

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO



Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali
(Management & Information Technology)

Dottorato di Ricerca in
Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche
XIII Ciclo

Tesi di dottorato

“Il ruolo del bilancio sociale nel processo decisionale delle P. A.
Il caso dell’Università di Salerno”

Coordinatore

Ch. ma prof. ssa Paola Adinolfi

Tutor

Ch. mo prof. Marco Pellicano

Candidato

dott. Raffaele Cerrato

matr. : 8880400081

Anno Accademico 2013 - 2014

Indice

INTRODUZIONE	4
PREMESSA METODOLOGICA	8
CAPITOLO 1	17
LA DINAMICA TEORICO-CONCETTUALE	17
IL PROCESSO DECISIONALE: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	17
1.1 Il concetto di “decisione”	18
<i>1.1.1. Il processo decisionale</i>	25
1.2 La Pianificazione Strategica	30
<i>1.2.1. Il concetto di strategia</i>	36
1.3 I momenti della Pianificazione Strategica	40
<i>1.3.1 L'ideazione</i>	43
<i>1.3.2 La Definizione</i>	45
<i>1.3.3 L'Azione</i>	50
<i>1.3.4 La Sorveglianza</i>	53
1.4. Gli elementi costitutivi della Pianificazione Strategica	58
<i>1.4. 1 I Piani Strategici</i>	58
<i>1.4. 2. Il Pianificatore</i>	60
CAPITOLO 2	68
LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI: IL RUOLO DEL BILANCIO SOCIALE 68	
2.1 Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali negli Atenei	69
2.2 L'approccio strategico negli Atenei: la creazione di valore	79
2.3 La pianificazione strategica nelle università	89
2.4 Accountability e rendicontazione sociale	94
2.5 – Il bilancio sociale negli Atenei pubblici	99
<i>2.5. 1 – Gli standard di bilancio sociale</i>	104
<i>2.5. 2 – Le funzioni del bilancio sociale</i>	115
2.6 Piano strategico e bilancio sociale. Dalla sfera della pianificazione alla rendicontazione sociale pubblica.	119
CAPITOLO 3	123
IL BILANCIO SOCIALE: IL CASO DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO	123
3.1 Premessa introduttiva	124
3.2 Scelte epistemologiche e ricerca empirica	125
3.3 L'indagine descrittiva: l'analisi documentale	135
<i>3.3.1 La metodologia e il campione d'indagine</i>	137

3.3.2 Preliminary findings	140
3.4 Il Case study	146
3.4. 1 L'Università degli Studi di Salerno: brevi cenni storici	153
3.4. 2 L'articolazione organizzativa e il sistema di governance dell'Ateneo ..	153
3.4. 3. Il processo di rendicontazione	162
3.4. 4. Il bilancio sociale dell'Università di Salerno: contesto normativo, istituzionale ed organizzativo dell'iniziativa	165
3.4. 5 L'articolazione e le caratteristiche del bilancio sociale di Ateneo	169
3.5 Lo strumento di indagine: il questionario.....	175
3.5. 1 Analisi e descrizione dei principali risultati	179
3.6 Un'analisi multivariata del questionario sul bilancio sociale.....	208
3.6. 1 L'Analisi delle Corrispondenze Multiple.....	210
3.6. 1.2 I risultati dell'ACM.....	211
3.6. 2 La Cluster Analysis	243
3.6. 2.1. La caratterizzazione delle classi.....	244
3.7 Considerazione di sintesi	266
ALLEGATO 1	268
QUESTIONARIO SUL RUOLO DEL BILANCIO SOCIALE NEL PROCESSO DECISIONE DELLE UNIVERSITA'	268
CONCLUSIONI.....	273
BIBLIOGRAFIA.....	279
SITOGRAFIA	310

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni in Italia si è assistito ad un crescente interesse per il bilancio sociale nella Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento ai governi locali. Le motivazioni che hanno spinto le amministrazioni a redigere il bilancio sociale sono piuttosto eterogenee:

- *comunicazione esterna*: migliorare la comunicazione con gli stakeholder esterni. In questo caso il bilancio sociale deve presentare in maniera semplice, immediata ed unitaria ciò che l'amministrazione ha fatto;
- *comunicazione interna*: favorire un maggiore grado di consapevolezza della struttura rispetto alle missioni ed ai valori istituzionali. Nella fattispecie il bilancio sociale diviene uno strumento di valorizzazione e riconoscimento del lavoro quotidianamente svolto all'interno dell'amministrazione;
- *rendicontazione esterna*: “dar conto” della coerenza nella catena del valore che lega la missione ai risultati passando per la definizione degli obiettivi e per le iniziative poste in essere (missione/obiettivi/azioni/risultati). Questa motivazione va oltre quella di comunicazione esterna *tout court*, in quanto non ci si può limitare a descrivere quello che si è fatto, ma si devono anche spiegare eventuali incoerenze ed inadempienze;
- *integrazione e supporto alla pianificazione/controllo delle strategie*: in questo caso il bilancio sociale consente di integrare la prospettiva di programmazione e controllo con quella della partecipazione e dialogo con gli stakeholder, da un lato, e quella della valutazione degli impatti sociali (*outcome*), dall'altro.

Questo fenomeno si è esteso anche al contesto universitario, laddove la continua evoluzione nella dinamica della domanda di istruzione da un lato e la crescente insufficienza di risorse finanziarie disponibili dall'altro, rendono necessario, per gli Atenei, dotarsi di processi e strumenti di pianificazione strategica, mediante i quali stabilire gli obiettivi, valutare le opportunità esistenti e le possibili strategie da porre in atto per sfruttare al meglio le risorse disponibili e per reperirne di nuove, per individuare le modalità più appropriate per conseguire e mantenere adeguati livelli di miglioramento.

In questo contesto il sistema di accountability e degli strumenti extra-contabili che la realizzano divengono il mezzo che consente non solo di soddisfare i bisogni informativi di una vasta platea di stakeholders ma anche strumento di condivisione di strategie, obiettivi e risultati.

Poiché i bisogni sono mutevoli e si evolvono ininterrottamente, da documento di rendicontazione, il bilancio sociale può costituire il primo atto del processo di programmazione su cui innestare i futuri indirizzi strategici, diventando una leva strategica in grado di sostenere le scelte e i processi dell'università.

Questo lavoro focalizza l'attenzione sui Bilanci sociali delle università, indagando il ruolo svolto dagli stessi all'interno dei processi decisionali degli Atenei. In effetti, tale informazione è di particolare interesse, al fine di cogliere l'importanza e le funzioni attribuite dagli organi di *governance* al documento.

L'interrogativo scaturisce dal presupposto che il bilancio sociale non può essere considerato come un documento a se stante, senza tener conto delle attività che lo supportano. In tale prospettiva esso risulta essere calato nell'ambito di un processo integrato "politica-analisi-pianificazione-gestione-controllo-comunicazione", diventando uno

strumento mediante il quale si analizzano determinate scelte di governance e si valutano gli effetti derivati.

Sulla base di tali considerazioni, la ricerca si è posta l'obiettivo di indagare le modalità di implementazione e di utilizzo del bilancio sociale nell'ambito del processo di pianificazione strategica degli atenei pubblici, mediante un'analisi di tipo esplorativo-descrittivo dei bilanci sociali redatti dai differenti Atenei pubblici italiani, seguita da un Case-study dell'Università degli Studi di Salerno.

Il lavoro si articola in tre capitoli, preceduti dall'illustrazione dello schema metodologico della ricerca che evidenzia, in particolare, le assunzioni iniziali, gli obiettivi, lo stato delle conoscenze intorno al tema, le delimitazioni del campo di indagine, la formulazione delle ipotesi della ricerca.

Il primo capitolo è dedicato all'approfondimento dei processi decisionali e della "dinamica strategica", nell'intento di puntualizzare i nuclei teorici ritenuti più significativi per la comprensione dei processi di pianificazione strategica nel contesto universitario.

