



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"IL BILANCIO SOCIALE DELL'UNIVERSITA'"

RELATORE:

CH.MO PROF. ANTONIO PARBONETTI

LAUREANDO/A: FRANCESCO CARTA

MATRICOLA N. 1088796

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Indice generale

Introduzione.....	1
1 Teoria degli stakeholder e RSI.....	3
2 Il Bilancio Sociale	8
2.1 Finalità, contenuto e processo di redazione.....	8
2.2 Principi di redazione del Bilancio Sociale.....	11
3 Il Bilancio sociale dell'università - Il caso dell'Università di Bologna.....	20
3.1 Particolarità e contenuti del documento.....	20
3.2 Analisi degli indicatori utilizzati.....	27
Conclusioni	36
Riferimenti Bibliografici.....	38

Introduzione

L'elaborato in questione si concentra sulla tematica del Bilancio Sociale, con il fine di far comprendere l'importanza di questo strumento di comunicazione e la possibilità di valorizzarlo all'interno di realtà particolari, come quella universitaria.

Il Bilancio Sociale viene pensato all'interno della “Stakeholder Theory”, teoria che costituisce il presupposto per capire quali siano le finalità del documento in questione. Per questo motivo un primo capitolo si concentra sull'introduzione di tale concetto, affiancato a quello strettamente collegato di “Responsabilità Sociale d'Impresa”. Descrivendo i diversi approcci alla RSI si introduce un cambiamento di prospettiva nei confronti dei portatori di interesse, cambiamento che emerge nella costruzione di un rapporto più stretto con essi, sia in termini di legami instaurati che di inclusione all'interno della strategia e della progettazione delle attività dell'organizzazione. Questo fatto si concretizza in diverse azioni, tra cui la redazione di un prospetto consuntivo del portato dell'azienda all'interno della società, che ne delinea non solo l'andamento patrimoniale, ma anche i risultati in ambito sociale ed ambientale: il Bilancio Sociale.

La tematica è analizzata nel secondo capitolo da un punto di vista metodologico, andando in un primo momento a spiegarne caratteri, contenuti e processi di redazione; questi permettono di capire la portata del documento, la cui stesura ha risvolti non ristretti ad una sola parte dell'organizzazione, bensì tende a coinvolgere l'intero universo aziendale. Successivamente si analizzano i principi seguiti per la redazione, dettami che ne specificano la struttura da un punto di vista formale, concludendo quella che è la panoramica generale relativa allo strumento in questione.

Nella terza parte il Bilancio Sociale viene, nella sua versatilità applicativa, calato all'interno di un contesto come quello dell'Università, spiegando quali siano le peculiarità che assume alla luce delle caratteristiche introdotte nel capitolo precedente e del loro rapporto con la realtà in questione: l'elaborato in particolare si focalizza su quali siano i contenuti e le finalità che caratterizzano il documento. Nel fare ciò viene preso a supporto il Bilancio Sociale dell'Università di Bologna, redatto nel 2016 e relativo all'anno 2015; la scelta è ricaduta su tale realtà per la somiglianza a quella patavina: due atenei di dimensioni elevate, con una storia molto lunga alle loro spalle, collocati in un territorio piuttosto simile, popolato da piccole-medie imprese. In questa parte vengono anche analizzati i principali indicatori GRI

impiegati nel bilancio, proponendo un confronto con i nuovi indicatori proposti dai principi internazionali, presentati nell'ottobre 2016 ed in vigore dal 2018.

A conclusione, in un ottica consuntiva, si spiegano le utilità dello strumento nell'ambito universitario alla luce delle considerazioni effettuate nell'ultima parte dell'elaborato; in particolare si cerca di argomentare su quali siano i punti deboli della comunicazione tra l'Università ed i soggetti portatori di interesse, spiegando come il Bilancio Sociale possa costituire un discreto viatico per cercare di trovare una soluzione, anche se parziale, a questo tipo di problema che grava sull'Istituzione.

Teoria degli stakeholder e RSI

L'azienda persegue come fine primario l'economicità, che le permette di sopravvivere in maniera autonoma e duratura; nella persecuzione del proprio obiettivo, e dunque nel corso della propria vita, essa entra in contatto con molteplici soggetti esterni ed interni, i quali ne costituiscono l'ambiente di riferimento. Intrattenendo rapporti diretti o indiretti con l'impresa questi attori godono di un certo potere d'influenza sull'organizzazione e sono interessati all'andamento della stessa: è per questo che sono definiti stakeholders, termine inglese composto dalla particella “stake”, che significa interesse, partecipazione, posta in gioco e da “holder”, che invece vuol dire portatore¹.

Nell'implementazione della propria strategia l'impresa non può non tenere conto di questi interlocutori (Coda, 1988), ed instaura con essi un preciso rapporto: la relazione stakeholder-organizzazione è diretta a legittimare l'operato di quest'ultima, in maniera tale da mantenere attorno ad essa un clima di fiducia e consenso, aspetti intangibili di cui non si può misurare il “valore”.

In questa visione si inserisce la responsabilità sociale di impresa, concetto che deriva da un “mutato rapporto tra ambiente ed azienda, per cui quest'ultima è consapevole di essere inserita in un ampio background socio-economico, all'interno del quale decide di attivare diversi sottoinsiemi di riferimento, costituiti dagli stakeholders e dalle relazioni intessute con essi”².

La creazione di rapporti costruttivi è parte integrante dell'attività aziendale ed in questo senso “l'impresa tende a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali ed ambientali, oltre che economiche, dei diversi portatori di interesse mediante lo svolgimento delle proprie attività”³.

Gli approcci alla RSI possono essere molteplici e variano a seconda delle circostanze aziendali e della concezione di impresa che possiede il detentore del potere decisionale; in particolare se ne possono evidenziare quattro principali, ordinabili per crescente inclusività degli stakeholders nei rapporti con l'impresa: l'approccio *lassaiz – faire*, quello *enlighted self – interest*, il *forum for stakeholder interaction*, e lo *shaper of society*⁴.

Il *lassaiz – faire* prevede che la sola responsabilità dell'impresa sia quella di creare ricchezza,

1 GARZANTI LINGUISTICA, 2017. Disponibile su <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=stakeholder> [26/07/2017]

2 CONDOSTA, 2008. Il Bilancio Sociale d'azienda, IPSOA. P. 3

3 MOLTENI, 2004. Responsabilità Sociale d'impresa, Vita & Pensiero. P. 4

4 JOHNSON, WHITTINGTON, SCHOLLES, 2014. Strategia Aziendale, Pearson. Pp. 121-123.

soddisfacendo l'interesse degli azionisti, e che gli unici vincoli che la collettività impone al soggetto economico sono quelli relativi a leggi e regolamentazioni: i rapporti con l'esterno sono perciò ridotti all'essenziale, e spesso unilaterali; questo tipo di comportamento può essere dovuto a motivazioni ideologiche o a difficoltà strutturali e mancanza di risorse economiche per spingersi oltre.

Il secondo approccio, *enlighted self-interest*, media tra quello che è l'interesse degli azionisti e quello dei portatori di interesse, consapevole del fatto che il mantenimento di un rapporto costruttivo con i soggetti sia interni che esterni all'azienda può portare a vantaggi di carattere economico, concependo la reputazione come un “asset” rilevante e per questo da tutelare. La RSI è dunque in questo caso una filosofia gestionale che favorisce l'impresa di nel mantenimento del mercato in un ottica di medio – lungo termine.

La *forum for stakeholder interaction* aumenta quella che è l'attenzione e la programmaticità dell'azione di coinvolgimento degli stakeholders, su cui l'impresa è consapevole di avere influenze specifiche; è perciò che i risultati dell'organizzazione non sono più solamente misurati con strumenti di natura finanziaria, ma vengono concepiti anche in relazione ad altri ambiti. In quest'ottica si consideri il fatto che l'impresa operando può creare valore per l'ambiente circostante principalmente su tre livelli⁵:

- [...]il profitto ed il capital gain, ossia una forma reddituale e patrimoniale di remunerazione per gli azionisti;
- [...]la ricchezza generata a vantaggio di dipendenti, clienti, fornitori e di ogni altro interlocutore dell'impresa;
- [...]lo sviluppo di competenze delle persone legate all'impresa, con miglioramento in termini di immagine e di benefici sociali ed ambientali.

Con tale assunto possiamo affermare che i tre tipi di valore siano strettamente legati tra loro e dunque che la creazione economica di ricchezza sia integrata a quella etica ed ambientale; esse possono dare luogo a molteplici sinergie, finendo per rafforzarsi vicendevolmente in un circolo virtuoso, per cui i risultati reddituali e competitivi permettono di raggiungere soddisfacenti risultati sociali, i quali a loro volta alimentano i primi due in quella che viene chiamata da Molteni “ sintesi socio-competitiva”: una modalità di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente, dando vita ad una soluzione che contribuisce a sostenere e ad alimentare il vantaggio competitivo d'impresa

5 PADOVA, CROCI, MORFINO, 1999. Il difficile mestiere di creare valore, Sistemi e impresa. Fascicolo 8.

e dunque il suo successo duraturo⁶.



Illustrazione 1: ZAMAGNI, BRUNI, 2009. Dizionario di economia civile, Città Nuova.

Questo tipo di concezione che prevede un'inclusività maggiore per i portatori di interesse permette poi di costruire una relazione di carattere più immediato e diretto con essi e dunque di misurare in maniera più rapida le reazioni dell'ambiente alle proprie azioni, prima che queste ultime si ripercuotano su elementi quantitativamente misurabili ed incidenti sulla performance economica d'impresa (come i ricavi e le vendite), dando la possibilità di mettere in atto eventuali azioni correttive.

