, etc.). Una ricostruzione più completa e dettagliata dell'insieme dei dati rappresenta quindi uno degli obiettivi da perseguire in questa parte.

Dal punto di vista della comunicazione, infine, non emerge uno sforzo descrittivo delle iniziative in atto, né in termini di strumenti utilizzati, né di risorse destinate, né di risultati ottenuti. Vista l'importanza che tale componente relazionale ricopre nell'ambito dei processi di rendicontazione, è importante che un quadro di sintesi venga reso disponibile, prevedendo eventualmente azioni future per colmare le lacune evidenziate.

Indicatori economici - Questa sezione dà conto principalmente del contributo che l'Ateneo fornisce allo sviluppo del capitale economico, sia attraverso i flussi finanziari generati, sia attraverso le sue funzioni istituzionali, ovvero la formazione e la ricerca.

Tab. 2 - Indicatori economici e corrispondenza nei documenti considerati

Valore economico diretto distribuito (E.1)	<ul style="list-style-type: none"> - La relazione NUV contiene un quadro delle uscite a consultivo che permette di ricostruire le categorie di spesa più importanti: risorse umane, risorse per il funzionamento, interventi a favore di studenti, oneri finanziari, spese per la ricerca, acquisizioni patrimoniali, trasferimenti. Lo sviluppo del progetto di contabilità economica dovrebbe rendere possibile una riorganizzazione delle principali voci di bilancio, identificando meglio la destinazione delle diverse spese. - Non emergono riferimenti alla composizione territoriale delle spese.
Valore economico allargato (E.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti, se non un richiamo all'attività convegnistica nella Relazione annuale NUV.
Spese in infrastrutture e servizi non-core (E.3)	<ul style="list-style-type: none"> - Alcuni aspetti specifici possono essere ritrovati nella Relazione NUV (spese dirette al diritto allo Studio, spese per trasporto studenti, spese in iniziative culturali). - Non emerge nelle attuali forme di rendicontazione un'attenzione specifica a questa componente "esterna" delle spese.
Fonti di finanziamento e margini finanziari (E.4)	<ul style="list-style-type: none"> - La relazione del NUV contiene già la rappresentazione del quadro complessivo delle entrate (entrate contributive, vendita di beni e servizi, entrate da trasferimenti con distinzione della fonte) e il calcolo di alcuni margini finanziari significativi. - Il Discorso inaugurale del Rettore riprende i principali

	indicatori di bilancio e formula importanti considerazioni in termini di sostenibilità finanziaria di medio-lungo periodo.
Offerta didattica (E.5)	<ul style="list-style-type: none"> - Il quadro dell'offerta didattica è presente nella relazione NUV, comprensivo anche del dato sull'offerta di stage. - Un quadro sintetico dell'offerta didattica è fornito nello Studio dell'impatto della valutazione della didattica in alcune università italiane (Parere dei Presidi). - La relazione NUV fornisce dati su convegni, congressi e seminari come proxy dell'attività di formazione continua e aggiornamento.
Dimensione e provenienza del corpo studentesco (E.6)	<ul style="list-style-type: none"> - L'andamento della domanda di formazione è presente nella relazione NUV in raffronto con i trend nazionali. - Riferimenti al tasso di attrattività dell'Ateneo pavese sono presenti nella Relazione NUV (in base all'Ateneo di provenienza), nel Discorso inaugurale del Rettore (su base provinciale), nel Progetto STELLA (su base regionale).
Performance dell'attività formativa (E.7)	<ul style="list-style-type: none"> - Alcuni indici relativi agli studenti (tassi di abbandono, tempi di laurea, laureati in corso) sono calcolati nella Relazione NUV-2003. - I dati del progetto Stella permettono di ottenere informazioni importanti su: livello occupazionale dei laureati, forma giuridica del rapporto di lavoro, giudizio inerente l'adeguatezza della formazione ricevuta, soddisfazione complessiva, remunerazione.
Personale per la formazione e la ricerca (E.8)	<ul style="list-style-type: none"> - Il quadro del personale per l'attività di formazione e ricerca è fornito dalla Relazione NUV (per area): personale docente, dottorandi, assegnisti, borsisti e altri collaboratori, personale docente finanziato da enti esterni. - Dati sulla mobilità internazionale (in e out) dei ricercatori sono presenti nella relazione NUV-2003. - Non è esplicitato il rapporto tra il numero di studenti e docenti.
Risorse per la ricerca (E.9)	<ul style="list-style-type: none"> - La Relazione NUV presenta un quadro completo della composizione delle risorse destinate alla ricerca: MIUR, enti pubblici o fondazioni, imprese, enti finanziatori esteri, fondo d'Ateneo. Viene fornito un maggior dettaglio (con scomposizione per aree scientifiche) dell'andamento dei finanziamenti PRIN-FIRB e internazionali, con indici di successo e di finanziamento pro-capite. E' calcolato (per tre anni consecutivi) un indice complessivo di capacità di attrazione delle risorse, ottenuto come rapporto tra i finanziamenti esterni e il numero di ricercatori. Dati analoghi sono presenti nella relazione NUV-2003 e permettono un buon confronto su base storica. - Il Discorso inaugurale del Rettore riprende gran parte di questi dati, evidenziando elementi di successo e criticità.
Performance dell'attività di ricerca (E.10)	<ul style="list-style-type: none"> - Importanza strategica ai rapporti con l'esterno dell'Ateneo è attribuita dai Discorsi inaugurali del Rettore. - La relazione NUV presenta dati significativi sulla produttività scientifica d'Ateneo, distinti per tipologia e per Dipartimento. Vengono forniti anche indici di produttività pro-capite di ricercatori e borsisti. - La relazione NUV fornisce un quadro generale e per tipologia dei contratti con enti esterni (pubblici e privati) e