Il secondo capitolo inquadra il tema della pianificazione strategica nelle università pubbliche italiane, le modalità di sviluppo del processo di pianificazione e definizione degli obiettivi strategici, l'applicazione degli strumenti che lo caratterizzano. Sono evidenziati, altresì, i tratti salienti dei processi di rendicontazione sociale ed accountability. L'attenzione si focalizza sul bilancio sociale e dopo averne descritto le peculiarità, si effettua una prima analisi dell'utilizzo di tale strumento ad integrazione e complementarietà dei processi di elaborazione delle scelte strategiche.

Il terzo e ultimo capitolo introduce l'indagine sul campo. Dopo aver illustrato la metodologia di ricerca adottata, l'analisi si è articolata in due fasi: la prima, di stampo

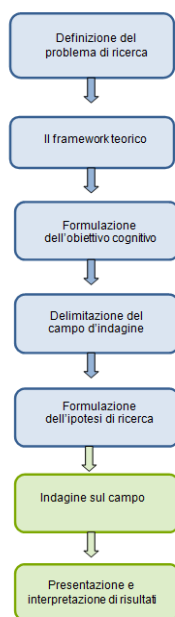
descrittivo-esplorativo, tesa ad ottenere una panoramica sullo stato di attuazione e sulla funzione del bilancio sociale negli Atenei pubblici italiani; la seconda finalizzata ad approfondire i risultati dell'indagine descrittiva mediante lo studio di caso dell'Università degli Studi di Salerno.

PREMESSA METODOLOGICA

In questa parte iniziale si illustra l'impostazione metodologica che sarà seguita nella stesura del presente lavoro. Essa si concentrerà sui punti di seguito elencati

- analisi del problema da cui muove l'indagine;
- *framework* teorico di riferimento;
- obiettivo della ricerca;
- stato delle conoscenze intorno al tema;
- delimitazioni del campo di indagine;
- ipotesi della ricerca.

Il processo di ricerca



Fonte: Elaborazione propria

Nell'individuare il *problema da cui muove l'indagine* si parte dal processo di managerializzazione che ha interessato il sistema universitario italiano nell'ultimo trentennio e dall'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, sancita dalla legge 168/89 e successive disposizioni legislative che hanno portato profondi

cambiamenti nei sistemi di gestione interna degli Atenei e nel sistema di relazioni esterne.

In particolare:

- la crescita e la diversificazione della domanda d’istruzione, caratterizzata da un accesso “di massa” alla formazione universitaria, dalla richiesta diversificata di servizi e dall’esigenza di *skill* tecnici sempre più elevati per facilitare l’inserimento nel mondo del lavoro, hanno indotto le università a prestare maggiore attenzione alle aspettative degli studenti circa la qualità dell’offerta formativa;
- il tentativo dello Stato di utilizzare in modo più oculato le risorse finanziarie al fine di ottenere più elevati livelli di efficienza, efficacia, qualità degli Atenei, ha inciso sui sistemi di finanziamento, sulle scelte allocative e sulle valutazioni che le sottendono conducendo gli Atenei ad intraprendere percorsi di responsabilità sociale;
- l’esigenza di dotare gli Atenei di un sistema di misurazione e di reporting di tipo multidimensionale¹, che fornisca sia informazioni economico-finanziarie, sia quelle riferite al capitale umano e alle performance sociali ed ambientali al fine di migliorare il controllo interno e di supportare le decisioni² ma anche di incrementare la trasparenza, sul sistema di allocazione delle risorse finanziarie, volta a far emergere gli *output* generati e gli *outcome* conseguiti di fronte ad una platea

¹ ATKINSON T.N., GILLELAND D. S. (2006), *The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment*, Research Management Review, Volume 15, Number 2 Fall/Winter 2006.

² BROADBENT J. (2007), *If you can't measure it, how can you manage it? Management and governance in Higher Educational Institutions*, in Public Money and Management, 27(3), pp. 193-198.

di *stakeholders* sempre più ampia e variegata³, ha favorito la creazione di reti⁴ e lo sviluppo di relazioni con un ampio numero di portatori di interesse, rappresentati non solo da studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo ma anche da soggetti pubblici e privati, nonché da singoli cittadini⁵.

I cambiamenti in atto all'interno della Pubblica Amministrazione in generale e, delle università in particolare, pongono problemi che vanno affrontati in termini gestionali, organizzativi e informativi. L'introduzione di modelli di gestione manageriale, il cambiamento dei valori guida dell'agire amministrativo, il continuo mutamento dei rapporti di forza tra componente politica e componente gestionale richiedono agli Atenei una nuova capacità di pianificazione e rendicontazione e di dotarsi di strumenti che possano integrare quelli esistenti al fine di supportare l'organo di governo e il management nell'individuazione degli obiettivi strategici, nella loro definizione, nella verifica del grado di raggiungimento degli stessi tenendo conto delle influenze reciproche tra le diverse variabili e restituire, al tempo stesso, informazioni facilmente leggibili ed interpretabili, che favoriscano l'elaborazione partecipata e la condivisione delle strategie all'interno dell'Ateneo.

In tale contesto il bilancio sociale rappresenta lo strumento ideale per soddisfare i bisogni informativi della vasta ed eterogenea platea di stakeholder con cui l'università si

³ COY D., PRATT M. (1998), *An Insight into accountability and policies in universities: a case study*, Accounting, Auditing and Accountability Journal, vol. 11,n. 5,pp. 540-561; COY D. ET AL. (2001), *Public accountability: a new paradigm for college and university annual reports*, Critical Perspectives on Accounting, vol. 12,n. 1,pp. 1-31.

⁴ REBORA G., TURRI, M. (2009), *Governance in Higher Education: analysis of the Italian experience*, in HUISMAN J (ED), *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination*, Routledge, Abingdon, pp.13-31.

⁵ PELLICANO M. (2002), *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici. Imprese, reti e territori*, Giappichelli, Torino, p. 190; DOMENICALI A. ET AL. (2008), *Sviluppo di un modello di rendicontazione sociale per le Università italiane*, Master Dissertation on University and Research Management, Politecnico di Milano; CASSONE A., ZACCARELLA P. (2009), *Il bilancio sociale delle Università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Dipartimento POLIS, Working Paper, n. 130,Università del Piemonte Orientale, Alessandria.

interfaccia, mezzo di comunicazione dei risultati sociali delle attività promosse all'interno dell'Ateneo, al fine di garantire maggiore trasparenza verso gli interlocutori sia interni che esterni all'università⁶.

Il bilancio sociale chiarisce le modalità ed il livello di realizzazione delle strategie, la coerenza tra i bisogni esistenti e le finalità politiche effettuate, le risorse impiegate, i risultati ottenuti e gli effetti – esterni e interni, diretti e indiretti – derivanti dalle attività gestite dall'università.

Il bilancio sociale illustra *mission*, valori e obiettivi generali dell'istituzione universitaria, argomenti rinvenibili nei documenti di programmazione di lungo periodo (piani strategici, piani triennali). Proprio su tali aspetti si pone l'accento.

Il *problema* che emerge è, dunque, legato all'analisi delle relazioni intercorrenti tra il bilancio sociale e il processo di pianificazione, in particolare alla funzione assunta dal bilancio sociale in relazione a quella parte del documento di programma che esplicita le finalità e le vie strategiche di Ateneo.

In vista dell'obiettivo perseguito dal presente lavoro, si farà riferimento ad un *framework teorico* che si muoverà nell'ambito del tema del processo decisionale e, quindi, della pianificazione strategica, mediante l'analisi dei diversi contributi offerti dalla letteratura sull'argomento.

Considerando l'ambito appena delineato, si precisa che l'*obiettivo della ricerca* è quello di indagare *le interconnessioni tra il bilancio sociale e il piano strategico di Ateneo*, al fine di evidenziare se il momento della rendicontazione è disgiunto o meno da quello della pianificazione strategica.

⁶ MION G., MELCHIORI M. (2011), *Il processo di redazione del bilancio sociale negli Atenei pubblici come fattore strategico per una comunicazione attendibile*, Economia Aziendale Online, Vol. 2, n. 1, pp. 117-129, <http://ea2000.unipv.it>.