L'approccio “*shaper of society*” è infine quello che considera gli aspetti di natura finanziaria come elementi secondari, vincolanti alla realizzazione della propria attività; ciò riguarda imprese in cui l'obiettivo primario è a carattere sociale, e ne rappresenta dunque una vera e propria “*raison d'etre*”. Esse avendo sostanzialmente come obiettivo il beneficio della società non possono non tenere conto del loro rapporto con gli stakeholders, in un ottica di collaborazione nello svolgimento dell'attività, ma anche per valutare le loro performance. L'interesse a sviluppare la teoria degli stakeholders passa per l'adozione di molteplici strumenti i quali possono essere suddivisi in diverse categorie, sulla base della tipologia a cui fanno riferimento:

- documenti atti alla manifestazione di valori, codici, modalità di governance e di gestione, con la finalità di esplicitare i principi base del funzionamento dell'impresa oltre che le modalità con cui si tenta di tramutare tali principi in pratica; si parla ad esempio di missione, visione, codici etici e di comportamento, sistemi di auditing interni ed esterni, sistemi di governance della sostenibilità;

6 MOLTENI, vedi opera citata in 3. P. 100.

- azioni di inclusione finanziaria e investimento socialmente responsabile, che si propone di ottenere risultati concreti sfruttando la finanza gestita secondo criteri etici e favorendo l'accesso al credito di soggetti altrimenti esclusi;
- programmi di sviluppo di risorse umane, per cui si ha un'interconnessione sempre più forte tra dipendente ed azienda; ci si concentra dunque su modalità di assunzione, formazione e sviluppo del personale, sicurezza e salute sul lavoro;
- partnership con la comunità con obiettivi di lunga scadenza, integrando risorse e competenze; ciò comprende la presenza di fondazioni di impresa, investimenti nella comunità, e donazione di servizi volti a facilitarne lo sviluppo;
- gestione dell'impatto ambientale, con campagne ambientali, partnership locali di sostenibilità, acquisizioni di certificazioni;
- tutela dei diritti umani, nel momento in cui la normativa dei paesi dove l'impresa è presente non specifica determinati limiti, l'azienda adotta volontariamente codici di condotta volti ad evitare gli illeciti al proprio interno e per i propri fornitori, andando a promuovere indirettamente lo sviluppo delle aree svantaggiate;
- utilizzo di strumenti atti a rendicontare il funzionamento aziendale, a coinvolgere e guadagnare la fiducia dei diversi stakeholders, come il bilancio sociale.

Nell'uso degli strumenti per la messa in atto della RSI, come specificato da Condosta (2008), possono essere tre i livelli di approccio⁷:

- un primo livello è chiamato *Corporate Image Promotion*, che comprende gli strumenti e le modalità con cui si mira a comunicare un credo aziendale, un metodo generico con cui fare impresa; essa ha come obiettivo quello di diffondere un generale senso positivo nei confronti del proprio brand in quanto promotore dell'istanza sociale in questione;
- un secondo livello più strategico è quello della *Single Event Promotion*, in cui la comunicazione a sfondo sociale si ferma al singolo evento o manifestazione; pur avendo un impatto maggiore (l'azienda si muove nel concreto) non permette di usufruire di tutte le potenzialità derivanti dall'assunzione della RSI;
- un terzo livello, più ampio, è quello della *Strategic Overall Promotion*, laddove si intende uno strumento che consenta di pianificare, agire e comunicare quanto si fa in

⁷ CONDOSTA, vedi opera citata in 2. Pp. 59-60

tema di RSI. Lo strumento non è più meramente finalizzato alla comunicazione ma diventa parte integrante della gestione aziendale.

Questi step di utilizzo derivano direttamente da quella che è la concezione di RSI adottata, e per questo la ricalcano; essi spesso vengono interiorizzati in un processo graduale, che parte dalla definizione dello sfondo valoriale e dei principi guida, spostandosi all'analisi dei processi interni e alla conseguente identificazione delle aree critiche, per pianificare interventi ed ottenere a seguito di essi feedback che portano al miglioramento dell'operato dell'impresa.

Il Bilancio Sociale

Finalità, contenuto e processo di redazione

Il Bilancio Sociale (o di Sostenibilità), viene definito come l'insieme delle attività volte a rendere conto agli stakeholders degli effetti dell'attività aziendale. Queste ultime non riguardano solo l'ambito economico della gestione, bensì coinvolgono in maniera più ampia il portato dell'azienda all'interno della società in una logica che può essere associata a quella della “triple bottom line”, espressione utilizzata per la prima volta dall'autore John Elkinton nel 1994. Con tale locuzione quest'ultimo fa riferimento alle tre linee consuntive che ogni impresa dovrebbe costruire per relazionare riguardo al proprio andamento, in inglese chiamate “the three Ps”: profit, planet, people. La prima è quella di conto economico – riguardante il profitto in se –, la seconda misura il risvolto sociale dell'attività aziendale – le conseguenze sulle persone –, la terza gli effetti che l'impresa ha sull'ambiente – sul pianeta –.⁸

Il termine “Bilancio”, utilizzato in questo contesto, non fa perciò riferimento esclusivo alla tecnica contabile, ma tende piuttosto ad evidenziare la natura consuntiva del documento - che viene redatto periodicamente - ed il fatto che esso sia costruito sulla base di regole e procedure cui ci si deve attenere. Si tratta inoltre di un documento autonomo, poiché è pienamente capace di esprimere l'impatto complessivo dell'attività aziendale sulla società civile, ma allo stesso tempo sinergicamente integrato con gli altri strumenti di gestionali aziendali.

L'integrazione delle informazioni del bilancio di esercizio con quelle del bilancio sociale fornisce ad esempio uno sguardo più ampio sulla compagine aziendale e sulla strategia adottata: la maggiore trasparenza che deriva da questo tipo di azione ha risultati nel momento in cui i documenti sono redatti in maniera coordinata l'un l'altro, senza creare un'informazione sovrabbondante – destinata a rendere confusionaria l'analisi della performance aziendale – ma dandole maggiore efficacia.

Il suo sviluppo come strumento di Responsabilità Sociale porta a determinare il fatto che esso non abbia esclusivamente la funzione di strumento di comunicazione bensì che col passare del tempo acquisisca valenza programmatica e gestionale, denotando una visione più ampia del “fare impresa” e cercando un connubio tra obiettivi sociali e profitto imprenditoriale.

⁸ 2009, The triple bottom line. The Economist [online], Online extra, <http://www.economist.com/node/14301663> [05/07/2017]

Successivamente il documento consegue una funzione di “verifica”, che si presta alla misurazione di coerenza tra missione e gestione e dunque alla valutazione del rispetto degli assunti sui quali si è costituita l'impresa.

La redazione del Bilancio di Responsabilità si caratterizza per essere un processo che coinvolge nella sua totalità l'azienda, in particolare nei vari passaggi dell'evoluzione della sua funzione e dunque del suo sviluppo. In questo senso possiamo delineare diversi insiemi di attività che danno l'idea del tipo di azione cui si fa riferimento⁹:

- assimilazione del concetto di Responsabilità Sociale e ridefinizione di mission e vision in tale ottica; cercare in particolare di esaminare in quale modo la responsabilità venga implicata nei concetti fondamentali dell'azienda e di far emergere quelli che possono essere comportamenti quotidiani che esprimono la RS (definita in tal senso sommersa, in quanto non esplicita) e quali devono essere integrati nel modus operandi aziendale per allinearsi a tale filosofia di gestione;
- mappatura degli stakeholders, fondamentale per individuare i soggetti su cui impatta l'agire imprenditoriale, ed i loro caratteri; in particolare la teoria della rilevanza (Mitchell, Agle e Wood, 1997), individua tre attributi fondamentali quali il potere di influenza sull'azienda, la legittimità delle aspettative e l'urgenza delle rivendicazioni¹⁰; a seconda del possesso dei diversi attributi si individuano gli stakeholder dormienti (possesso del potere), discrezionali (possesso della legittimità), pressanti (possesso dell'urgenza), dominanti (aventi potere e legittimità), pericolosi (se in possesso di potere ed urgenza), completi (se contraddistinti da tutti i caratteri); in tal modo essi sono “pesati”, e con una successiva suddivisione da un punto di vista qualitativo si possono individuare le attività che impattano sui diversi gruppi in modo da valutare quali siano le azioni tramite cui gestire il rapporto con tali soggetti;
- identificazione degli indicatori e modalità raccolta degli stessi, fase che riguarda la costruzione vera e propria del bilancio; l'indicatore è in particolare definito come “un valore quantitativo e qualitativo che permette di correlare gli effetti più rilevanti dal punto di vista economico, ambientale e sociale all'attività svolta dall'impresa”¹¹. Si cercano i driver che misurano il valore creato e distribuito ai vari stakeholders,

9 CONDOSTA, 2008, Opera citata in 2. P. 111

10 FAVOTTO, BOZZOLAN, PARBONETTI, 2012. Economia aziendale – Terza Edizione, McGraw-Hill. Pg. 175

11 GBS, 2007. Il Bilancio Sociale, documenti di Ricerca n° 3, Reporting Ambientale e valore aggiunto, Milano, Giuffrè Editore P. 156

- prendendo principalmente nota dai principi di redazione che si occupano del bilancio sociale (vd. Capitolo successivo), adattandoli all'interno della realtà aziendale;
- raccolta dei dati ed implementazione del sistema di indicatori, una fase laboriosa e a carattere procedurale;
 - analisi dei dati raccolti e stesura del documento.

Essendo il bilancio sociale un documento la cui redazione è slegata da qualsiasi obbligo di carattere normativo, perché esso sia efficace un importante punto da tenere in considerazione riguarda l'attendibilità delle informazioni contenute all'interno dello stesso; è per questo che una volta ultimata la redazione è auspicabile che il documento sia sottoposto ad un processo di asseverazione da parte dell'esterno. L'asseverazione viene definita in particolare come “un processo sistematico e documentato, mediante il quale un soggetto indipendente raccoglie e valuta la veridicità delle affermazioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità”¹².

In particolare Condosta (2008 – p. 143) specifica che i criteri di verifica riguardino:

- completezza: si richiede che “l'impresa dimostri il livello di rendicontazione delle sue attività, prodotti, servizi, siti, e filiali per le quali essa ha responsabilità”;
- evidenza: si richiede che il revisore “valuti se l'azienda ha fornito dati adeguati a supportare le informazioni contenute nel report”;
- rilevanza: si richiede che il revisore “valuti se l'azienda ha incluso nel report le informazioni sulle sue attività, performance e impatti che siano soddisfacenti per gli stakeholders dell'azienda stessa al fine di arrivare ad una comprensione dell'azienda, formulare giudizi, prendere decisioni ed eseguire azioni”;
- rispondenza: si richiede di valutare “se l'azienda ha risposto alle esigenze, alle policy e agli standard relativi agli stakeholders, e che tali risposte siano adeguatamente comunicate nel report”;
- accessibilità: il revisore valuta quanto il report sia accessibile agli stakeholder in termini di disponibilità, costo dell'acquisizione, intelligibilità, canali di risposta.