	<p>calcola un indicatore di impatto socio-economico per singolo Dipartimento, definito come rapporto tra numero di contratti e numero di docenti e ricercatori afferenti. E' fornito anche un elenco dei brevetti depositati e dei ricavi/costi derivanti dalla loro gestione.</p> <p>- La relazione NUV-2003 contiene una descrizione qualitativa di alcune rilevanti iniziative di partnership con enti esterni (SPA, consorzi, partnership di ricerca).</p>
--	--

Dal punto di vista dei “Flussi finanziari”, le informazioni contenute nella Relazione annuale NUV permettono di fornire un quadro complessivo delle principali categorie di spesa e fonti d'entrata coerente con le necessità della rendicontazione sociale. Sono già calcolati anche i principali indici riguardanti i margini di bilancio (indice relativo al costo del personale, fondo cassa, residui attivi, residui passivi, avanzo di competenza, avanzo di amministrazione) che rappresentano punti di riferimento importanti per la valutazione della sostenibilità finanziaria dell'ente. Parimenti, il Discorso inaugurale del Rettore, riconoscendo la valenza strategica di questi aspetti, si sofferma ampiamente sulle dinamiche di bilancio, richiamando le componenti più significative e le minacce per il futuro; da rimarcare risulta, in una prospettiva di rendicontazione sociale, anche l'esplicito riferimento ivi contenuto agli aspetti equitativi, che sottolinea come l'aumento delle entrate proprie debba essere perseguito senza inficiare l'accessibilità al diritto allo studio delle fasce più deboli.

Nel complesso, il ruolo strategico del quadro finanziario e di alcune sue componenti particolari (risorse proprie, pubblico/privato, dipendenza da trasferimenti statali, risorse PRIN e FIRB, finanziamenti internazionali, risorse a favore degli studenti, etc.) appare già ben riconosciuto nei documenti disponibili, e può essere ripreso con una certa linearità nella rendicontazione sociale. Rispetto a quanto da noi prospettato nelle schede indicatori, va tuttavia sviluppato uno sforzo aggiuntivo per attribuire maggiore risalto alla valenza esterna e all'incidenza territoriale (indicatori E.2.3) di tali flussi finanziari, dando conto, per lo meno in maniera approssimativa, di quelle componenti che maggiormente contribuiscono agli interessi generali e allo sviluppo economico locale. In particolare, l'elaborazione di analisi che permettano una qualche forma di quantificazione dell'influenza della presenza universitaria sull'economia locale può divenire, da un lato, un importante strumento di responsabilizzazione degli attori in gioco e, dall'altro, uno stimolo a valorizzare strutture di governance e network gestionali condivisi e partecipati. Un esempio in questo senso è fornito dalla Relazione NUV-2005 che riporta i dati (in calo) dell'attività convegnistica d'Ateneo, sottolineando “lo stato di disagio e difficoltà nell'organizzare congressi ed incontri dovuto alla grave carenza alberghiera e di centri congressuali adeguati in Pavia”.