Lo stato delle conoscenze intorno al tema può essere opportunamente analizzato considerando le vie d'indagine finora seguite. Alcuni studiosi hanno descritto il bilancio sociale sia come un documento strettamente connesso alla funzione di accountability, sia quale strumento di condivisione di strategie, obiettivi, azioni e risultati con le singole categorie di portatori di interesse⁷. Altri come uno strumento a supporto dei processi di pianificazione strategica⁸ poiché consente di integrare la prospettiva di programmazione e controllo con quella della partecipazione e dialogo con gli *stakeholders*, da un lato; dall'altro, quella della verifica delle proprie strategie e di misurazione dei risultati conseguiti, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione sia di rendicontazione del proprio operato.

Nello specifico, l'analisi della letteratura italiana economico-aziendale lascia emergere come, nonostante da anni venga dedicata attenzione al tema della rendicontazione sociale nel settore pubblico⁹, solo di recente, il fenomeno ha iniziato ad interessare il mondo delle università.

⁷ STECCOLINI I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino; FARNETI G., POZZOLI S. (a cura di) (2005), *Il bilancio sociale di mandato, Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano; ECCHIA G., MARANGONI G., ZARRI L. (2005), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, Milano; SIBONI B. (2007), *La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell'arte*, Franco Angeli, Milano; SPEZIALE M.T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management*, in PALETTA A., TIEGHI M., *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Isedi, Milano; PELLICANO M., CIASULLO M.V. (2010), *La visione strategica dell'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 133.

⁸ CAMPEDELLI B. (2004), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano, p. 21; STECCOLINI I. (2004), *op. cit.*; FARNETI G., POZZOLI S. (2005), *op. cit.*; ECCHIA G., MARANGONI G., ZARRI L. (2005), *op. cit.*; MEOLA A., ANTONELLI R. (2006), *Pianificazione strategica, Controlli e PEG. nella Pubblica Amministrazione Locale*, Franco Angeli, Milano, 1^a Edizione; PROPERSI A. (2006), *Contabilità e bilanci negli enti locali. Contabilità finanziaria, bilanci, programmazione e controllo di gestione, revisione, bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano; ROMOLINI A. (2007), *Accountability e bilancio sociale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano; SIBONI B. (2007), *op. cit.*; SPEZIALE M.T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management*, in PALETTA A., TIEGHI M., *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Isedi, Milano; BADALOTTI C. (2008), *Il bilancio sociale. Documenti di ricerca - Volume 7*, Giuffrè Editore, Milano.

⁹ ROGATE C. (2002), *Esperienze e riflessioni critiche sul bilancio sociale nel settore pubblico*, Azienda Pubblica N. 6/02, Maggioli Editore, Rimini; GUARINI E. (2003), *Un modello di riferimento per la*

I contributi sull'argomento, finora, si sono incentrati soprattutto sull'analisi del bilancio sociale negli Enti locali¹⁰ e, laddove il tema ha interessato il contesto universitario, il fenomeno è stato indagato con riferimento precipuo ad aspetti normativi¹¹ o empirici finalizzati ad illustrare casi di studio¹², spesso, legati ad esperienze di rendicontazione sociale e a valutarne l'efficacia¹³.

progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche, in PEZZANI F., HINNA, L. (2004), *Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano; FORMEZ, (2005), *Bilancio sociale, linee guida per le amministrazioni pubbliche*, Dipartimento Funzione Pubblica, <http://bilanciosociale.formez.it/node/361>; LATTANZIO E ASSOCIATI (2004), *Il bilancio sociale per la governance nelle pubbliche Amministrazioni, Una guida alla progettazione e alle opzioni realizzate*, Forum P.A., http://www.lattanzio-group.eu/il_bilancio_sociale_nella_pubblica_amministrazione.html.

¹⁰TARQUINI T. (2002), *Il bilancio sociale conquista i Comuni*, Il Sole 24 Ore, Inserto Enti Locali e Pa, 19/08/02; GUARINI E. (2002), *Prospettive del bilancio sociale negli enti locali*, in Azienda Pubblica, n. 6 (2), Maggioli, Rimini; TANESE A. (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane; MONTEMURRO F. (2003), *Il bilancio parla chiaro al cittadino*, Il Sole24Ore Enti locali e P.A., 27 gennaio; MARCUCCIO M. (2002), *Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di accountability e controllo strategico*, in Azienda Pubblica, n. 6; ROGATE C., TARQUINI T. (2004), *Il bilancio sociale negli enti locali*, Maggioli, Rimini; FORMEZ, (2005), *Nuovi profili di accountability nelle P.A. Teoria e strumenti*, - Quaderni Formez n. 40 (2 volumi), Dipartimento Funzione Pubblica, <http://lavoropubblico.formez.it/content/formez-nuovi-profili-accountability-pa-2005-quaderni-formez-n-40-2-volumi>; DE FABRITIIS F. (2002), *Il bilancio sociale nell'amministrazione provinciale di Parma*, in Azienda Pubblica, n. 6; GIUSEPPONI K. (2004), *Il bilancio sociale degli enti locali. Contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano; MAZZOLENI M., BERTOCCHI M. (2006), *La rendicontazione sociale negli EE. LL. a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica*, Workshop nazionale "Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione", Caserta, 23 - 24 febbraio 2006 ; MINISTERO DELL'INTERNO, OSSERVATORIO PER LA FINANZA E LA CONTABILITÀ DEGLI ENTI LOCALI (2007), *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno 2007, <http://osservatorio.interno.it/pareri/Linee%20guida%20.pdf>.

¹¹ GBS - GRUPPO DI STUDIO PER LA STATUZIONE DEI PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE (2008), *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università*, Documento di ricerca n. 7, Giuffrè, Milano, <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2013/01/LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-NELLE-UNIVERSITA.pdf>.

¹² DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI B. (2010C), *Il bilancio sociale nelle università: analisi delle prime esperienze*, in Non profit, n. 16 (4); MENEGUZZO M., FIORANI G. (2009), *Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale: il bilancio di mandato dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, 109 (5/6) pp. 347-59; CARRASSI M., ROMANAZZI S. (2007), *La rendicontazione sociale nell'università: l'esperienza dell'Università di Bari*, in RICCI P. (ed) *Lo standard G.B.S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione. Riflessioni a confronto*, Franco Angeli, Milano.

¹³ RICCI P. (2013), *What future for social reporting and accountability in academic systems. An overview of the Italian case*, Review of International Comparative Management, Vol. 14 (2), pp. 202-221; WRIGHT T.S.A. (2002), *A tenth year anniversary retrospect: the effect of The Halifax Declaration on Canadian Signatory Universities*, Canadian Journal of Environmental Education, Vol. 8 (1), pp. 233-248; CASSONE A., ZACCARELLA P. (2009), *op. cit.*; LOCATELLI R., SCHENA C.M. (2011), *Responsabilità e rendicontazione sociale del sistema universitario: il caso italiano*, pp. 35-64 in ARCARI A., GRASSO G., *Ripensare l'università*, Giuffrè, Milano.

Altri studi si focalizzano invece sul rapporto tra università e stakeholder, al modello seguito per la sua redazione, alla disciplina dei suoi contenuti e - in relazione alla funzione svolta - in qualità di strumento di comunicazione sociale nei confronti degli stakeholder¹⁴ e di accountability¹⁵.

Tuttavia, forse ciò che più sembra mancare è un approccio al bilancio sociale quale “documento cerniera” fra lo “stato”, lo “stante” ed il “divenire” della gestione aziendale¹⁶, pienamente integrato nel sistema di pianificazione strategica.

Per quanto riguarda le scelte effettuate per la *delimitazione del campo d'indagine*, esse si riferiscono a due precise variabili:

- oggetto dell'indagine;
- criteri di delimitazione dell'insieme delle unità ritenute rilevanti in relazione agli scopi conoscitivi perseguiti.

In relazione all'oggetto dell'indagine, si farà riferimento all'interno del contesto delle Amministrazioni pubbliche alle università in quanto unità dotate di una ben precisa specificità dovuta sia ai processi di “produzione” attivati sia al tipo di servizio erogato finalizzato allo sviluppo dei saperi, alla formazione del capitale umano e alla creazio-

¹⁴ MION G., MELCHIORI M. (2011), *op. cit.*, pp. 117-129.