Tale fondamentale step avviene con l'ausilio di professionisti del settore, che asseverano i contenuti del bilancio e lo giudicano per completezza dell'informazione ed accettabilità da parte degli stakeholders, rilasciando attestati e rating che ne riassumono il giudizio.

Questo tipo di azione viene implicitamente portata anche coinvolgendo nella redazione gli

12 CASTELLANI, 2015. Responsabilità Sociale d'Impresa, II ed. Maggioli Editore, P. 277

stakeholders, i quali diventano parte attiva nel processo. Questo secondo punto comporta l'attivazione di un dialogo con l'esterno, in cui il flusso di informazioni creato può essere gestito con diversi strumenti:

- si possono identificare degli “opinion leaders” nell'ambito delle diverse categorie di stakeholders, e promuovere interviste, questionari, incontri di gruppo;
- si possono allegare al bilancio dei questionari, degli “appraisal form” che possono avere ad oggetto la raccolta di giudizi sia sul solo bilancio che sull'intero processo e rapporto con gli stakeholders;
- si può lanciare una ricerca, campionando le varie categorie di stakeholders procedendo con interviste;
- si può dedicare un apposito spazio sul sito internet dell'azienda per raccogliere suggerimenti per il miglioramento;
- si possono utilizzare diverse combinazioni degli strumenti.

Tale fase corrisponde perciò ad un feedback fondamentale per la redazione del periodo successivo, in un ottica di miglioramento continuo; essa permette di far perdere al documento l'ottica dell'autoreferenzialità, costruendo una relazione biunivoca che permetta al bilancio di essere non un semplice strumento di rendicontazione bensì di diventare parte integrante della strategia.

Principi di redazione del Bilancio Sociale

La diffusione del Bilancio Sociale e la natura del documento fanno sì che si necessiti di forme di regolamentazione per la stesura dello stesso in maniera tale da rendere più efficace la rendicontazione in termini di intelligibilità del singolo documento e di confronto tra diverse aziende. Da ciò nasce la necessità di esplicitare i principi di redazione del bilancio sociale, i quali pur non avendo una base legislativa che possa darvi il carattere dell'inequivocabilità, sono confluiti in documenti dallo spessore riconosciuto all'unanimità e dunque sono andati in contro ad un processo di omologazione che gli consentano di essere funzionali alla redazione del Bilancio di Responsabilità.

In particolare due sono gli schemi di riferimento presi in considerazione: i principi esplicitati

dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) e quelli dettati dalla Global Reporting Initiative (GRI).

Il GBS è un gruppo di studio nato alla fine degli anni '90, e che comprende molteplici studiosi rappresentanti di diverse Università italiane, degli Ordini professionali e dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri e di alcune Società di revisione contabile, interessati alle tematiche della RSI e del Bilancio Sociale. Il primo standard elaborato viene proposto nel 2001; successivamente, dato il mutato contesto socio-economico e la progressiva diffusione dello strumento, i principi sono stati sottoposti a revisione pervenendo all'ultima versione risalente al 2013.

Gli standard definiscono innanzi tutto il bilancio nei suoi caratteri generali; si specifica in particolare che si tratta di un documento autonomo, pubblico, da redigere periodicamente (di norma contestualmente al bilancio d'esercizio), e che deve possedere oltre che un carattere consuntivo (che permetta il confronto tra diversi periodi) anche un orientamento al futuro, fatto che ne sottolinea il ruolo di strumento di gestione.

Successivamente si analizzano i fini del bilancio sociale, per poter esplicitare quelli che sono i principi volti ad indirizzare il documento al raggiungimento degli stessi; in particolare questi sono 17, di cui i più rilevanti possono essere considerati¹³:

- Identificazione; deve essere fornita la più completa informazione riguardo alla proprietà e al governo dell'azienda, per dare ai terzi la chiara percezione delle responsabilità connesse. E' necessario sia evidenziato il paradigma etico di riferimento (valori, principi, regole, missione);
- Trasparenza; tutti i destinatari devono essere posti in condizione di comprendere il procedimento logico di rilevazione, riclassificazione e formazione, nelle sue componenti procedurali e tecniche e riguardo agli elementi discrezionali adottati;
- Inclusione; si farà in modo di dar voce a tutti gli stakeholders identificati, esplicitando la metodologia di indagine e di reporting adottata. Eventuali esclusioni o limitazioni devono essere motivate;
- Coerenza; dovrà essere fornita la descrizione esplicita della conformità delle politiche e delle scelte del management ai valori dichiarati;
- Neutralità; il bilancio sociale deve essere imparziale ed indipendente da interessi di

13 GBS, 2013. Il Bilancio Sociale 2013 – Standard, Giuffrè Editore. Pp. 18-21

- parte o particolari coalizioni;
- Competenza di periodo; gli effetti sociali devono essere rilevati nel momento in cui si manifestano (maturazione e realizzazione dell'impatto sociale) e non in quello della manifestazione finanziaria delle operazioni da cui hanno origine;
 - Prudenza; gli effetti sociali positivi e negativi devono essere rappresentati in modo tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale e della sua rappresentazione;
 - Comparabilità; deve essere consentito il confronto fra bilanci differenziati nel tempo della stessa azienda o con bilanci di altre aziende operanti nel medesimo settore;
 - Comprensibilità, chiarezza ed intellegibilità ; le informazioni contenute nel Bilancio Sociale devono essere chiare, e comprensibili. [...] La struttura del e il contenuto del bilancio devono favorire l'intelligibilità delle scelte aziendali.
 - Periodicità e ricorrenza: il Bilancio Sociale, essendo complementare al bilancio di esercizio, deve corrispondere al periodo amministrativo di quest'ultimo;
 - Significatività e Rilevanza: bisogna tenere conto dell'impatto effettivo che gli accadimenti, economici e non, hanno prodotto nella realtà circostante;
 - Attendibilità e fedele rappresentazione: le informazioni desumibili devono essere prive di errori e pregiudizi, in modo da poter essere considerate dagli utilizzatori come fedele rappresentazione dell'oggetto cui si riferiscono. Per essere tali esse devono rappresentare in modo completo e veritiero il proprio oggetto, con prevalenza degli aspetti sostanziali su quelli formali.

Da questi nasce perciò una struttura ben definita, delineabile in tre parti principali¹⁴:

- l'identità aziendale e contesto, che descrive gli aspetti salienti del background socio-ambientale in cui l'azienda è inserita e successivamente enuncia agli obiettivi istituzionali che si è fissata ed i valori a cui si ispira; viene inoltre descritto il sistema di governance imprenditoriale. In tal modo si presenta una panoramica dell'azienda e del contesto in cui esse è inserita; a ciò si aggiunge il riferimento alle relazioni che intercorrono tra esterno ed interno tramite il riferimento al disegno strategico imprenditoriale (valori, obiettivi);
- la riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto, che esprime in relazione a dati quantitativi tratti dal bilancio d'esercizio l'effetto economico che l'attività d'azienda ha prodotto sugli stakeholders che interagiscono in maniera più

¹⁴ GBS, opera citata in 13. Parte II. Pp. 21- seguenti.

diretta con l'azienda stessa: misura perciò in termini economici la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che ne partecipano alla distribuzione. Due sono le prospettive di analisi per la distribuzione del valore aggiunto, entrambe aventi origine dalla riclassificazione del prospetto di conto economico: l'assolvimento della funzione di produzione e la remunerazione dei portatori di interesse. La prima determina il valore aggiunto come differenza tra valore della produzione e valore dei consumi intermedi, rendendo conto di quale sia la performance di periodo da distribuire; la seconda assimila il valore aggiunto ad un fondo che serve a compensare i portatori di interesse, trasferimenti di valore evidenziati all'interno del prospetto di riparto del valore aggiunto. In un primo prospetto il Valore Aggiunto viene inizialmente determinato quale somma algebrica tra elementi di ricavo ed elementi di costo intermedi; un secondo evidenzia il riparto del valore stesso, quale sommatoria di remunerazioni percepite dagli interlocutori interni e dalle liberalità esterne : i due prospetti sono bilanciati. Il Valore aggiunto viene in questo caso considerato a livello globale, comprendendo tutti gli ambiti di azione dell'impresa, da quello caratteristico (riguardante il core business e i soggetti ad esso legati) a quelli più marginali rispetto all'attività aziendale ma altrettanto importanti come possono essere quello ambientale e relativo alle comunità locali, ed il valore prodotto viene evidenziato in maniera scalare nello specifico prospetto per aree di interesse (terzo prospetto autonomo).

- la relazione socio - ambientale, che porta a conoscenza di tutti gli effetti prodotti dall'attività aziendale desumibili solo in parte dal prospetto inerente il Valore Aggiunto, identificati e descritti in modo tale da rendere il quadro esauriente. Si cerca dunque di ricondurre il rapporto instaurato con gli stakeholders ai valori espressi dalla mission e dalla vision, permettendo una valutazione complessiva della qualità dell'agire imprenditoriale. Innanzi tutto si identificano gli impegni assunti in relazione alle politiche aziendali e la modalità con cui esse vengono perseguite – con riferimento al codice valoriale dell'azienda – per poi ricondurle ad ogni specifica categoria di stakeholders coinvolta da esse dando conto degli effetti prodotti e della loro coerenza con gli intenti originari. Sono inoltre ritenute importanti eventuali comparazioni con cui l'interlocutore possa valutare anche per confronto la performance. Volendo distinguere l'ambito sociale (relativo al rispetto delle pari opportunità, alla tutela dei

lavoratori, alla formazione e ad eventuali iniziative a carattere sociale - extraaziendale) da quello ambientale (politiche ambientali, certificazioni, impatto delle attività sull'ecosistema circostante) lo schema viene riproposto due volte.