Dal punto di vista della sezione inerente “Attività formative e capitale umano”, la relazione annuale NUV e l'indagine occupazionale condotta all'interno del Progetto STELLA permettono di fornire un quadro esaustivo delle tematiche rilevanti, sia in termini di offerta didattica, sia di andamento nel tempo del corpo studenti, sia di alcuni indici di performance (tassi di attrattività, impatto occupazionale, livello di soddisfazione). In base a quanto descritto nella parte metodologica e alle best practices ivi individuate, gli aspetti che potrebbero essere oggetto di ulteriore valorizzazione/approfondimento in questa sezione riguardano:

- le aree formative e le modalità didattiche⁹ di più recente sviluppo e potenziamento, in modo da evidenziare la capacità dell'Ateneo di adeguarsi al cambiamento e di formare risorse intellettuali adatte a rispondere alle sfide future, compresa quella dello sviluppo sostenibile; il riferimento nel Discorso inaugurale del Rettore (A.A. 2006-2007) all'avvio di un Master di I livello

⁹ Ad esempio dai punti di vista della lingua dei corsi.

“Energetica e impianti di raffinazione”, in collaborazione con l’ENI, rappresenta un esempio di informazione funzionale a questa esigenza;

- l’attività di formazione continua e di re-training, che rappresenta un aspetto centrale delle politiche rivolte alla sostenibilità, sia in termini di alfabetizzazione che di aggiornamento della forza lavoro, risultando quindi funzionale ad obiettivi trasversali quali: la promozione della consapevolezza, la disseminazione della conoscenza, il cambiamento degli stili di vita, lo sviluppo della cittadinanza attiva, l’adattamento alle dinamiche demografiche, l’invecchiamento attivo, etc.. La tematica è attualmente trattata attraverso i dati su congressi, convegni e seminari, che costituiscono una componente importante, ma non certo esaustiva;

- la rappresentazione della performance degli studenti attraverso indici sintetici (diffusione, intensità, efficienza, abbandono, etc.), che permettano di raffigurare in modo immediato e funzionale i principali trend relativi a questa componente;

- il richiamo esplicito al rapporto studenti/docenti, che è comunemente utilizzato tra gli indicatori di qualità dell’attività formativa e che permette immediate valutazioni comparative rispetto ad altre sedi universitarie;

- l’estensione dell’indagine post laurea ai datori di lavoro, in modo da cogliere il loro grado di soddisfazione sulle caratteristiche del capitale umano formato dall’Università (su questo punto vanno considerate le integrazioni con l’indicatore G.5).

Anche la parte concernente l’“Attività di ricerca” trova importanti elementi di riscontro nei documenti analizzati.

Il quadro generale sul personale (ricerca e formazione) è delineato nella relazione NUV e può essere integrato, su aspetti specifici, dai dati disponibili all’interno dell’organizzazione. Oltre ai tradizionali campi d’analisi (ruolo, inquadramento, tipologia di contratto), un rilievo particolare va attribuito all’internazionalizzazione e alla dimensione degli scambi riguardanti ricercatori e docenti (cfr. Relazione NUV-2003), che rappresentano uno degli elementi qualificanti alla base del networking, ovvero di un obiettivo chiave delle strategie delle Università-sostenibili e anche dello Statuto d’Ateneo (art. 38).

La Relazione NUV fornisce inoltre un quadro completo e ormai consolidato nel tempo della composizione del finanziamento della ricerca, comprensivo di importanti indici di valutazione (come la capacità d’attrazione pro-capite di risorse esterne) che rendono possibile ipotizzare esercizi comparativi sia rispetto alle proprie performance storiche, sia rispetto ad altri Atenei. La tematica è ripresa ed enfatizzata nel Discorso inaugurale del Rettore e può trovare una presoché immediata trasposizione nel documento “sociale”.

La valutazione della performance esterna della ricerca si basa innanzitutto sull’attività del CIVR e sul database SIR, che rendono possibile la rendicontazione all’interno della Relazione NUV del quadro complessivo della produttività scientifica d’Ateneo, con la distinzione per tipologia e per Dipartimento e tenendo conto della diversa pesatura dei prodotti. Anche in questo caso, la presenza di metodologie sviluppate in ambito nazionale favorisce l’inserimento di valutazioni comparative con altre realtà universitarie.