¹⁵ COY D., PRATT M. (1998), *op. cit.*, pp. 540-561; ATKINSON T.N., GILLELAND D. S. (2006), *op. cit.*; HERSH R.H., SHNEIDER C. G. (2005), *Fostering personal & social responsibility on college & University campuses*, Liberal Education, Summer-Fall; SPEZIALE M.T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management* in PALETTA A., TIEGHI M., (eds) *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Milano, Isedi; FREY M. (2009), *Il bilancio sociale delle Università*, Progetto Impresa, Rivista on line del Ditea, available online: <http://www.impresaprogetto.it>; FREY M., MELIS M., VAGNONI E. (2010) *Recent Developments in Social and Environmental Reporting among Italian Universities: A Critical Evaluation of Leading-edge Practices*, in BALDARELLI M.G. (ed), *Civil Economy, Democracy, Transparency and Social and Environmental Accounting Research Role*, McGraw-Hill; Milano; DEL SORDO C., FARNETI F., PAZZI S., SIBONI B. (2010a), *Voluntary Reporting in Italian Universities: what do they report?*, paper presented at The Fourth New Zealand Management Accounting Forum, Hamilton, New Zealand, 18-19 November; MINISTRY OF HIGHER EDUCATION (2009), *Tenth report on Italian university system*; DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI B. (2010b), *Il bilancio sociale nelle università: analisi del contesto di riferimento*, Non profit, 16:3, pp. 69-101; FISSI S., GORI E., ROMOLINI A. (2014), *Un'indagine sulla qualità della rendicontazione sociale degli atenei italiani: quali prospettive per il futuro*, in *Economia Aziendale Online*, n. 2, <http://ea2000.unipv.it>.

¹⁶ BAGNOLI D., RICCABONI A., NANTE N. (2005), *Il bilancio sociale come strumento di controllo strategico per una azienda sanitaria locale. Determinanti di misurazione di performance e di rendicontazione sociale pubblica*, *Organizzazione sanitaria*, 29(2), pp. 21-33.

ne di valore sociale non facilmente misurabile in termini monetari ma prevalentemente di natura intangibile, qualitativo. Tale valore è la conoscenza creata, sviluppata e trasferita a vantaggio della comunità la quale se ne serve per le più svariate finalità (si pensi ad esempio ai benefici che le aziende possono trarre dall'impiego di capitale intellettuale o dai progressi della tecnologia sviluppati in ambito accademico).

Per le loro specificità e per mantenere l'omogeneità dell'oggetto di indagine, sono stati esclusi dalla stessa le università non statali, le università statali per stranieri e gli istituti universitari (scuole superiori e istituti di alta formazione dottorale). In relazione ai criteri di delimitazione delle unità prescelte, quali oggetto di indagine sono individuati gli Atenei pubblici italiani e, più in dettaglio, l'Università degli Studi di Salerno.

Alla luce del quadro teorico enunciato e assunto come riferimento per la presente ricerca, su cui ci si soffermerà dettagliatamente nei capitoli 1 e 2, si possono formulare le ipotesi di questa. Esse, come è noto, non necessariamente debbono essere corrette, servono, piuttosto, per far partire la ricerca stessa. Pertanto, potranno anche rivelarsi inadeguate oppure risultare falsificate.

Si intende, in particolare verificare se, *nella prassi, esiste un legame tra i contenuti del bilancio sociale e il piano strategico degli Atenei (Hp)*. In effetti, tale informazione è di particolare interesse, al fine di cogliere l'importanza ed il ruolo attribuiti dagli organi di *governance* al bilancio sociale. L'interrogativo scaturisce dal presupposto che il bilancio sociale non può essere considerato come un documento a se stante, autoreferenziale, senza tener conto delle attività che lo supportano. In tale prospettiva esso risulta essere inserito nell'ambito di un processo integrato "politica-analisi-pianificazione-gestione-controllo-comunicazione".

L'indagine su campo, il procedimento seguito per condurla e le tecniche adottate a tale scopo, sono oggetto di trattazione in un apposito capitolo in cui saranno formulati i *risultati finali*.

CAPITOLO 1

LA DINAMICA TEORICO-CONCETTUALE IL PROCESSO DECISIONALE: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Sommario: 1.1 Il concetto di “decisione”; *1.1.1 Il processo decisionale*; 1.2 La Pianificazione strategica *1.2.1 Il concetto di strategia*; 1.3 I momenti della Pianificazione strategica; *1.3.1 L’Ideazione; 1.3.2 La definizione; 1.3.3 L’azione; 1.3.4 La sorveglianza strategica*; 1.4 Gli elementi costitutivi della Pianificazione Strategica; *1.4. 1 I Piani Strategici; 1.4. 2 Il Pianificatore; 1.4. 2.1 I ruoli del Pianificatore*

1.1 Il concetto di “decisione”

Con il termine *decisione* si intende la fase conclusiva di un processo mentale di ragionamento, nel quale una persona, o un gruppo di persone, attivano e concludono un procedimento di valutazione e di scelta tra diverse alternative di soluzione a un problema, al fine di raggiungere un determinato obiettivo.

Cinque sono i filoni di pensiero che hanno studiato il processo decisionale ed elaborato differenti concezioni di decisione:

1. La decisione vista come scelta della soluzione ottimale ed economicamente più valida per un problema (*teoria normativa o della razionalità assoluta*). Secondo questa concezione, il decisore è in grado di conoscere tutte le informazioni rilevanti per il problema, di formulare tutte le alternative di soluzione possibili e di valutarle comparativamente, pervenendo alla soluzione ottimale o migliore. La teoria normativa analizza il modo con cui le decisioni dovrebbero essere prese descrivendo come dovrebbe efficacemente avvenire la scelta. La teoria normativa¹ assume che l'essere umano sia un decisore perfettamente razionale il quale raggiunge la soluzione migliore soddisfacendo il principio della massimizzazione dei risultati. L'approccio razionale enfatizza la necessità di analisi sistematiche del problema, seguite da una scelta e dalla realizzazione, lungo una sequenza logica precisa. Una profonda conoscenza del processo di decisione razionale può aiutare i manager a prendere decisioni migliori anche in assenza di informazioni chiare. Questo modello evidenzia la necessità di un'analisi sistematica di un problema attraverso una sequenza logica precisa:

- Ricognizione del problema.

¹ MARCH J.C., SIMON H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

- Definizione del problema e degli obiettivi. Si analizza in modo approfondito il problema rilevato per comprendere le caratteristiche, successivamente si stabiliscono gli obiettivi delle possibili azioni correttive.
 - Definizione dei criteri della decisione. Si definiscono i requisiti che le possibili soluzioni dovranno avere per essere accettabili e si individua il metodo decisionale più adeguato (per esempio se affidare la decisione ad un individuo o ad un gruppo).
 - Generazione e valutazione delle alternative. Si individuano tutte le possibili soluzioni che successivamente si analizzano secondo i criteri stabiliti nella terza fase.
 - Scelta della soluzione. Si identifica la soluzione ottimale, ovvero quella che ottimizza il raggiungimento degli obiettivi.
 - Implementazione della soluzione. Viene messa in atto la soluzione scelta, attivando le persone e le strutture competenti.
2. La decisione come processo di ricerca di una soluzione sufficientemente valida per il problema in esame (*teoria descrittiva o della razionalità limitata*). Questo approccio tiene nella dovuta considerazione il fatto che spesso si lavora in condizioni di incertezza e che quindi non è possibile reperire e acquisire tutti i dati necessari per istruire perfettamente il problema. Inoltre il decisore stesso è dotato di una capacità limitata di elaborazione delle alternative, per cui egli può accettare una soluzione soddisfacente, e non ottimale, considerando che l'acquisizione di ulteriori elementi informativi implica un investimento ulteriore di tempo e di risorse finanziarie. La teoria descrittiva cerca di scoprire come le decisioni vengono prese nei diversi contesti operativi, evidenziando come av-