GRI è un'iniziativa lanciata nel 1997 dall'organizzazione statunitense CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) con l'obiettivo di creare un linguaggio comune per l'organizzazione e gli stakeholders, con cui l'impatto sull'economia, l'ambiente e la società dell'operato aziendale possa essere comunicato e compreso¹⁵. Si tratta dunque, come nella ratio di tutti i principi di redazione, dell'esigenza di rendere intellegibile, uniforme e confrontabile con altri il report di sostenibilità aziendale, dando la possibilità all'organizzazione di esprimere i risultati positivi e negativi ottenuti in relazione all'obiettivo dello sviluppo sostenibile: “uno sviluppo che incontri i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni”¹⁶. Questi principi rivestono una notevole importanza poiché sono i più diffusi a livello internazionale, e quindi garantiscono una certa omogeneità dell'informazione espressa all'interno dei documenti redatti dalle diverse organizzazioni, raggiungendo perciò l'obiettivo della comprensibilità e della comparabilità.

Gli Standard sono stati aggiornati costantemente, tanto che ora si è giunti alla quinta edizione (2016), il così detto GRI 5; questo standard, essendo stato pubblicato nell'ottobre 2016, non è ancora entrato in vigore, tanto che le aziende possono applicare il GRI 4 (2013) fino al 2018: le variazioni riguardano non tanto i principi generali o il contenuto del bilancio in se, quanto la composizione degli specifici indicatori.

I nuovi principi si delineano all'interno di un documento dotato di una precisa struttura:

- il documento 101 esplicita i principi di redazione con riguardo al contenuto e alle modalità di redazione del report;
- i documenti 102 – general disclosures - e 103 – management approach - hanno carattere di indirizzo a livello generale. Il primo è utilizzato per esplicitare quale sia l'informazione di background aziendale da comprendere nel report (inerente al profilo dell'azienda come set di valori, missione e visione); già in esso si rintracciano diversi riferimenti agli indicatori specifici, che vengono presentati con un ordine cui si fa

15 GRI, 2016. GRI 101- Foundation. P.3. Disponibile su: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> [05/07/2016]

16 TRECCANI, 2017. Disponibile su: <http://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile/> [10/07/2016]

riferimento al punto successivo. Il secondo spiega in quale modo relazionare sulle politiche aziendali attuate in ogni ambito di azione dell'organizzazione: questo è dunque un documento “descrittivo”, funzionale alla redazione del bilancio ed in particolare risponde all'esigenza di disporre di uno schema simmetrico all'interno dell'elaborato;

- i documenti 200, 300, 400, includono standard specifici per i tre macro-argomenti fondamentali per il Report, quali gli impatti economici, sociali ed ambientali dell'agire aziendale. Assieme a quelli inerenti la general disclosure (documento 102), gli argomenti che vengono presi in considerazione all'interno della singola macro-area sono numerati in ordine, costituendo gli specifici aspetti che vengono dettagliati a loro volta con gli indicatori; in particolare vengono suddivisi con una numerazione progressiva che permette di individuare il macro-argomento (primo numero – da 1 a 4 –) e successivamente l'aspetto specifico, con la coppia di numeri che segue (es. il 201 è il primo aspetto inerente la performance economica), mentre gli specifici indicatori sono costituiti da punti derivanti dall'aspetto. Per ognuno di essi vengono fornite le direttive sulle modalità di reporting ed esposizione dei contenuti (trattate nello specifico caso al capitolo successivo).

In questa struttura si può notare la variazione col G4, che invece presenta gli indicatori direttamente suddivisi per macro-categorie prive di aspetti (differenziate per la lettera che precede il numero, es. EC01 è il primo indicatore per l'ambito economico, ed EN02 il secondo per l'ambito ambientale), e prevede quattro sotto-categorie (LA, SO, HR, PR) inerenti l'ambito della performance sociale, che viene direttamente suddiviso all'interno di esse. Per la “general disclosure” si fa invece riferimento alla lettera “G” seguita dalla coppia di numeri.

Si crea perciò una struttura “ad imbuto”, che dal generale va al particolare: dai principi riguardanti la redazione del report di sostenibilità, si passa al dettaglio del contenuto di ogni indicatore.

I principi generali sono suddivisi in due categorie: principi per la definizione del contenuto del documento, principi per la garanzia della qualità del report.

Quelli riguardanti il contenuto sono quattro¹⁷:

- l'inclusività degli stakeholders, ossia il fatto che siano identificati i portatori di

17 GRI, 2016 Opera citata in 15. P. 8

- interesse dell'impresa e siano spiegate le modalità con cui gli stessi sono stati coinvolti nello svolgimento delle attività di business; implicitamente si prospetta la necessità di mappare e classificare gli stakeholders definendone i punti critici – bisogni, caratteri - in maniera tale da riuscire ad anticipare e risolvere eventuali attriti che potrebbero venire a crearsi (funzione di tutela preventiva del bilancio sociale);
- il contesto di sostenibilità, che definisce come l'organizzazione contribuisce o ambisca a contribuire in futuro al miglioramento economico, ambientale e sociale all'interno di un contesto preciso, sia esso locale, regionale o globale; questo principio disciplina la parte volta ad esplicitare la relazione diretta tra strategia organizzativa e sostenibilità, andando a delineare i confini dell'azione che l'organizzazione vuole portare avanti con la propria politica imprenditoriale;
 - la materialità, che si presenta come limite per l'inclusione di determinati contenuti all'interno del report: in esso devono essere infatti incluse tutte le informazioni economiche, sociali ed ambientali che potrebbero influenzare gli stakeholders e che sono collegate alle politiche aziendali; questa può dunque essere percepita come una vera e propria linea di demarcazione per la determinazione dei contenuti da includere e, collegandosi coi primi due principi, permette di costruire un elaborato dal contenuto significativo ed intellegibile;
 - la completezza, legata strettamente al concetto di materialità, che riguarda primariamente contenuto – la somma di tutti gli argomenti deve rappresentare compiutamente gli impatti del business ai tre livelli - successivamente confini – vanno rappresentate sia le attività su cui si impatta direttamente l'azienda che quelle a cui contribuisce anche indirettamente nel corso di relazioni con altre istituzioni - ed infine la tempistica – riguardo alla competenza del periodo di riferimento - .

Per quanto riguarda la qualità, invece, i principi da seguire sono invece sei¹⁸:

- accuratezza, le cui caratteristiche variano a seconda del fattore descritto, ma che deve garantire la possibilità di analisi agli stakeholders con descrizioni e dati a livello qualitativo dettagliati;
- equilibrio, la descrizione dei fatti deve essere imparziale, e garantire una veritiera rappresentazione della performance organizzativa; essa non deve influenzare in maniera impropria i giudizi dei soggetti che si approcciano al documento;

18 GRI, 2016 Opera citata in 15. P. 13

- chiarezza, per cui le informazioni devono essere intellegibili e fruibili da parte di tutti gli stakeholders;
- comparabilità, per cui l'informazione deve essere strutturata in maniera tale da poter garantire il confronto tra i report di diversi periodi della stessa azienda e di aziende diverse;
- affidabilità, tutte le informazioni raccolte devono essere documentate e le fonti delle stesse devono essere reperibili, così che gli interessati possano essere in grado di verificarle senza sforzi eccessivi;
- tempestività, il report deve essere redatto in tempi tali per cui i portatori di interesse possano prendere decisioni informate; si cerca in altre parole di garantire un flusso di informazioni continuo.

Si conclude poi con una panoramica di quelli che sono i requisiti minimi su cui includere il report; nello specifico le parti che possono essere individuate sono tre¹⁹: strategia e profilo, modalità di gestione, indicatori di performance.

In primo luogo si procede col dare una visione di insieme dell'impresa, che indichi l'indirizzo principale in materia di sostenibilità – con considerazioni a sfondo previsionale -, legandolo al contesto e alle tendenze generali dell'ambito competitivo oltre che agli avvenimenti passati. Questa parte è a carattere principalmente introduttivo, e nella sua struttura si ricollega a tutto il resto del documento: essa infatti riporta dati sui parametri del report e presenta anche una tabella di collegamento alle linee guida, che permette di avere i riferimenti specifici – all'interno del report o del sito internet aziendale - relativi alle informazioni per costituire tali indicatori. Un'ultima sezione analizza il rapporto con gli stakeholders.

La seconda parte analizza nello specifico l'andamento dei principali indicatori, ricollegando i trend alla gestione. L'ultima parte raccoglie nel dettaglio gli indicatori, che sono suddivisi in “core” (obbligatori) e “additional” (facoltativi), suddivisi per area di interesse: economica, sociale, ambientale. La priorità assegnata ai diversi indicatori varia al variare del business che caratterizza le diverse organizzazioni.

Nelle loro differenze per provenienza e natura le due tipologie di principio sono accomunate da molteplici parallelismi, sia per quanto riguarda le direttive nel corso della redazione che per quanto concerne la struttura che può esprimere nel modo più efficace l'esposizione delle

¹⁹ GRI, 2016 Opera citata in 15. P. 23

informazioni. Il principio di prudenza dei GBS può essere ricondotto, assieme a quello di coerenza, attendibilità e fedele rappresentazione al principio GRI dell'accuratezza; i contenuti del principio di neutralità e di autonomia delle terze parti possono poi essere assimilati a quello di equilibrio, come la stessa cosa vale per i principi di competenza, significatività e rilevanza (nazionali) e di completezza (internazionale), declinato nei suoi tre riferimenti (contenuto, confini, tempistica).

Anche per quanto riguarda la struttura i due modelli hanno teso nel tempo ad un avvicinamento, tanto che le sezioni, pur con un diverso ordine possono dirsi equiparabili per contenuti portati; la descrizione dell'identità aziendale (GBS) può essere equiparata a quella di strategia e portafoglio (GRI), la sezione di produzione del Valore Aggiunto a quella degli indicatori di performance (una parte degli indicatori di performance economica), e la relazione socio ambientale può essere ricondotta assieme a quella inerente giudizi ed opinioni degli stakeholders a quelle di modalità di gestione e a quella inerente gli indicatori di performance – sociale ed ambientale –.