Un’enfasi a parte è opportuno, infine, vada attribuita agli aspetti inerenti alla ricerca applicata e alla capacità dell’Ateneo di rafforzare le interazioni con il mondo esterno, visto che ciò rappresenta uno dei ruoli fondamentali a cui le Università sono chiamate dal sistema di riferimento. L’esigenza trova chiara esplicitazione nei Discorsi inaugurali del Rettore, ove la necessità di uscire dalla “torre d’avorio” e di trasferire le conoscenze verso il sistema economico-sociale esterno, con particolare attenzione a quello locale (“Sistema Pavia”), rappresentano uno dei life motif più ricorrenti. Da parte sua, la relazione NUV ha identificato sin dall’edizione 2003 l’esigenza di sviluppare un database completo e affidabile su questo punto, al fine di ricavare “una stima attendibile dello sforzo dell’Ateneo nel processo di trasferimento delle conoscenze” e indicazioni utili per definire “azioni sempre più efficaci per accrescere l’impatto economico della ricerca dell’Ateneo nei confronti del sistema socio-economico del territorio e del Paese in cui opera”. Ciò ha trovato riscontro nell’inserimento nella Relazione annuale di un apposito

paragrafo sull'“impatto socio-economico delle attività di ricerca”, che fornisce sia un indice quantitativo relativo ad ogni singolo Dipartimento (definito come rapporto tra numero di contratti e numero di docenti e ricercatori afferenti), sia il dato sui brevetti depositati (comprensivo dei ricavi/costi derivanti dalla loro gestione), sia infine, la descrizione qualitativa di alcune delle esperienze più significative (SPA, consorzi, partnership di ricerca, etc.). Tale contributo informativo rappresenta, con ogni evidenza, un termine di riscontro cruciale dell'esercizio di rendicontazione sociale, che, da parte sua, dovrà puntare a completare ed arricchire il quadro disponibile attraverso una maggiore sistematicità nella raccolta dei dati

Indicatori sociali - L'insieme composito di indicatori rientranti in questa sezione può essere schematicamente ricondotto a quattro macro-tematiche: Capitale umano proprio; Salute e sicurezza; Pari opportunità; Diritti umani.

Tab. 3 - Indicatori sociali e corrispondenza nei documenti considerati

Forza lavoro (S.1)	<ul style="list-style-type: none"> - Il quadro della spesa per il personale (complessiva e per tipologia) è presentato nella relazione NUV. E' desumibile la distinzione relativa a personale di ruolo/personale a contratto. - La relazione NUV fornisce dati sulla dimensione del personale tecnico-amministrativo e su alcune specifiche dimensioni: età, sesso, categoria, area professionale, anzianità aziendale, tipologia di contratto (tempo determinato/tempo indeterminato), orario di lavoro. - Non è esplicitata la provenienza geografica.
Forza lavoro e categorie qualificate (S.2)	<ul style="list-style-type: none"> - Nella relazione NUV sono enucleabili i dati riguardanti: l'occupazione femminile, gli over 50 e over 60; gli under 30. - Mancano riferimenti espliciti alle categorie protette e agli stranieri.
Formazione e lifelong learning (S.3)	<ul style="list-style-type: none"> - La Relazione NUV fornisce un dato sull'indice di investimento in capitale umano (rapporto tra il personale che ha seguito corsi di formazione nell'anno e il totale del personale).
Benefit e trattamenti integrativi (S.4)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Incidenti, malattie, giorni persi (S.5)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Fattori di rischio e patologie rilevanti (S.6)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Governance salute e sicurezza (S.7)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Educazione, formazione e programmi d'azione (S.8)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Disparità di genere nelle remunerazioni salariali e nelle qualifiche (S.9)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Discriminazione (S.10)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Fecondità (S.11)	<ul style="list-style-type: none"> - Non emergono riferimenti specifici.
Studenti e categorie qualificate (S.12)	<ul style="list-style-type: none"> - Ne “La valutazione della qualità percepita della didattica A.A. 2004/2005” si riporta il dato sugli studenti lavoratori.
Benefit e trattamenti integrativi per gli studenti (Diritto allo studio) (S.13)	<ul style="list-style-type: none"> - L'art. 4 dello Statuto d'Ateneo esplicita il rilievo dato agli interventi integrativi quali: borse di studio, premi e incentivi, sussidi per il tirocinio formativo, strutture per l'ospitalità, attività ricreative, sportive e di socializzazione. - Il Discorso inaugurale del Rettore individua il diritto allo studio come elemento centrale delle strategie d'Ateneo e prevede maggiori stanziamenti agli studenti in termini di: borse di studio per studenti meritevoli e per la mobilità internazionale, apertura notturna delle biblioteche, finanziamento delle attività culturali e del servizio trasporti mediante autobus.