viene realmente la scelta. L'approccio descrittivo elabora un modello in grado di descrivere e prevedere il processo decisionale sotteso alle scelte effettuate dalle persone e ad individuare i fattori che lo condizionano. Uno dei sostenitori della necessità di rivedere i modelli normativi classici della decisione è stato Herbert Simon, che ha formulato il noto concetto di razionalità limitata². Secondo Simon, gli individui hanno una limitata capacità di elaborare le informazioni a causa dei vincoli strutturali del sistema cognitivo umano³. Spesso le decisioni devono essere prese molto velocemente; gli individui dispongono soltanto di una certa dotazione di tempo e di capacità mentali e, di conseguenza, non possono valutare ogni obiettivo, problema o alternativa. Il tentativo di essere razionale può essere limitato perché le decisioni devono essere prese molto velocemente o a causa dell'enorme complessità di problemi. La prospettiva della razionalità limitata è spesso associata a processi decisionali "intuitivi", basandosi sull'esperienza e giudizio personale, piuttosto che sulla logica o il ragionamento. In situazioni di grande complessità o ambiguità, l'esperienza maturata in passato e il giudizio devono incorporare elementi intangibili sia nella fase di identificazione del problema sia in fase di soluzione⁴. Una visione troppo semplice di un problema spesso porta al fallimento decisionale e gli individui preferiscono rispondere in modo intuitivo ad un problema piuttosto che ad un'opportunità. I processi intuitivi sono utilizzati anche nella fase di soluzione del problema. Molti fattori intangibili (la preoccupazione di una persona riguardo al sostegno dei

² SIMON H.A. (1979), *Rational decision making in business organization*, The American Economic Review, Vol. 69, n. 4.

³ GAMBETTI E. (2008), *Presa di decisione in situazioni rischiose: effetto della rabbia*, http://amsdottorato.cib.unibo.it/1009/1/Tesi_Gambetti_Elisa.pdf

⁴ THOMAS F. ISSACK (1978), *Intuition: An Ignored Dimension of Management*, Academy of Management Review 3, pp. 917- 922.

dirigenti, la paura del fallimento, le abitudini sociali) influenzano la scelta delle alternative migliori. Questi fattori non possono essere quantificati in modo sistematico, ed è quindi l'intuizione a guidare la scelta di una soluzione. La prospettiva della razionalità limitata e l'uso dell'intuizione si adattano a decisioni non programmate, che implicano la non disponibilità di dati forti e procedure logiche⁵.

3. La decisione intesa come risultato del sistema organizzativo (rilevanza dell'assetto organizzativo). Questo filone di pensiero osserva e valuta le interrelazioni che si instaurano tra i diversi componenti di un'organizzazione (le strutture organizzative, i meccanismi operativi di coordinamento, di comunicazione e di controllo) e che influenzano in maniera positiva o negativa i processi decisionali. A volte la difficoltà di una decisione deriva da un inadeguato assetto organizzativo, per cui essa può essere ridotta riprogettando l'assetto in maniera migliore.
4. La decisione come scelta politica (rilevanza della negoziazione e della mediazione tra interessi contrapposti). Le conseguenze delle decisioni spesso rimettono in discussione gli equilibri di potere raggiunti in un'organizzazione. Gli attori coinvolti in un processo decisionale rappresentano le parti in gioco in un processo di negoziazione, di gestione del consenso e di convergenza degli interessi personali o di gruppo, che porta alla scelta finale di una soluzione. La conseguenza di questo intrecciarsi di interessi spesso conduce a decisioni che difficilmente si discostano dallo status quo instaurato generando una forte resistenza al cambiamento.

⁵ Processi decisionali, http://rohan80.altervista.org/capitolo_12.pdf

5. La decisione come una costruzione sociale⁶. Le regole sociali sono interpretabili come il frutto di processi decisionali (limitatamente e intenzionalmente razionali) collocati a livelli diversi da quelli individuali o organizzativi.
6. La decisione come prodotto di una scelta personale e soggettiva (rilevanza del comportamento individuale). Questa concezione del processo decisionale pone un' enfasi particolare sul ruolo che la personalità, la cultura individuale e il comportamento soggettivo giocano nel determinare le scelte e soprattutto nell'assegnare i pesi e le priorità alle diverse alternative emerse⁷.

Sulla scorta delle idee di Simon, alcuni autori individuano due tipi di decisioni: *decisioni programmate, ripetitive e routinarie*, relative a problemi che si verificano con una certa ripetitività e frequenza, per le quali è possibile elaborare una procedura definita; *decisioni non programmate* che non essendo ricorsive, non prevedono lo sviluppo di procedure specifiche per gestirle e comportano ogni volta una scelta autentica e un percorso decisionale completo e complesso.

Le decisioni possono presentarsi con una struttura ben definita o con una struttura complessa e non sempre chiara⁸:

- *Decisioni strutturate*: sono decisioni chiare e ben definite, per lo più non nuove (campagna promozionale); il decisore è in grado di conoscere l'estensibilità della decisione, nonché le varie opzioni tra cui viene prescelta; queste decisioni sviluppano un ben chiaro processo decisionale e pertanto possono disporre di un piano decisionale di supporto.

⁶ LAROCHE H. (1995), *From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation*, Organization Science, Vol. 6,n. 1.

⁷ Si vedano altresì: MARCH J.C. (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, New York; MARCH J.C., SIMON H.A. (1958), *op. cit.*; SIMON H.A. (1957), *Administrative Behavior*, McMillan, New York.

⁸ FOGLIO A. (2004), *Decisioni di marketing e problem solving. Tecniche decisionali per gestire il cambiamento e risolvere i problemi di mercato*, FrancoAngeli, Milano.

- *Decisioni non strutturate*: siamo in presenza di decisioni complesse, confuse, difficili, nuove con una consistente dose d'incertezza dovuta alla mancanza d'informazioni; prendere delle giuste decisioni non é facile visto che non si conoscono le connessioni e gli stessi obiettivi da conseguire non sono chiari; le varie opzioni spesso sono inesistenti e se ci sono, non permettono una ponderata valutazione.

Il contesto all'interno del quale viene presa una decisione può variare sensibilmente: le condizioni ambientali e la reperibilità di informazioni necessarie alla definizione del problema e delle possibili soluzioni sono fattori chiave per un efficace processo decisionale. Esistono tre condizioni in cui ci si può trovare a prendere una decisione⁹:

- *Certezza*. È la condizione in cui si conoscono bene i fatti e l'esito della decisione può essere previsto in modo accurato.
- *Rischio*. È la condizione in cui si ha una conoscenza parziale delle informazioni necessarie ed è possibile solo fare delle proiezioni sul possibile esito della decisione.
- *Incertezza*. È la condizione in cui non si dispongono informazioni sufficienti nemmeno per una proiezione probabilistica dell'esito della decisione e risulta, pertanto, la situazione più pericolosa
- *Conflitto*. Più decisori hanno obiettivi differenti e conflittuali. Di conseguenza, ogni decisore deve considerare anche le azioni degli altri decisori.

In base alla tipologia di intervento e alla soluzione che richiedono le decisioni si suddividono in:

- *Decisioni tattiche*. Pur non trattandosi di decisioni programmate, le decisioni

⁹ TESIO L. (2004), *Decidere*, Raffaello Cortina Editore, Milano.

tattiche non devono affrontare grossi problemi, ma questioni che richiedono comunque una certa dose di capacità organizzativa e di improvvisazione. Tali decisioni non modificano gli obiettivi organizzativi e affrontano problemi con effetti a medio-breve termine.

- *Decisioni strategiche.* Sono le decisioni non programmate con la maggiore rilevanza e il più alto livello di rischio, in quanto modificano le strategie a lungo termine dell'organizzazione. Tali decisioni richiedono tutto l'impegno e tutta la creatività di cui dispone l'intera organizzazione.
- *Decisioni operative.* Sono le decisioni di breve periodo, ripetitive e di routine e presentano chiari obiettivi da perseguire con procedure collaudate e risorse limitate.

Una delle domande più frequenti cui gli studiosi cercano di trovare una risposta è se affidare una decisione ad un solo individuo o ad un gruppo.