Il Bilancio sociale dell'università - Il caso dell'Università di Bologna

Particolarità e contenuti del documento

Nella seconda parte dell'elaborato il Bilancio Sociale viene descritto come un documento che può essere considerato trasversale, e perciò applicabile a qualunque realtà e contesto; le sfumature che il proprio contenuto assume, e la funzione specifica cui esso assolve variano però in base alla tipologia di organizzazione considerata. Infatti, pur essendo in tutti i casi uno strumento della strategia aziendale atto principalmente a mettere in pratica la Responsabilità Sociale d'Impresa, presenta differenze che si evidenziano sulla base della natura e del fine dell'attività svolta, oltre che della platea degli stakeholder coinvolti.

Il contesto Universitario è del tutto singolare, e per la sua analisi ci si avvale del Bilancio Sociale redatto nel 2016 (ed inerente l'anno 2015) dall'Alma Mater Studiorum, l'Università di Bologna, un “mega-Ateneo” che per dimensioni, storia e spessore può essere paragonato a quello di Padova.

Il documento richiama l'adesione ai GRI, e perciò in un ottica generale la struttura ricalca - con qualche variazione - quella proposta dagli Standard Internazionali.

La prima parte introduce missione, visione e valori, con l'esplicitazione del codice etico universitario; successivamente si analizza la storia dell'istituzione, che da l'idea dei diversi passaggi effettuati per maturare la struttura attuale dell'Università. All'interno di tale sezione sono contenute anche un'analisi del rapporto con gli stakeholders e la tabella riepilogativa di quelli che sono gli indicatori cui si fa riferimento nel documento, con esplicito rimando al rispetto del principio di materialità. Infine si tratteggia quella che è la struttura dell'ente con particolare riferimento al sistema di governance. A questa parte segue una di richiamo ai GBS, che fa riferimento specifico alla riclassificazione dei dati contabili. Successivamente si passa all'analisi dell'andamento degli indicatori nello specifico (questa è la parte dal contenuto più sostanzioso) ed infine nella “nota metodologica” si fa riferimento all'ultima parte della struttura GRI del report di sostenibilità, con un dettaglio degli indicatori presenti all'interno di tutto il documento, e con rimandi specifici al testo: quest'ultima permette di analizzare quale sia la coerenza tra specifici principi e linee guida dei GRI (con dettagliate istruzioni su modalità di compilazione a cui attenersi e documenti da cui trarre i informazioni) e contenuti presenti nel testo.

L'Università di Bologna, come del resto la maggior parte di quelle presenti in Italia, è un

organizzazione pubblica; questa è una delle principali caratteristiche da prendere in considerazione andando ad analizzare le peculiarità del caso in esame.

Nelle strutture profit-oriented, il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione, che aiuta l'azienda ad essere premiata sia nelle decisioni di investimento, che nelle fasi di consumo; tramite questo strumento l'organizzazione vuole dare l'impressione all'esterno di essere un soggetto degno di considerazione non solo per il profilo strettamente economico della propria performance ma anche per fattori diversi, inerenti le altre sfaccettature dell'attività imprenditoriale, come gli ambiti sociale ed ambientale; inoltre porta in superficie la filosofia gestionale che la contraddistingue, votata ad un maggior coinvolgimento degli stakeholder. La rendicontazione sociale costituisce dunque un “*opzione etica*”²⁰ tramite la quale l'impresa cerca di contraddistinguersi rispetto alle altre, si intenda, non in relazione al fatto in se di presentare il bilancio, bensì in relazione all'analisi del portato della propria azione nei confronti della società.

L'azienda pubblica può invece dirsi per natura responsabile socialmente ed è per questo che essa non ha bisogno di dimostrarsi tale; vi è piuttosto la necessità “giustificare la propria esistenza” agli occhi della collettività, comunicando la ricaduta sociale dei propri interventi, risultati che peraltro sono prioritari anche su quelli economici: volendo ricondurre l'approccio alla RSI ad una delle categorie citate (vd. Cap. 1) esso non può che essere quello “shaper of society”. L'inversione di gerarchie negli obiettivi comporta dunque che, come asserisce Hinna, per una pubblica amministrazione che voglia legittimarsi presso l'opinione pubblica, essere trasparente ed evitare l'autoreferenzialità, e voglia misurare la bontà della propria gestione con grandezze intangibili quali il consenso, il report di sostenibilità costituisce una strada obbligata²¹.

La struttura pubblica è profondamente diversa da quella privata; essa non ha utile da distribuire agli azionisti – produce avanzi di bilancio - , crea valore ma difficilmente lo misura quantitativamente come differenziale tra input ed output, si basa principalmente su finanziamenti esterni ed è solo parzialmente in grado di determinare tale flusso di risorse. Nel caso delle Università, esse si fondano economicamente sul sostegno dello Stato o di altri enti e sulle tasse pagate dagli studenti; in particolare diciamo che gli atenei non possono stabilire in modo completamente autonomo il corrispettivo di cui si devono far carico i soggetti che usufruiscono del servizio, e che il differenziale tra il corrispettivo “di mercato” e

20 HINNA, 2004. Il Bilancio Sociale nelle Amministrazioni Pubbliche, Franco Angelli. P. 33

21 HINNA, 2004. Opera citata in 20. P. 31, p.51

l'esborso realmente effettuato dagli studenti è coperto dallo Stato. Per l'Università di Bologna il totale delle entrate è di circa 720 milioni di euro, e la suddivisione delle stesse le vede per più del 60% derivante da trasferimenti, legati allo Stato principalmente (ed in misura minore ad altri enti), mentre circa il 38% deriva da entrate proprie, rispondenti alla natura di entrate contributive (tasse degli studenti), entrate da convenzioni (con lo stato o altri enti) ed entrate da attività commerciali, istituzionali e patrimoniali. Le uscite gravano per circa 679 milioni di euro.

La non totale autonomia nello stabilire gli introiti e soprattutto il carattere per lo più qualitativo dell'output fa sì che i prospetti contabili, come quelli previsti dai principi di redazione o quelli utilizzati nel Bilancio, possano indicare solo parzialmente l'efficienza della struttura organizzativa in termini di operato; ci si limita perciò a descrivere la struttura delle entrate e quella delle uscite sulla base rispettivamente della provenienza e della destinazione che hanno le risorse in questione; l'analisi delle entrate è principalmente finalizzata a verificare la capacità di attirare fonti autonome di finanziamento, mentre quella delle uscite cerca di evidenziare le politiche dell'ateneo nei confronti degli stakeholders attuali e futuri²².

L'organizzazione pubblica deve poi essere essenzialmente attenta agli stakeholders poiché essi coincidono in gran parte con gli “azionisti di fatto” - i contribuenti - (definiti così in quanto non tali dal punto di vista giuridico). La legittimazione nei confronti della collettività è essenziale all'interno dell'azienda pubblica, che altrimenti dovrebbe cessare di esistere: è per questo che la società civile ha il diritto di sapere e conoscere l'andamento della gestione ed il livello di raggiungimento della mission propria dell'azienda, che è in dovere di ricercare i mezzi di comunicazione più adatti a farlo.

Essendo la collettività il soggetto cui rendere conto, possiamo dire che assume criticità maggiore la fase di identificazione degli stakeholders da tenere in considerazione, i quali da principio sono tutti ugualmente degni di nota; in questo caso viene introdotto il concetto di stakeholders “*chiave*”²³, che sono identificati come quelli con potere ed autorità tali da influenzare le idee dominanti. La logica che può essere seguita per la selezione è quella dell'uso di matrici che permettano di valutare i diversi livelli di priorità legati ai portatori di interessi, dando diverso spazio a quelli più rilevanti (coinvolti anche nel processo di redazione), e a quelli considerati più marginali (destinatari semplicemente della comunicazione).

22 GBS, 2013. Il Bilancio Sociale, documenti di Ricerca n° 7, La rendicontazione sociale nelle Università. P. 20

23 NORMANN, 1970. Traduzione Italiana: Le condizioni di sviluppo dell'impresa, Etas Libri, Milano 1979

Per quanto riguarda le Università le principali categorie di stakeholders che potrebbero essere individuate sono: gli studenti, soggetti che usufruiscono del servizio di formazione; il personale docente, che si occupa delle attività di formazione e di ricerca; il personale tecnico-amministrativo, che permette il funzionamento della struttura universitaria; la comunità scientifica nazionale ed internazionale, che si relaziona con l'università; i fornitori; i finanziatori (spontanei) ed i regolatori del sistema (autorità territoriali, Ministeri); la comunità in cui è inserita l'Università.

Nel Bilancio Sociale preso in considerazione vengono esplicitati i mezzi di cui gli stessi possono usufruire per entrare in contatto con l'istituzione, dimostrando quella che è una gerarchizzazione ben precisa, basata su frequenza delle relazioni ed urgenza delle richieste: gli stakeholders interni (professori, personale, studenti) hanno rappresentanze negli Organi Accademici, sono incentivati a partecipare ad incontri di varia natura e a compilare questionari di giudizio sulle attività, oltre a ricevere specifiche informazioni tramite il portale intranet, e quello pubblico di Ateneo; essi sono quelli che intrattengono un rapporto più stretto con l'organizzazione, e per questo hanno maggiori possibilità di contatto e di accesso ad informazioni degli altri soggetti; successivamente, rintracciamo gli organi istituzionali, i partners e la comunità scientifica, aventi un coinvolgimento intermedio, ed infine istituzioni come l'ANVUR, il MIUR ed il CRUI con mezzi di coinvolgimento ancora più ridotti.

Nella parte dedicata agli stakeholders viene espressa anche la modalità di coinvolgimento nella redazione del documento; i portatori di interesse sono stati interpellati con interviste semi-strutturate, con la compilazione di questionari, fornendo dati utili alla compilazione del bilancio; inoltre, una volta redatto, il Bilancio è stato sottoposto all'approvazione (un azione che passa per la presentazione e discussione) di diversi Consigli e Consulte, rappresentanti in particolare il personale tecnico-amministrativo e gli studenti (categorie coinvolte anche preventivamente nel corso della stesura del documento): essi possono essere individuati come degli “opinion leaders”; infine l'approvazione viene anche dal CdA e dal Senato Accademico. Anche il singolo lettore esterno può esprimere giudizi sulla chiarezza e la rilevanza delle informazioni contenute nel documento (tramite la compilazione di questionari on-line).