	<ul style="list-style-type: none"> - La relazione NUV esplicita nel quadro delle uscite a consultivo gli “interventi a favore degli studenti”, distinguendo le somme erogate per: borse di studio, part-time, tutoring, iniziative culturali, mobilità internazionale, interventi per disabili, rimborso tasse. - La relazione NUV fornisce un quadro esaustivo dell’attività di collaborazione part-time degli studenti con l’indicazione della % di studenti coinvolti e delle risorse dell’FFO impiegate (il dato è disponibile anche il raffronto con i dati degli altri Atenei italiani). Una statistica analoga è disponibile per l’attività di tutorato. - La relazione NUV fornisce importanti informazioni in tema di residenzialità degli studenti, con l’indicazione sul numero di posti letto/studenti in corso e sul grado di copertura delle richieste ricevute.
Accessibilità fisica (S.14)	<ul style="list-style-type: none"> - La rilevazione NUV riporta un dato sul grado di soddisfacimento dei portatori di handicap riguardo ai servizi a loro destinati.
Cooperazione internazionale (S.15)	<ul style="list-style-type: none"> - Il potenziamento dell’internazionalizzazione è uno degli “obiettivi prioritari” del Discorso inaugurale del Rettore. - La relazione NUV contiene una sezione specifica sul tema dell’internazionalizzazione in cui vengono forniti dati sul numero di studenti in partenza e in arrivo (serie storica dal A.A. 1987/1988), con la relativa composizione per stati di provenienza e destinazione. - Dati sulla mobilità internazionale (in e out) dei ricercatori sono presenti nella relazione NUV-2003. - Trend storici degli studenti in ingresso e in uscita nell’ambito del Programma SOCRATES-ERASMUS sono ripresi del Discorso inaugurale del Rettore. - Alcune informazioni qualitative sono fornite del Discorso inaugurale del Rettore. - Il Discorso inaugurale del Rettore 2005-2006 esplicita la volontà di aprire alla cooperazione e formazione per i giovani nei paesi in via di sviluppo.

Dal punto di vista del “Capitale umano proprio”, i dati contenuti nelle Relazione NUV permettono di ricostruire, per lo meno per il personale tecnico-amministrativo ¹⁰, il quadro occupazionale complessivo e alcune importanti scomposizioni per categoria: contratti a tempo determinato, part-time, sesso, età e anzianità di servizio; non è invece esplicitata la provenienza geografica, che potrebbe viceversa costituire un dato significativo sia dal punto di vista sociale che dell’impatto economico allargato. Nell’ambito del documento “sociale”, è importante che l’analisi si soffermi sulle caratteristiche principali di tale scomposizione, dando conto dell’approccio adottato in termini di valorizzazione del capitale umano, dei vincoli esogeni che possono aver limitato la libertà d’azione nella programmazione delle risorse, dei trend più significativi riguardo alle singole categorie, come ad esempio la crescente diffusione degli assegni di ricerca e delle collaborazioni coordinate e continuative.

Oltre ai dati già presenti sull’occupazione femminile e su quella concernente particolari fasce d’età, il quadro potrebbe essere utilmente completato da quelli, sicuramente disponibili presso gli uffici, inerenti le categorie protette e i lavoratori stranieri (extracomunitari), in modo da fornire una rappresentazione complessiva del contributo dell’Ateneo ad alcuni obiettivi di caratte-

¹⁰ L’analisi va certamente estesa anche a quello docente e ai collaboratori.

re generale come le pari opportunità, la sostenibilità dei sistemi pensionistici, l'occupazione giovanile, la solidarietà internazionale. Anche su questo aspetto, vanno evidenziati gli elementi e i trend maggiormente coerenti con le priorità definite dal sistema esterno (come ad esempio la prevalenza dell'occupazione femminile, l'elevata incidenza dei lavoratori ultra 65enni, etc.) e adottati impegni e strategie d'azione riguardo agli aspetti più critici.

Sicuramente da integrare, nella prospettiva "sociale", è anche la descrizione quali-quantitativa delle iniziative di formazione continua e di fornitura di servizi e prestazioni aggiuntive ai dipendenti (servizi di trasporto collettivo, spese asilo, attività culturali, etc.), che rappresentano testimonianze importanti di come le azioni volte a migliorare la produttività, fidelizzazione e responsabilizzazione della propria forza lavoro possano risultare funzionali anche al miglioramento del capitale umano e sociale dell'intera collettività in cui operano le Università.