In un'azienda non sono poche le decisioni che vedono la responsabilità di un singolo decisore. Se si è in presenza di un problema che non ha un alto grado di complessità può anche essere risolto da una persona che evidentemente avrà un'unica visione delle utilità conseguibili con la decisione e a lei spetterà evidentemente tutta la responsabilità della scelta. Le decisioni individuali potranno essere prese a livello di top management, di medio management e di responsabili di comparto.

La decisione individuale mancando di discussione e di confronto con altri fattori immanenti per chiarire un problema e trovarne le adeguate soluzioni potrà sopperire a questa mancanza, ricorrendo al consulto; qui potrà avere ciò che normalmente si riceve dalla discussione che si genera nel gruppo decisionale. Il gruppo, pertanto, diviene lo strumento per favorire processi decisionali su problemi complessi e, in generale, una

maggior flessibilità ed un'efficace gestione della complessità¹⁰.

La maggior efficienza dei gruppi rispetto agli individui è dimostrata dal fatto che in media il risultato di un gruppo supera quello del singolo individuo che fa parte dello stesso gruppo¹¹.

1.1.1. Il processo decisionale

I concetti di decisione e di processo decisionale sono da sempre oggetto di acceso dibattito. Nella letteratura organizzativa, così come in quella più specifica sui processi decisionali, le alternative concettuali disponibili sono numerose. Il riferimento più classico è al modello della scelta razionale “pura”, secondo cui la decisione consiste nel processo di ottimizzazione di una funzione obiettivo perfettamente nota, rispetto a condizioni di contesto relative all'esistenza di possibili alternative d'azione altrettanto note, e di conseguenze previste o probabilisticamente attese. Non esiste una definizione univoca di “processo decisionale”¹², fra le più comuni troviamo¹³:

¹⁰ RUSSO M., BUONOCORE F., FERRARA M. (2012), *Inquadramento concettuale, prospettive teoriche e tendenze evolutive negli studi sulla diversità nei gruppi di lavoro*, in Studi Organizzativi, n. 1/2012.

¹¹ I vantaggi di un processo decisionale di gruppo consistono principalmente in:

- i gruppi di solito producono molte più alternative e molti più approcci ad un problema o ad una decisione, rispetto ai singoli membri;
- il gruppo dedica molto più tempo alla ricerca di quanto non facciano i singoli membri separatamente, quindi ha un afflusso maggiore di conoscenze;
- il gruppo offre appoggio psicologico, utile a fronteggiare eventuali pressioni dell'ambiente esterno; inoltre, quando ogni membro contribuisce alla decisione, si generano ownership, entusiasmo ed impegno;
- i gruppi esaltano l'impegno e riducono le resistenze alle nuove idee, suscitando una maggiore comprensione delle scelte che vengono prese;
- i gruppi riescono a dare alla propria attività decisionale una migliore organizzazione, dividendo un compito complesso in parti più semplici da assegnare ai singoli membri.

CORTESE C., QUAGLINO G.P. (2007), *La sfida della leadership nei gruppi di lavoro*, Sviluppo e Organizzazione.

¹² Sulla definizione di *processo decisionale* nei vari ambiti disciplinari si vedano: KANTOROVICH L.V. (1939), *Mathematical methods in organizing and planning production*, Management Science Vol. 6, n. 4; DANTZIG G.B. (1947), *Linear Programming and Extensions*, Princeton University Press; KOOPMANS T. C. (1951), *Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, Activity Analysis of Production and Allocation*, John Wiley and Sons New York, London; LEONTIEF W. (1936), *Quantitative input and output relations in the economic system of the United States*, Review of Economic Statistics, 18(3), pp. 105-125; LEONTIEF W. (1941), *The structure of American economy, 1919-1939, An empirical application of equilibrium analysis*, Oxford University Press, New York; RAMSEY F. (1928), *A mathematical theory of saving*, The Economic Journal, 38 (152) pp. 543-559; ARROW K. (1951), *Social Choice and Individual Values*, Wiley, New York, pp. 97-100; TAYLOR F.W. (1917), *The Principles of*

- È il processo di definire una azione correttiva a fronte di un divario percepito tra uno stato esistente e uno stato desiderato.
- È il processo di condurre un impegno di tempo, denaro, risorse umane e strumentali per realizzare uno o più obiettivi.
- È il processo di definire un problema, ottenere il consenso delle parti interessate (stakeholders) sulla sua definizione, definire e scegliere le alternative di azione, reperire e allocare le risorse necessarie alla loro implementazione.
- E' il processo attivato in risposta ad un problema; consiste nell'analizzare vari corsi d'azione e nel selezionarne uno per raggiungere il risultato desiderato ovvero la soluzione¹⁴.
- E' una sequenza ripetuta di decisioni ed azioni tramite le quali le Pubbliche Amministrazioni entrano nella formulazione delle politiche pubbliche ed attuano tali politiche.
- E' l'insieme di operazioni di elaborazione cognitiva comprese tra il momento della percezione di una situazione come problematica da parte del *decision-maker* ed il momento dell'azione¹⁵.
- E' descrivibile nei termini di una *logica della "appropriatezza"* (opposta alla logica della conseguenza), ossia la capacità dei decisori di riconoscere situazioni tipiche e di trovare una corrispondenza adeguata con repertori d'azione disponibili¹⁶.

La letteratura in materia di decisioni è ormai concorde nel ritenere che il processo decisionale si sviluppa secondo un'articolata sequenza di fasi nella quale trovano sintesi momenti differenti anche se fra loro logicamente interconnessi.

Scientific Management, Dodo Press, London; VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Anniversary Edition; SIMON H.A. (1947), *Administrative Behavior*, The Free Press, New York; SIMON H.A. (1979), *ibidem*; KEPNER C.H., TREGOE B.B. (1965), *The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making*, Mc Graw-Hill, New-York.

¹³ MONGELLI V. (2012), *Decision making e knowledge management per un upgrade tecnologico nelle telco: il caso NSP di Wind spa*, http://www.tesionline.com/_PDF/42634/42634p.pdf.

¹⁴ MARCH J.G., SIMON H.A. (1993), *Organizations* (second edition; first edition 1958), Basil Blackwell, Oxford, U.K.

¹⁵ CODARA L., (1998), *Le mappe cognitive*, Carocci Editore, Roma.

¹⁶ MARCH J.C., OLSEN J.P., (1989), *Rediscovering Organizations. The Organizational Basis of Politics*, Free Press, New York.

Già dall'analisi terminologica dell'espressione "processo decisionale", il termine *processo* sottolinea, d'altra parte, il carattere non istantaneo della decisione ma piuttosto la concatenazione di un insieme di "momenti" nei quali la decisione può essere scomposta. Per questo motivo se ne può dedurre che un'analisi del processo decisionale non può prescindere da una visione delle fasi che lo compongono, senza soluzione di continuità.

Il decisore deve svolgere inizialmente un'attività diagnostica dell'evento/situazione che ha richiesto il suo intervento (*identificazione del problema*) e, successivamente, affinché l'anomalia indesiderata sia rimossa (*problem solving*), operare una scelta tra soluzioni alternative individuando quella in grado di risolvere il problema in maniera ottimale (*decision making*).

Il primo passaggio di un processo decisionale, quindi, è il riconoscimento di un problema, cioè intuizione di una situazione ambientale richiedente una decisione. Il saper riconoscere l'esistenza di un problema darà il via al processo di *problem solving* e *decision making* (Fig. 1.1).

Il *problem solving* si pone come un processo che riscontra, analizza, codifica, scompone, quantifica il problema così da fornire i necessari e elementi conoscitivi al processo decisionale che lo deve risolvere. Grazie a queste informazioni si focalizza il problema, lo si struttura, lo si indaga, si individuano gli obiettivi che lo possono risolvere, dopodiché si cercano le possibili soluzioni alternative per arrivare a decidere la soluzione ottimale.

Come parte del processo decisionale mirerà a conseguire importanti obiettivi:

- analizzare il problema;
- cogliere i collegamenti e le interdipendenze del problema oggetto di analisi;

- definirne gli elementi, le cause, gli ambiti e le connessioni;
- individuare gli obiettivi in grado di risolvere il problema;
- stimolare la ricerca di soluzioni ed elaborare le possibili alternative;
- offrire al *decision making* la possibilità d'indirizzare la più appropriata decisione risolutiva individuando l'alternativa ottimale.