L'Università usa dunque un insieme ampio degli strumenti per instaurare il rapporto con i portatori di interesse, evidenziando la volontà e la necessità di aprirsi al confronto.

Un'altra parte piuttosto rilevante nel contenuto del documento è quella relativa all'organizzazione interna che, soprattutto in strutture come i “mega-atenei”, tende ad assumere

conformazioni piuttosto articolate; in questo caso la possibilità di descriverla chiaramente in un unico documento permette ai soggetti contribuenti di capire dove siano destinate le risorse, e la funzione rivestita dai soggetti coinvolti nell'attività universitaria. All'interno di questa sessione si fa anche riferimento alla gestione delle risorse umane, proponendo dati relativi al turnover del personale, all'età media e al rapporto tra numero di soggetti per genere, con richiamo al tentativo di stabilire la parità dei sessi: nonostante l'obiettivo sia ancora lontano da raggiungere il trend dei dati va verso il fine ricercato.

Il contenuto del Bilancio Sociale dell'Università assume un significato tangibile nel momento in cui viene legato strettamente a quelli che sono i fini principali della stessa, qualificati come prima, seconda e terza missione; essi sono reperibili nello Statuto di Ateneo, documento che traccia le disposizioni di funzionamento dell'organizzazione, e gli obiettivi fondamentali che essa si pone. E' in relazione ad essi che l'istituzione ha il dovere di riportare ai soggetti interessati la propria performance, rende più chiara la propria funzione e legittima la propria presenza, evidenziando quello che è il legame tra mission universitaria ed atti volti a portarla avanti. Va' da se che la parte più sostanziosa del report sia dedicata ai risvolti sociali dell'attività - in questo senso intesi anche come impatti economici indiretti dell'attività dell'organizzazione - con una certa marginalità per gli impatti ambientali, comunque presenti all'interno del documento in un apposita sezione.

Nel caso del documento preso in analisi, se la mission ed i valori sono esplicitati in fase introduttiva, in relazione anche alla storia secolare dell'istituzione, il contenuto rilevante del documento risiede nella parte centrale, la terza sessione, definita come “Attività e Risultati”. La prima missione è quella legata alla formazione degli studenti, che acquisiscono nel loro percorso conoscenze specifiche ed elaborano competenze che permettano di approcciarsi al mondo del lavoro in maniera più competitiva; le attività legate alla formazione sono molteplici, e devono certamente trovare spazio all'interno del bilancio sociale, in particolare con l'esplicitazione dei servizi che sono messi a disposizione per facilitare l'esercizio del “diritto allo studio”. Nel report steso per UniBo si traccia quella che è l'offerta formativa, corredando la descrizione con diversi dati inerenti il numero di iscritti, la durata media degli studi, il rapporto tra studenti fuori sede e provenienti da zone limitrofe alle sedi, al livello di occupazione successivo al conseguimento del titolo. Due specifici paragrafi sono dedicati ai temi dell'internazionalizzazione - opportunità supplementare per gli studenti universitari - ed alla formazione inerente i diritti umani e la parità di genere. Anche la sezione dedicata ai

“Servizi agli studenti” può essere considerata come inerente a tale ambito, in quanto presenta le iniziative atte a garantire la possibilità di crescita formativa per gli stessi, con agevolazioni e tutele per i meno abbienti.

Le attività dell'organizzazione inerenti la prima missione hanno già dalla loro un risvolto sociale notevole, permettendo alla comunità di godere di figure qualificate che possono idealmente portare sviluppo al territorio, ed è intellegibilmente documentabile.

La seconda missione riguarda invece l'attività di ricerca, che consiste nell'aumentare la conoscenza certificata per rispondere ad esigenze di benessere sociale e curiosità; in ciò sta il centro del progresso della conoscenza, fattore che si lega indissolubilmente alla prima missione universitaria, in quanto la ricerca può dirsi a fondamento di una didattica all'avanguardia. Anche in questo caso l'attività può essere rendicontata portandone alla luce i risultati, eventuali collaborazioni e partnership con istituti di ricerca, come fatto nel Bilancio Sociale in questione.

La terza missione è stata introdotta più recentemente, e completa quelli che sono i due fini “tradizionali” dell'Istituzione Universitaria. Essa viene definita dall'ANVUR come “la propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio economico, esercitata mediante la valorizzazione ed il trasferimento delle conoscenze”²⁴: rappresenta l'interazione diretta dell'organizzazione con la società, intesa in questo caso come gruppi sociali e soggetti ulteriori rispetto a quelli consolidati, che da luogo a significativi dialoghi e processi. Si specifica che la terza missione può essere distinta tra: missione di valorizzazione economica della conoscenza, e missione culturale e sociale.

La prima ha l'obiettivo di favorire la crescita economica, attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile ai fini produttivi, così che la seconda missione possa dispiegare i propri effetti virtuosi sul sistema economico; rientrano in questo ambito la gestione della proprietà intellettuale, la creazione di imprese, la ricerca conto terzi (derivante dai rapporti con l'industria locale), la gestione di strutture di intermediazione e supporto. La conoscenza prodotta dal sistema pubblico confluisce perciò nel privato, permettendo di dare un concreto supporto allo sviluppo economico del territorio.

La seconda pone l'obiettivo di produrre beni pubblici che possano aumentare il benessere della società: essi possono avere contenuto culturale (eventi culturali, gestione dei poli museali, scavi archeologici, divulgazione scientifica), sociale (salute pubblica, attività a

24 ANVUR, 2013. Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca, PP. 559- 560

beneficio della comunità), educativo.

All'interno del report preso in esame la sessione dedicata a questo tipo di contenuti viene definita come “Rapporti col territorio”, anche se alcune attività risultano essere menzionate in altre sezioni.

Per quanto riguarda la prima concezione di terza missione si può notare una sessione relativa agli spin-off dell'UniBo, che identificano imprese costituite per favore del trasferimento tecnologico e l'utilizzo del risultato di una ricerca che si è sviluppata ad opera di un docente, studente e ricercatore universitario; tali strutture vengono partecipate in una percentuale minoritaria anche dall'Università, di cui possono portare in licenza il logo. Inerenti a tale sezione, sono poi diversi i riferimenti alle collaborazioni con centri di ricerca esterni, mediate dai Centri Interdipartimentali per la Ricerca Industriale, strutture diffuse su tutto il territorio. Il secondo connotato della terza missione viene indicato con un prospetto riguardante gli eventi sul territorio promossi dall'Università ed atti a diffondere la cultura come presentazioni, spettacoli, seminari e convegni; una sezione a parte è poi dedicata al Sistema Museale di Ateneo, serie di strutture gestite dall'Università e contenenti reperti ed opere riguardanti i più disparati ambiti della conoscenza.

Tramite la terza missione l'Università entra dunque in contatto diretto con l'ambiente circostante, e legittima il suo ruolo ultimo all'interno dello stesso; essa è dunque quella più strettamente legata alla funzione “sociale”, intesa come intrattenimento di rapporti con la società che ospita l'istituzione.

Una comunicazione chiara e diffusa delle iniziative comprese all'interno della terza missione permette all'organizzazione di dimostrare la propria capacità di integrarsi all'interno della società, con un'apertura verso l'esterno che tende a smentire quello che è lo stereotipo legato alla stessa, il quale la dipinge come un luogo a se, staccato dalle logiche comuni.

La società dei giorni nostri viene definita “learning society”, società basata sulle conoscenze, che vede al centro l'uomo e la sua dote di sviluppo e messa a frutto delle proprie capacità conoscitive, creative, ed etiche: è all'interno di questa che l'Università, bacino del sapere, si propone come figura chiave per lo sviluppo della comunità.

Analisi degli indicatori utilizzati

Le tematiche sopra menzionate, rintracciate nel Bilancio Sociale preso a caso di studio, possono essere associate all'uso di specifici indicatori presentati all'interno dei principi GRI, utili per verificare la completezza e l'aderenza del bilancio agli stessi. Si propone di seguito una tabella riassuntiva che associa l'indicatore GRI al contenuto presente in Bilancio; in questo caso si applicano i principi G4, ma viene proposta anche una rilettura sugli indicatori G5, così da evidenziare quale sia il cambiamento strutturale che si presume avverrà dalla metà del 2018 per il Bilancio Sociale. Ci si attiene ai tre “topics” giudicati più rilevanti e maggiormente degni di nota: “General disclosures”, “Economic Performance”, “Social Performance”. In particolare all'interno dell'argomento gli indicatori specifici vengono numerati seguendo la “nomenclatura” utilizzata dal GRI (ovviamente diversa per i G4 ed i G5), a cui si è fatto cenno nel paragrafo inerente i principi di redazione; essa suddivide le diverse specifiche del macro-argomento in molteplici argomenti e successivamente in sottopunti – corrispondenti agli indicatori specifici – aventi a riferimento particolari sottoinsiemi di contenuto che possono essere ricondotti all'argomento stesso. Il commento è funzionale a esplicitare quale sia il contenuto portato da ogni singolo indicatore e come esso entri all'interno del documento preso in analisi; per un riferimento formale alle indicazioni del GRI quanto alla guida di riferimento per gli specifici indicatori si rimanda all’“Implementation Manual” dei G4, reperibile all'interno del sito ufficiale del GRI.²⁵ Per quanto riguarda i G5 si fa riferimento al documento “Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016”.²⁶

La tabella ricalca la struttura essenziale degli indicatori, evidenziando le differenze strutturali tra G4 e G5.