Un discorso del tutto analogo riguarda gli indicatori in tema di "Salute e sicurezza", che non fanno parte delle attuali forme di rendicontazione dell'Ateneo e devono trovare necessariamente un'adeguata valorizzazione nel report sociale, sia dal punto di vista della rilevazione delle criticità prevalenti, sia da quello dell'impegno e delle iniziative messe in atto per migliorare nel tempo le proprie performance.

In tema di "Pari opportunità", le uniche informazioni individuate riguardano i dati sull'occupazione femminile complessiva, mentre non sono esplicitati aspetti aggiuntivi quali: la valenza strategica attribuita alla tematica, la rappresentatività negli organi di governo e nelle qualifiche più elevate, i trattamenti integrativi garantiti, gli eventuali fattori o casi di discriminazione, gli indici di fecondità. Anche questa tematica deve quindi essere adeguatamente sviluppata e articolata in un processo di sviluppo futuro dello strumento, attraverso dati e informazioni che sono sicuramente già disponibili all'interno dell'organizzazione e che vanno opportunamente rielaborati e comunicati verso l'esterno.

Maggiori riscontri sono individuabili in tema di "Diritti umani".

Il Diritto allo studio rappresenta l'aspetto centrale di questa sezione. Esso va inteso sia come importante strumento di equità (valenza sociale), sancito dalla Costituzione e finalizzato a garantire a tutti l'accesso alla formazione universitaria e la possibilità di contare su eguali condizioni di partenza in termini di opportunità educative; sia come elemento di competitività e differenziazione rispetto ad altre sedi universitarie (valenza economica). Il principio trova chiara esplicitazione nel Discorso inaugurale del Rettore, ove la politica del "no child left behind" è vista come sfida "indissolubilmente legata" a quella dell'eccellenza, e va ovviamente ripreso nell'ambito del documento "sociale".

Funzionale a questo impegno strategico risulta innanzitutto la descrizione complessiva del corpo studentesco, con la specificazione dell'incidenza e dei trend relativi a particolari categorie che potrebbero essere discriminate da un accesso alla formazione universitaria disciplinato e esclusivamente da logiche di mercato. Il Progetto Stella, ad esempio, evidenzia, a livello di dati nazionali, come la prosecuzione degli studi trovi una barriera nelle disponibilità economiche familiari, avvalorando quindi l'esigenza di iniziative di supporto; una considerazione in parte analoga è desunta dalla minore tendenza del genere femminile a proseguire gli studi dopo la laurea rispetto a quello maschile. Il bilancio sociale deve dare conto di queste componenti, verificandone la valenza e le dinamiche all'interno dell'Ateneo pavese, in modo da derivare anche un riscontro diretto dell'efficacia o meno delle politiche attuate. Nei documenti analizzati, l'unica indicazione esplicitamente richiamata riguarda gli studenti lavoratori: la tematica va quindi maggiormente valorizzata ed enucleata, tenendo conto che il reperimento delle informazioni non dovrebbe comportare eccessivi problemi.

Estesa risulta viceversa la disponibilità di dati sulle iniziative intraprese in termini di diritto allo studio e sulle risorse ad esso destinate. L'attenzione rivolta dalla relazione NUV a questo aspetto permette di ricostruire l'andamento intertemporale delle principali grandezze e, su alcuni aspetti (ad esempio la diffusione del part-time e dei tutorati), di condurre confronti con altre sedi, evidenziando il posizionamento relativo dell'Ateneo. Importante risulta l'esplicito impegno

nel Discorso inaugurale del Rettore a destinare maggiori stanziamenti agli studenti in termini di: borse di studio per alunni meritevoli e per la mobilità internazionale, apertura notturna delle biblioteche, finanziamento delle attività culturali e del servizio trasporti mediante autobus; esso infatti esemplifica una delle logiche chiave che dovrebbero caratterizzare un bilancio, ovvero quella di assumere impegni (preferibilmente in forma quantitativa) e prevedere linee d'intervento funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

L'ultima tematica che può trovare collocazione organica in questa sezione è quella relativa all'internazionalizzazione, che assume comunque una valenza trasversale rispetto a molte delle aree di rendicontazione già trattate (attività formativa, capitale umano proprio, corpo studentesco, ricerca) e può quindi prevedere riscontri anche nelle parti ad esse dedicate. Il Discorso inaugurale del Rettore esplicita in maniera chiara la valenza strategica del potenziamento dell'internazionalizzazione, richiamando i dati più significativi in termini di scambio di studenti; informazioni in dettaglio su questo punto e sulla mobilità internazionale (in e out) dei ricercatori sono presenti anche nella relazione NUV. Come per altri aspetti, il processo di rendicontazione sociale richiede un maggiore approfondimento dell'argomento, con una capacità di estendere il quadro informativo, dedicando un'attenzione specifica ai rapporti con i Paesi in via di Sviluppo. Alcuni riferimenti qualitativi a riguardo sono richiamati nel Discorso inaugurale del Rettore (attività Cicops, attività di collaborazione con aree del sud del mondo, maggiore apertura agli studenti provenienti da PVS) e vanno sostanziati da un più ampio sforzo di raccolta e analisi dei dati.