Il *decision making* inizia là dove finisce il *problem solving* e prevede tre passi che conducono alla soluzione del problema:

1. *Valutazione delle alternative*. Viene determinata la probabilità di successo di ciascuna alternativa ricorrendo, per esempio, a tecniche statistiche o all'esperienza del decisore o di esperti.
2. *Scelta dell'alternativa migliore*. E' il cuore del processo decisionale: il manager sceglie l'alternativa che presenta una maggiore probabilità di successo.
3. *Realizzazione dell'alternativa scelta*. Il manager applica la soluzione scelta e, una volta implementata, verifica che la prestazione rientri entro i limiti di accettabilità monitorando di nuovo l'ambiente.

Fig. 1.1 – Il processo decisionale



Fonte: Elaborazione propria

Il processo decisionale riveste un'importanza fondamentale nelle Pubbliche Amministrazioni dove le variabili di governo producono effetti che si estendono nei con-

fronti sia dell'organizzazione (interne) che della collettività - intesa come fusione di cittadini e gruppi sociali (esterne). Per mezzo delle decisioni gli organi di governo (politica) e quelli tecno-professionali (amministrazione) possono alternativamente¹⁷:

- cercare di modificare le dinamiche dell'ambiente esterno tramite l'esercizio del potere derivante dal consenso (organi di governo) o dalle norme (organi tecnico-professionali);
- cercare di adattare il funzionamento delle aziende pubbliche a tali dinamiche;
- utilizzare nuovi sistemi tecnici e tecnologici di produzione dei servizi per ottenere più elevati livelli di efficienza;
- resistere alle innovazioni e continuare con modalità che causano bassi livelli di efficienza e di qualità della risposta.

Riferendo i processi decisionali alle pratiche di *governance* delle Pubbliche Amministrazioni e considerando la "decisione" come un processo complesso, caratterizzato dalla concatenazione di un insieme di "fasi" nelle quali esso può essere scomposto, ci si avvicina a ciò che accade durante un processo di *pianificazione*. Quest'ultimo, difatti, si configura come un'attività di aiuto alla decisione e di risoluzione dei conflitti che interessano attori di natura diversa. Intraprendere un processo decisionale per le PA, significa, avviare un percorso di coinvolgimento e mediazione tra diverse categorie di soggetti sia pubblici e privati, valutando le soluzioni in termini non soltanto di raggiungimento degli obiettivi ma anche in relazione al diverso tipo di impatto che esse hanno nei confronti degli attori coinvolti.

¹⁷ BORGONOV E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche Disponibilità immediata*, Egea, Milano, p. 316.

1.2 La Pianificazione Strategica

Numerosi autori, a circa metà del secolo scorso, hanno attribuito al termine di pianificazione il significato di “prendere decisioni”. Essi immaginavano la pianificazione come “fondamentalmente scegliere” (Goetz 1949 in Steiner 1979¹⁸), oppure come «[...] la determinazione consapevole del corso delle azioni preordinate al conseguimento di obiettivi», pertanto «Pianificare è decidere» (Koontz, 1958¹⁹).

Di definizione e con significato “affine” quello precedente, ma che in realtà non coincide esattamente, è la definizione adottata da Snyder e Glueck i quali, sempre con riferimento alla pianificazione in ambito decisionale, definiscono la stessa come «*quelle attività specificatamente inerenti alla predeterminazione delle azioni e/o delle risorse umane e materiali necessari a raggiungere uno scopo; ciò include l'identificazione di alternative, l'analisi di ciascuna di queste e la selezione delle migliori*»²⁰. A sostenere questa ipotesi si aggiunge Gorge che nel 1972 sosteneva che «*la pianificazione, ovviamente, non configura un atto separabile e riconoscibile*», «*[...] ciascun atto di gestione mentale o fisico, è inesorabilmente intrecciato con la pianificazione. Questa è parte di ogni atto di gestione così come respirare è per la vita umana [...]*»²¹.

Il nodo della visione del termine “pianificare”, inteso come “prendere decisioni”, viene risolto da Ozbekhan nel 1969, allorquando fornisce la definizione del “piano” e cita: «*Il “piano” si riferisce ad un vincolo d'azione integrato, organizzato gerarchica-*

¹⁸ STEINER G.A. (1979), *Strategic Planning: what Every Manager Must Know*, The Free Press, New York.

¹⁹ KOONTZ H. (1958), *A Preliminary Statement of Principles of Planning Control*, Journal of the Academy of Management, I, pp. 30-41.

²⁰ SNYDER N., GLUECK W.F. (1980), *How Managers Plan – The Analysis of Managerial Activities*, n. XII, febbraio, pp. 70-76.

²¹ GEORGE C. (1972), *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

mente, nell'ambito del quale diversi tipi di decisioni risultano ordinati funzionalmente»²².

È proprio questo requisito che aiuta a spiegare perché pianificare è stato considerato come “decidere”: il raggruppare diverse tipologie di decisioni può condurre a confondere il “gruppo” di decisioni con “l'unica” decisione.

In realtà questa è la principale causa che ha condotto gli autori a «confondere il prendere decisioni con la formulazione della strategia»²³, ovvero l'individuazione di un'unica linea decisionale riconducibile a diverse decisioni, composto però da una serie di linee anche di diversa natura temporale e/o di appartenenza geografica (nella struttura d'impresa)²⁴.

Attinente alla visione della pianificazione in ambito decisionale, nel 1971, Dror apporta il suo contributo definendola come «un modo per migliorare le decisioni»²⁵. L'ambito decisionale, pertanto, appare come un punto fondante di una programmazione relativa non solo ad un futuro di medio-lungo periodo, ma, come si è evidenziato in precedenza, anche relativo a tutto (o quasi) l'aspetto decisionale che riguarda la vita del sistema impresa.

Invero l'aspetto decisionale, nella sua larga accezione, può certamente riguardare l'aspetto di brevissimo periodo (ad esempio una commessa pianificata ed effettuata in pochi minuti), oppure l'aspetto di lungo periodo (ad esempio la scelta di delocalizzare o l'immissione sul mercato di un nuovo prodotto).

²² OZBEKHAN H. (1968), *Toward a general Theory of Planning* in JANTSCH E. (a cura di), (1969), *Prospectives of Planning*, OECD, Parigi.

²³ MINTZBERG H., (1996), *op. cit.*, p. 6.

²⁴ In realtà ogni decisione ha particolari peculiarità che la contraddistinguono da altre: l'appartenenza ad una particolare tematica o ad un particolare settore, gli effetti che comporta tenendo in considerazione anche il fatto che una decisione presa in un determinato ambito o settore, può provocare riflessi in ambiti o settori diversi, anche se appartenenti alla stessa struttura aziendale (ad esempio anche in imprese che hanno più sedi dislocate su diversi territori in diverse nazioni).

²⁵ DROR Y. (1971), *Ventures in Policy Sciences*, American Elsevier, New York.

Ciò detto ci consente una ulteriore considerazione sulla definizione che Rice fornisce in merito alla pianificazione in ambito decisionale. Egli, con riferimento a colui che effettua le scelte e che figura come “decisore”, sostiene che *«tutte le decisioni sono adottate con premeditazione e che ogni decisore ha una ragione per prendere le proprie decisioni le quali consistono in un piano»*²⁶.

Un'altra prospettiva dell'analisi del termine pianificazione è possibile inquadrarla considerando la stessa come l'attività del “decidere in modo integrato”. In questo senso significativo è l'apporto di Van Gunsteren il quale sosteneva che pianificare *«consiste nel sistemare attività in corso di realizzazione nell'ambito di un tutto razionale: pianificare implica in un certo senso diventare più organizzati. [...] si tratta quindi di assumere un impegno fattibile attorno al quale organizzare linee d'azione già disponibili»*²⁷.

Questa particolare visione si riferisce non solo al “prendere le decisioni”, ma anche allo sforzo da sostenere per integrare le stesse ed attribuirgli un giusto ed adeguato posizionamento nell'ambito della pianificazione strategica.