ARGOMENTI	INDICATORI G4	INDICATORI G5	COMMENTI
1) GENERAL DISCLOSURES Insieme di indicatori CORE per qualsiasi organizzazione	Indicatori considerati: G3-G16 G1 G56	GRI 102 Indicatori rintracciati: 2, 4, 6 14, 15 16, 17	Indicatori che tracciano i caratteri generali dell'organizzazione, la strategia ed i valori generali cui questa si rifà. In particolare si

²⁵ GRI, 2013. Implementation Manual. Pp. 22-60; pp. 67-83; pp.142-221. Disponibile su:

<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf> [19/08/2017]

²⁶ GRI 2016. Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016. Pp. 33-77; pp. 90-141; pp. 244-416. Disponibile su: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> [19/08/2017]

		Argomenti: Organizational profile, strategy, ethics and integrity.	rilevano, anche se con qualche difficoltà, dimensione dell'organizzazione, mercati serviti, attività (2,4,6) (G3-G16). La “dichiarazione del vertice” inerente la strategia e gli obiettivi da perseguire in tema di ricerca e formazione (14, 15) (G1) oltre che la missione e la visione sono messi in evidenza (16,17) (G56).
	Indicatori considerati: G34 G35- G39 G52-G55	GRI 102 Indicatori rintracciati: 18 19-22 35-39 Argomenti: Governance Structure	Descrizione della struttura di Governance (18) (G34) e delle responsabilità di ciascun organo identificando funzioni e poteri associati ad esse; tramite un sistema di deleghe vengono esplicitamente assegnate le responsabilità su temi rilevanti dal punto di vista socio – ambientale (19, 20, 21, 22) (G35- G39). Espliciti riferimenti alla modalità di remunerazione del personale ed ai metodi di contrattazione che ha carattere collettivo (35 – 39) (G52- G55).
	Indicatori considerati: G24-G27	GRI 102 Indicatori rintracciati: 40 – 44 Argomenti: Stakeholder engagement	Si presenta una lista dei principali stakeholder, i criteri di selezione, modalità di coinvolgimento nel processo di redazione. (40-44) (G24-G27)
	Indicatori considerati: G17-G20 G33	GRI 102 Indicatori rintracciati: 45 – 48, 54-55 56	Specifico riferimento alla materialità e ai confini del report, agli standard utilizzati e agli indici da

		Argomenti: Reporting practice	cui prendere le informazioni da inserire (45 – 48; 54 – 55) (G17-G20). Nessun tipo di asseverazione esterna richiesta (56) (G33).
2) ECONOMIC PERFORMANCE	Indicatori considerati: EC01 EC02-EC03 EC04	GRI 201 Indicatori rintracciati: 1 2-3 4 Argomenti: Economic performance	Nessun esplicito riferimento all' EVG&D (Economic Value Generated and Distributed) ma riporto di un prospetto di allocazione delle risorse in termini di spesa per risorse umane, per il funzionamento, per le attività commerciali e per oneri finanziari e tributari (1); parziale riferimento ad una suddivisione per territorio delle spese effettuate nel solo caso delle assegnazioni ai campus (1) (EC 01). No relazione sui cambiamenti climatici - l'attività non ne risente – o su piani pensionistici – i dipendenti sono pubblici ed iscritti a tale previdenza gestita dall'INPS (2 -3) (EC02 - 03). Viene invece fatto riferimento all'assistenza finanziaria ricevuta dal governo: in particolare i finanziamenti sono contenuti all'interno del prospetto delle “entrate per fonte” e hanno natura di trasferimenti - costituiscono una parte rilevante del finanziamento alle attività di ateneo – (4) (EC04).
	Indicatori considerati: EC 07, SO 01 EC 08	GRI 203 Indicatori rintracciati: 1 2	Indicatori molto utilizzati per esplicitare le tre missioni dell'università

		<p>- Argomenti: Indirect economic impacts</p>	<p>che dalla loro hanno molteplici impatti sull'economia del territorio e sugli stakeholder.</p> <p>Innanzitutto si dà luce agli investimenti e servizi supportati all'interno del territorio: riferimento alla riqualificazione aree decadute con recupero del patrimonio edilizio. Rientrano in questo indicatore anche tutti i supporti forniti dall'Università in termini economici e di agevolazioni indirette per garantire il diritto allo studio agevolazioni per i meno abbienti, e quelli forniti dai diversi organi per aiutare l'integrazione degli studenti stessi (servizi di aiuto psicologico, per persone con disabilità, organizzazione di attività per il tempo libero). (1) (EC 07, S01)</p> <p>Il secondo indicatore abbraccia gli aspetti più significativamente economici, che riguardano nel caso dell'università principalmente la seconda e la terza missione; collegamento studenti al mondo del lavoro (servizio job & placement), presentazione di convenzioni con aziende nel territorio per ricerca e progettazione così da rendere praticamente fruibile la conoscenza maturata in ambito universitario.</p> <p>Riferimento agli spin-off di aziende nate in collaborazione con l'Università. (2) (EC08)</p>
--	--	---	--

3) SOCIAL PERFORMANCE	<p>Sotto-categoria: LA</p> <p>Indicatori considerati: LA01 LA 02-LA03</p>	<p>GRI 401</p> <p>Indicatori rintracciati: 1 2, 3</p> <p>- Argomenti: Employment</p>	<p>Ingressi ed assunzioni del personale vengono categorizzate per tipo di ruolo: docente (suddiviso in sotto-categorie) e tecnico amministrativo; per i nuovi assunti non vi è altro tipo di differenziazione (età, genere, regione di provenienza).(1) (LA01) Non vi è alcun accenno alle differenze di trattamento per tipologia di contratto di assunzione né al congedo parentale (2 – 3) (LA02-LA03)</p>
	<p>Sotto-categoria: LA</p> <p>Indicatori considerati: LA05 LA06 LA07</p>	<p>GRI 403</p> <p>Indicatori rintracciati: 1 2 3</p> <p>-Argomenti: Occupational health and safety</p>	<p>Nessun cenno a comitati di salute o sicurezza ma presenza di corsi di sicurezza per il lavoro e iniziative per prevenzione di infortuni (1) (LA05); tabelle e grafici relativi agli infortuni mansione (docenti – personale tecnico e studenti) e per tipologia di infortunio; tasso assenteismo quantificato per tipologia di lavoro ma non in relazione agli infortuni (generico). Si riportano i dati relativi ai due anni precedenti, così da facilitare il confronto (2) (LA06). Nessuna presenza di lavoratori ad alto rischio (3) (LA07).</p>
	<p>Sotto-categoria: LA</p> <p>Indicatori considerati: LA12 LA13</p>	<p>GRI 405</p> <p>Indicatori rintracciati: 1 2</p> <p>Argomenti: Diversity and equal opportunity</p>	<p>Composizione del personale dirigente (intesi come CdA e senato accademico), e degli impiegati nel lavoro (professori, personale tecnico), per genere ed età (1) (LA12).</p>

			Rapporto di stipendio medio per genere analizzato in base alla categoria di appartenenza (2) (LA13).
	<p>Sotto-categoria: HR</p> <p>Indicatori considerati: HR01 HR02</p>	<p>GRI 412</p> <p>Indicatori Rintracciati: 1 2, 3</p> <p>Argomenti: Human rights assessment</p>	<p>Diversi progetti internazionali coinvolgono la tematica dei diritti umani in particolare cercando di stimolare la crescita nei paesi in via di sviluppo e combattere la povertà (Economics and Developement, Food and Environment) o di aumentare l'integrazione dei cittadini all'interno dei loro paesi, contro la diversità (Health and Rights). (1) (HR 01). Formazione degli studenti nell'ambito della didattica con specifici corsi ma no specifica formazione dei dipendenti (2) (HR 02). Gli investimenti effettuati provengono principalmente da finanziamenti specifici dell'UE (3) .</p>
	<p>Sotto-categoria: SO</p> <p>Indicatori considerati: S01 S02</p>	<p>GRI 413</p> <p>Indicatori rintracciati: 1 2</p> <p>-Argomenti: Local communities</p>	<p>Spiegazione del funzionamento e dell'attività svolta dai servizi per la comunità atti alla diffusione della cultura e della conoscenza: servizi museale e bibliotecario di ateneo. Introduzione delle modalità con cui l'università comunica eventi ed iniziative aperte al pubblico e a carattere culturale (attività inerenti la seconda accezione di terza missione).</p>

			Statistiche riguardo la possibilità di trovare un lavoro affine a ciò che si è studiato dopo il conseguimento del titolo - impatto sull'occupazione locale e sulla soddisfazione della domanda di lavoro – .(1) (S01). Non vengono attribuite particolari ricadute negative sulla comunità alle politiche realizzate dall'ateneo (2) (S02).
	Sotto-categoria:PR Indicatori considerati: 01	GRI 416 Indicatori rintracciati: 1 Argomenti: Costumer health and safety	Sono compresi in questa categoria tutti i servizi di supporto agli studenti definiti come “servizi per il miglioramento delle condizioni di vita e dello studio”, già menzionati in GRI 203 -1 (EC 07).
	Sotto-categoria: PR Indicatori considerati: 03	GRI 417 Indicatori rintracciati: 1 -Argomenti: Marketing and labelling	Informazioni su prodotti e servizi che possono avere una ricaduta sociale permeano il bilancio in quanto la maggior parte delle attività svolte nell'università hanno ricadute dirette o indirette sulla società.

Dall'analisi degli indici effettuata emerge il fatto che sono considerati molteplici degli indicatori presenti all'interno dei principi, così da permettere di accedere ad un'informazione quanto più completa; in caso di omissione questa risulta giustificata nel dettaglio all'interno del documento. Il fatto che vi sia una tale aderenza ai principi facilita il reperimento delle informazioni e permette un confronto migliore con altri bilanci sociali. In particolare riferendoci all'Università presa in considerazione il Bilancio dell'anno precedente (2014) presenta un'informazione simmetrica a quella dell'anno 2015; la differenza fondamentale sta nel fatto che nel primo vengono applicati gli standard GRI 3 (dell'anno 2006), mentre

nell'ultimo questi sono adeguati alla versione del GRI 4 (dell'anno 2013).