Indicatori ambientali - Dal punto di vista degli indicatori ambientali, la tabella di corrispondenza presenta una pressoché totale mancanza di riscontri e si è quindi preferito ometterla. In effetti, le attuali forme di comunicazione e trasmissione di informazioni verso gli stakeholder non danno conto né della capacità dell'ente di giocare un ruolo attivo dal punto di vista della formazione ambientale, né degli sforzi condotti per ridurre i propri impatti negativi.

Ciò non significa ovviamente che almeno parte delle informazioni necessarie non sia disponibile all'interno dell'organizzazione e/o che iniziative significative non siano già state adottate (ad esempio in termini di acquisti verdi, di gestione di aree protette, di alfabetizzazione), ma evidenza semplicemente come le variabili ambientali non vengano interpretate come strategiche e non facciano parte degli abituali processi di valutazione e reporting. Una circostanza incompatibile con una prospettiva di rendicontazione sociale, visto che l'assunzione di responsabilità esplicite da parte degli Atenei su queste tematiche rappresenta un elemento chiave della logica triple bottom.

Riempire la parte ambientale non vuol dire necessariamente garantire da subito una rappresentazione esaustiva dell'impegnativo set di indicatori proposto, ma significa principalmente esplicitare la propria presa di coscienza sull'argomento e sulle lacune informative/comunicative attualmente presenti, in modo da mettere in conto iniziative di miglioramento nel tempo. In tutti i documenti da noi analizzati emergono infatti ampie zone d'ombra sui dati ambientali, ma è altrettanto comune l'assunzione di impegni per la loro progressiva eliminazione. Una prima ricognizione dei dati disponibili e un programma di medio termine rivolto al soddisfacimento delle esigenze informative espresse all'interno delle schede indicatori può quindi rappresentare un obiettivo realistico per la partenza del processo di rendicontazione sociale.

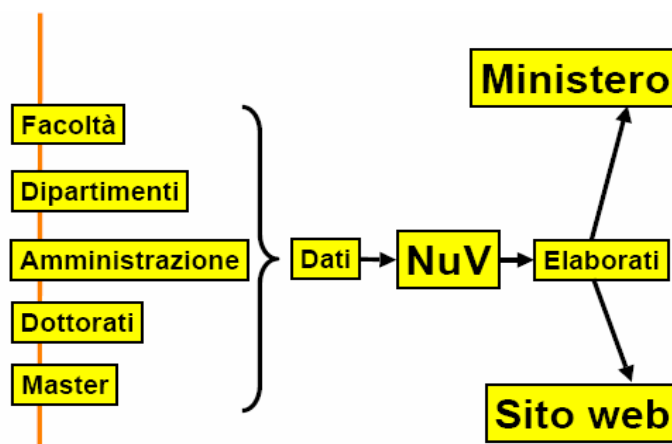
3. Conclusioni

L'esercizio di confronto tra le pratiche di rendicontazione attualmente sviluppate dall'Ateneo e la struttura metodologica presentata nel rapporto integrale permette di formulare alcune riflessioni di sintesi.

Appare innanzitutto evidente come il modificato e sempre più complesso quadro di riferimento in cui sono chiamate ad operare, abbia spinto le Università, in maniera più o meno consapevole e spontanea, a ricorrere in maniera crescente a strumenti che permettano di promuovere e far maturare al proprio interno la cultura della valutazione e della responsabilizzazione e, congiuntamente, di trasmettere verso parte degli interlocutori esterni alcune delle informazioni più rilevanti riguardo al proprio operato.

Ruolo centrale in tale ambito è stato attribuito al NUV, investito in particolare del compito di ottemperare agli obblighi istituzionali di rendicontazione verso il Ministero e di svolgere un ruolo propositivo e di stimolo continuo verso gli Organi interni di governo in tema di valutazione. Nell'attuale scenario, quindi, gli elaborati del NUV costituiscono lo strumento di riferimento, utilizzato per dar conto direttamente ad uno degli stakeholder privilegiati (il Ministero, appunto) e, attraverso la pubblicazione sul sito web, per rendere possibile una prima forma di estrinsecazione di alcune informazioni verso gli altri interlocutori (interni ed esterni) interessati. (fig. 4).