La variazione dei principi non comporta particolari differenze riguardanti il contenuto essenziale del bilancio, ma comporta alcune variazioni all'interno della panoramica degli indicatori; in particolare si aggiungono alcuni indicatori (relativi ad esempio all'assegnazione esplicita ai soggetti delle responsabilità ambientali, sociali ed economiche perseguita con l'aggiunta di indicatori come il G4 35-36, 42-43) ed altri vengono raggruppati per contenuto: questi sono fattori che non inficiano particolarmente sul contenuto essenziale. Il cambiamento rende il confronto tra i due documenti tramite l'analisi degli indicatori utilizzati più difficile, ma per un giustificato motivo: il limite di applicazione del G3 è scaduto alla fine del 2015. Il principio di comparabilità può perciò dirsi rispettato. La simmetria dei contenuti si rispecchia nella presenza di tre sezioni analoghe per contenuto e posizione : “Identità, strategie e struttura organizzativa”, “Riclassificazione dei dati contabili e del patrimonio”, “Attività e risultati”; la quarta parte viene variata in quanto ci si concentra sulle politiche di approvvigionamento e sugli impatti ambientali, mentre nell'edizione precedente la sezione (chiamata “Impatti sulla sostenibilità”) raggruppava oltre a tali contenuti anche dati sulla sicurezza sul posto di lavoro e la parità di genere: questi ultimi sono stati inseriti nel prospetto inerente la struttura organizzativa così da darne un'informazione completa e continua.

Per quanto riguarda il prospetto effettuato riguardante i principi G5 (nella tabella) si evidenzia come la nuova suddivisione presenti variazioni nella struttura degli indicatori. In particolare non si individuano più le sotto-categorie principali (presenti in ambito di impatto sociale ed indicate con le lettere LA, HR, SO, PR) ma si tende ad accorpate i contenuti delle stesse riconducendole ad un più stretto legame con l'ambito di appartenenza. Pertanto la categoria di impatto sulla società – definita dall'acronimo SO - confluisce in parte nella sezione di performance economica (impatti economici indiretti), in parte nella sezione di performance sociale (inerente i rapporti con la comunità locale); quella sui diritti umani – HR- così come quella sulla responsabilità di prodotto -PR- viene assorbita nella performance sociale.

In luogo delle “sub-categories” vengono individuati 33 aspetti (6 per l'impatto economico, 8 per l'impatto ambientale, 19 per quello sociale) che esprimono il contenuto su cui il soggetto che rendiconta deve concentrarsi; in tal modo la struttura degli indicatori è simmetrica per tutti e tre gli ambiti di rendicontazione.

La caratteristica principale dei GRI come principi di rendicontazione sta nella vastità degli argomenti considerati dagli indicatori proposti, e dalla precisione con cui si dettaglia la

modalità di esposizione degli stessi. Ciascuna organizzazione che aderisca a questi principi è peraltro spinta a motivare l'eventuale estromissione di alcuni di essi, garantendo un contenuto il più possibile completo che ne rappresenta, a mio parere, il punto di forza. Nello specifico questo tipo di rendicontazione ha senso per organizzazioni di dimensione elevata, che dispongano di una vasta quantità di risorse disponibili per elaborare i dati registrati, oltre che di una vasta platea di interessati; queste caratteristiche possono essere associate proprio all'Università di Bologna, nel bilancio della quale si nota l'enorme mole di informazioni raccolte e processate per adeguarsi agli standard richiesti; come già detto queste attività presumono un investimento di risorse e tempo non indifferente: questo sforzo sarebbe potuto essere ultimato con un'asseverazione dall'esterno (non pervenuta), così da dare maggiore autorevolezza al contenuto del documento.

Conclusioni

Il percorso seguito all'interno di questo elaborato è finalizzato a dimostrare quali siano i vantaggi nell'adozione di uno strumento come il Bilancio Sociale, e di come esso possa portare ad un cambiamento del rapporto tra organizzazione e portatori di interessi, interni ed esterni.

In particolare con il caso Universitario - vicino ad uno studente come me – si cerca di dimostrare come per organizzazioni a carattere pubblicistico, il cui fine è strettamente legato ad una dimensione sociale, la redazione del report in questione sia estremamente utile e possa portare gli stakeholders a riconsiderare l'operato di un ente.

Uno dei principali problemi che si denotano in relazione ai sistemi pubblici è infatti la disinformazione da parte della collettività riguardo alle azioni ed ai fini delle strutture presenti nel territorio, una disinformazione che sta alla base dei pregiudizi che si creano all'interno della comunità verso l'operato degli enti in questione; ciò è in gran parte dovuto al disinteresse generale, ma in una certa misura è anche dato dalla scarsa chiarezza e dall'elevata frammentarietà dell'informazione messa a disposizione dei soggetti esterni ed interni, caratteri che si accentuano per strutture di elevate dimensioni (come i mega-atenei). Queste ultime, rivolgendosi ad un pubblico consistente, svolgono un ampio spettro di attività che rischiano di non essere valorizzate perché non messe in evidenza. Il Bilancio Sociale permette dunque di costruire un'informazione organica attorno alla realtà dell'organizzazione pubblica, condensando in un unico documento molteplici dati funzionali a metterne in luce l'operato. E' dunque in tale ottica che il report sociale può essere considerato una risposta al deficit di comprensibilità dei sistemi di rendicontazione pubblici in termini di trasparenza dell'azione dei risultati delle amministrazioni, di esplicitazione delle finalità, delle politiche e delle strategie, di misurazione dei risultati e di comunicazione.²⁷ Per quanto riguarda lo specifico ambito universitario una considerazione può anche essere effettuata sul carattere dei “beni” che vengono prodotti in tale contesto: parte di essi può rientrare nella categoria dei “credence good” (beni di fiducia), beni che presentano alcuni aspetti della loro qualità di cui il consumatore può raramente venire a conoscenza anche dopo l'acquisto o la fruizione²⁸. La bontà della didattica, ad esempio, è un fattore che può essere giudicato dallo studente a

27 Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri registrata alla Corte dei conti il 9 marzo 2006, Ministeri istituzionali, registro n.2, foglio n.384

28 D'AGATA, GIARDINA, SCIACCA, 2006. Studi in memoria di Giovanni Montemagno, Giuffrè. P.77

posteriori in un periodo di tempo medio lungo, così come la portata dei risultati indiretti sulla comunità – che oltretutto si diffonde come esternalità su larga scala –; è per questo che l'operato di un ateneo non può essere giudicato solo sulla base di relazioni dirette tra dati (come quelle presentate all'interno del documento analizzato) e dunque non si deve pensare al Bilancio Sociale come uno strumento di rendicontazione che ripiana tutte le asimmetrie informative, bensì piuttosto ad un fattore che con i propri limiti intrinseci contribuisce al raggiungimento di tale scopo.

Il maggior coinvolgimento dei portatori di interesse nella costruzione del documento o la possibilità di esprimere giudizi sulla bontà dell'informazione veicolata tramite esso ha il suo effetto sull'interazione con l'esterno: può fornire uno stimolo in più alla collettività, che percepisce il proprio contributo come tangibile e degno di nota, e giova all'Istituzione, vincolata a rispondere in maniera responsabile a quello che è il proprio dovere di comunicazione. Connettendoci a questo tipo di argomento possiamo dire che il Report può fungere da strumento di gestione con risultati anche verso l'interno, in quanto costringe a mettere in relazione quelli che sono i fini originari di un istituzione (la mission, la vision..) ed in generale la storia della stessa, con l'operato concreto svolto dall'organizzazione in un determinato periodo di tempo; in tal modo si giunge ad un riscontro di quello che è il “matching” tra il benchmark (rappresentato dagli ideali) e risultati raggiunti, permettendo di rimanere aderenti a quelli che sono i fini primari per cui l'istituzione è nata ed esiste.²⁹

²⁹ Lunghezza: 11293 parole.

Riferimenti Bibliografici

- ANVUR, 2013. Rapporto sullo stato del Sistema Universitario e della Ricerca.
- CASTELLANI, 2015. Responsabilità Sociale d'Impresa, II ed. Maggioli Editore.
- CODA, 1988. L'orientamento strategico di impresa, UTET Università.
- CONDOSTA, 2008. Il Bilancio Sociale d'azienda, IPSOA.
- D'AGATA, GIARDINA, SCIACCA, 2006. Studi in memoria di Giovanni Montemagno, Giuffrè.
- Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri registrata alla Corte dei conti il 9 marzo 2006, Ministeri istituzionali, registro n.2, foglio n.384
- FAVOTTO, BOZZOLAN, PARBONETTI, 2012. Economia aziendale – Terza Edizione, McGraw-Hill.
- GARZANTI LINGUISTICA, 2017. Disponibile su <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=stakeholder> [26/07/2017]
- GBS, 2013. Il Bilancio Sociale 2013 – Standard, Giuffrè Editore
- GBS, 2007. Il Bilancio Sociale, documenti di Ricerca n° 3, Reporting Ambientale e valore aggiunto, Milano, Giuffrè Editore.
- GBS, 2013. Il Bilancio Sociale, documenti di Ricerca n° 7, La rendicontazione sociale nelle Università, Giuffrè Editore.
- GRI, 2016. GRI 101- Foundation. Disponibile su: <https://www.globalreporting.org/standards/> [05/07/2016]
- GRI, 2013. Implementation Manual.. Disponibile su: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf> [19/08/2017]
- GRI 2016. Consolidated set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016. Disponibile su: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> [19/08/2017]
- HINNA, 2004. Il Bilancio Sociale nelle Amministrazioni Pubbliche, Franco Angelli.
- JOHNSON, WHITTINGTON, SCHOLES, 2014. Strategia Aziendale, Pearson.
- MOLTENI, 2004. Responsabilità Sociale d'impresa, Vita & Pensiero.

- NORMANN, 1970. Traduzione Italiana: Le condizioni di sviluppo dell'impresa, Etas Libri, Milano 1979
- PADOVA, CROCI, MORFINO, 1999. Il difficile mestiere di creare valore, Sistemi e impresa.
- The triple bottom line. The Economist [online], 2009, Online extra, <http://www.economist.com/node/14301663> [05/07/2017]
- TRECCANI, 2017. Disponibile su: <http://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile/> [10/07/2016]
- UNIBO, 2016. Bilancio Sociale 2015, Disponibile su: <http://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-sociale/bilancio-sociale> [13/07/2017]
- UNIBO, 2015. Bilancio Sociale 2014, Disponibile su: <http://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-sociale/bilancio-sociale-2014> [29/07/2017]
- ZAMAGNI, BRUNI, 2009. Dizionario di economia civile, Città Nuova.