Fig. 4 - Schema della Mission del NUV



Fonte: Govoni S. (2007), *Valutare l'Università, Relazione del prof. Govoni, Presidente NuV di Ateneo, al C.d.F della Facoltà di Economia del 28/5/2007*

La Relazione annuale, in particolare, rappresenta una imprescindibile occasione per soffermarsi sulla propria missione istituzionale, costituita dalla produzione di conoscenza (ricerca di base) e dalla sua disseminazione (istruzione e ricerca applicata), e per rafforzare la cultura del risultato, con il fine di ottimizzare le pratiche gestionali e di migliorare performance e competitività. Un'opportunità arricchita di recente dall'attivazione di nuovi canali di ascolto e di indagini di customer satisfaction, finalizzati a raccogliere ulteriori informazioni e stimoli per gli organi di governo (cfr. ad esempio la valutazione della didattica, il Parere dei presidi, l'analisi degli sbocchi occupazionali).

Il consolidamento e la valorizzazione di tali meccanismi di valutazione (anche attraverso lo sviluppo di strumenti paralleli come la contabilità economico-patrimoniale e i sistemi di programmazione e controllo) risultano un obiettivo fondamentale per un'Università moderna e competitiva, ma possono però risultare parziali e da rafforzare, per almeno due ordini di ragio-

ni. In primo luogo, perché essi coinvolgono in termini comunicativi e informativi un numero contenuto di stakeholder rispetto all'ampia gamma descritta in fig. 1, risultando, quindi, inadeguati per colmare il deficit di trasparenza e partecipazione che spesso caratterizzano il sistema universitario. In secondo luogo, perché limitano l'assunzione di responsabilità alle funzioni istituzionali (formazione e ricerca), senza riconoscere pienamente la responsabilità estesa che gli Atenei possono acquisire, soprattutto nei confronti del territorio di riferimento, da diversi altri punti di vista.

L'approccio da noi adottato, come descritto nel rapporto, incentra questo concetto di responsabilità estesa sullo sviluppo sostenibile e sulla logica triple bottom, al fine di proporre un quadro complessivo dell'impatto economico, sociale ed ambientale dell'attività universitaria, mettendone in evidenza gli aspetti sinergici e le eventuali contraddittorietà.

Il risultato che ne è derivato, come ampiamente preventivabile, è che il quadro di rendicontazione proposto trova un riscontro solo parziale negli attuali strumenti di valutazione e/o comunicazione adottati dall'Ateneo e rende ipotizzabile la sperimentazione di nuovi percorsi. In particolare, emerge come diverse delle tematiche più "esterne" che riguardano l'attività universitaria non abbiano sinora trovato una esplicita collocazione nella pratiche di reporting: è questo il caso degli indicatori riguardanti gli impatti economici territoriali (anche indiretti), la comunicazione, la salute e la sicurezza, le pari opportunità, la cooperazione internazionale, gli aspetti ambientali.

La presenza di tali zone d'ombra non deve spaventare né sorprendere ¹¹, ma, al contrario, dovrebbe costituire uno stimolo ad accrescere le tematiche considerate e a rendere testimonianza della presa di coscienza da parte delle Università del proprio ruolo multiforme, caratterizzato da una crescente complessità. Una opportunità di sviluppo che non può passare, con ogni evidenza, attraverso la Relazione annuale NUV, che ha altre funzioni e rischierebbe di venirne appesantita e snaturata, bensì attraverso un documento apposito, il bilancio sociale (o, come meglio sarebbe chiamarlo, di sostenibilità), che segni l'inizio di un percorso finalizzato alla piena identificazione della propria mission allargata. Un percorso da intendere necessariamente in chiave prospettica ed evolutiva, che può prendere avvio facendo il punto della situazione di partenza, evidenziandone senza reticenze lacune ed elementi di debolezza, per poi evolversi attraverso stadi successivi che portino a ricomprendere un numero crescente di tematiche e a dare testimonianza delle performance ottenute.

L'auspicio, in tal senso, è che l'analisi qui descritta possa facilitare la fase di start-up, esplicitando gli obiettivi dello strumento e fornendo un quadro metodologico che ne possa costituire la successiva base di sviluppo e applicazione.

¹¹ Anche perché è largamente riscontrabile in molti altri enti pubblici.