Invero questa particolare accezione del termine di “pianificazione” sottende, in più, il raggruppamento delle decisioni, ovvero che le decisioni, siano *«periodicamente ricondotte a un processo unitario che consenta l'adozione (o, quanto meno l'approvazione) di tutte le decisioni nel contempo»*²⁸.

La visione ultima della pianificazione è quella relativa ad una procedura formalizzata per produrre un risultato articolato sotto forma di sistema integrato di decisioni. Anche secondo il Mintzberg questa visione è quella che *«coglie in modo più completo la nozione di pianificazione»*.

²⁶ RICE G.H. JR. (1983), *Strategic Decision-Making in Small Business*, in *Journal of General Management*, n. IX (1), pp. 58-65.

²⁷ VAN GUNSTEREN H.R. (1976), *The Quest of Control: A Critique of the Rational Control Rule Approach in Public Affairs*, Wiley, New York pp. 2-3.

²⁸ MINTZBERG H. (1996), *op. cit.*, pp. 6-7.

A completare questa particolare visione Bryson fa riferimento al termine pianificazione per indicare uno «*sforzo disciplinato, un mero insieme di concetti, procedure e verifiche*»²⁹.

Particolare “enfasi” si riscontra, in ambito di definizione della pianificazione, sulla razionalità formale; Steiner in riguardo a ciò, sottolineava, in più occasioni, come i “piani” dovessero essere il più possibile «*oggettivi, fattuali, logici e realistici nel fissare gli obiettivi e nel concepire i mezzi per il conseguimento degli stessi*»³⁰.

Dopo questo *excursus* scientifico delle diverse prospettive, secondo cui gli autori nel tempo hanno interpretato e fornito le diverse definizioni del termine pianificazione, appare ovvio porsi una semplice domanda sul perché pianificare.

Una razionale risposta potrebbe essere che le motivazioni potrebbero risultare diverse e variegate, pertanto, nel seguito, si cercherà di fornire risposte che la letteratura, con le diverse esperienze e con il passare del tempo, ha individuato come soddisfacenti.

Un primo valido motivo atto a fornire una risposta plausibile a questa semplice, ma in realtà profonda, domanda, è che la pianificazione consente il coordinamento delle attività di una organizzazione. Il coordinamento, infatti, inteso come adottare le decisioni contestualmente, in modo formalizzato, nell’ambito di un unico processo, certamente consente di realizzare di un migliore coordinamento degli sforzi dell’organizzazione.

Immaginiamo il caso in cui in una filiera vi sia una asimmetria (di comunicazione o di organizzazione) tra il reparto produttivo ed il reparto commerciale: pur disponendo di personale commerciale in grado di vendere un dolce ad un pasticciere, la mancanza di coordinamento tra il reparto produttivo e quello commerciale porterà inevitabilmente la

²⁹ BRYSON J.M. (1988), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 510-515.

³⁰ STEINER G.A. (1969), *Top Management Planning*, Macmillan, New York.

nostra filiera a lasciar deperire gran parte dei nostri dolci causando così una perdita economica per la stessa filiera.

La presenza di una pianificazione ha valore in se per la capacità di intensificare la comunicazione nell'ambito dell'organizzazione, ad esempio «*arricchendo la comprensione generale degli obiettivi e delle attività d'impresa*»³¹. Contestualizzando, appare evidente come la presenza di Piani articolati possa determinare una necessaria attività finalizzata al coordinamento tra le diverse parti dell'organizzazione che, affiancati al processo di pianificazione, siano in grado di fungere da connettori tra le diverse attività. A sottolineare l'importanza di quanto appena detto Weick afferma che «*le organizzazioni sono combinazioni razionali di persone e di beni tenute insieme da Piani*»³².

Un'altra risposta esaustiva potrebbe essere che le organizzazioni devono pianificare per poter essere razionali. La formalizzazione di un pensiero, così come l'assunzione di una strategia è più efficace quando è preceduta da un processo di formalizzazione delle intenzioni: «*induce un pensiero più approfondito*»³³.

L'attività del pianificatore, come si vedrà in seguito, è un'attività che prevede sforzi che si preferiscono a quelli di altri soggetti «*in quanto si traducono in proposte politiche con caratteri di sistematicità, efficienza, coordinamento, coerenza e razionale. Sono parole come queste che rendono la superiorità della pianificazione, la cui virtù risiede "nell'incarnare norme universali di scelta razionale"*»³⁴.

³¹ HAX A. C. & MAJLUF N. S. (1987), *Direzione strategica*, Ipsoa, Milano; opera originale HAX A. C. & MAJLUF N. S. (1984), *Strategic Management: An Integrative Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

³² WEICK K. E. (1993), *Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino; edizione originale WEICK K. E. (1969), *The Social Psychology of Organization*, Addison-Wesley, Reading.

³³ SCHWENDIMAN J.S. (1973), *Strategic and Longe-Range Planning fot the Multi-National Corporation*, Praeger, New York.

³⁴ PRESSMAN, J., WILDAVSKY, A. (1973), *Implementation. How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, University of California Press, Berkeley.

Un'altra risposta esaustiva, potrebbe certamente essere quella collegata al fatto che le organizzazioni devono pianificare per fare in modo che il futuro venga preso in considerazione. Secondo Starr quanto appena detto può avvenire, in tre diversi modi:

1. *Preparandosi all'inevitabile;*
2. *Prevenendo l'indesiderabile;*
3. *Controllando il controllabile.*

Laddove l'atteggiamento del *manager* fosse corrispondente ai punti sopraelencati, nessuna organizzazione potrebbe essere colta di sorpresa. In questi termini, certamente, la pianificazione può risultare un ottimo strumento di controllo sul futuro anche se, in tutti i casi, le qualità ed il controllo che possono essere messe in campo dai fattori e dalle capacità umane (la percezione e l'istinto), non sono certamente da tenere in secondo piano. In verità una condizione ideale potrebbe essere, laddove possibile, l'incontro applicativo di questi strumenti sul campo, quale condizione ideale per evitare l'evitabile.

Infine, come ultima risposta, si può pensare alla pianificazione per consentire, alle organizzazioni, un maggiore controllo. Suddetto controllo non va pensato solo ai livelli inferiori della scala gerarchica, anzi, con questa particolare prospettiva rientra in gioco anche l'operato dell'OdG³⁵.

Nella realtà però, la pianificazione intesa come controllo, così come nei sistemi di pianificazione e controllo, non scende mai in profondità, anzi, tende a rimanere in superficie.

³⁵ La responsabilità complessiva ricade comunque sull'OdG che risponde al sovrasisistema proprietà, tuttavia in una imprese di grandi dimensioni, è possibile in fase di identificazione delle attività selezionare responsabili per ogni settore in modo tale da riuscire ad avere un maggiore controllo su tutti i processi.

In quest'ottica la pianificazione intende controllare l'operato di altri individui all'interno dell'organizzazione. Secondo la dottrina tra le responsabilità primarie di uno staff di pianificazione si annoverano diverse attività:

- *Lo staff di pianificazione dell'impresa dovrebbe essere responsabile della pianificazione del sistema e della verifica circa la corretta sequenza dei passi;*
- *Lo staff dovrebbe assicurare la qualità, accuratezza e completezza nell'attività di pianificazione effettuata da altri;*
- *Lo staff dovrebbe avere la responsabilità di coordinare, l'azione di pianificazione generale e di ricompone le diverse parti³⁶.*

Appare opportuno precisare che l'attività di controllo, intesa nell'ottica del termine di pianificazione, non si limita solo a questo; infatti, per definizione, la pianificazione tende ad allungare la sua ombra anche sul futuro, pertanto, anche il controllo dell'organizzazione è da estendersi al futuro dell'organizzazione stessa.

1.2.1. Il concetto di strategia

Ai fini della presente ricerca, appare opportuno effettuare una distinzione tra i concetti di pianificazione strategica e di strategia.

I primi contributi sulla strategia sono stati forniti da Chandler, Ansoff, ed Andrews. Per il primo ed il terzo autore, il concetto di strategia abbraccia maggiormente un campo che spazia dalla visione di lungo periodo, agli atteggiamenti da intraprendere. Chandler³⁷ la definisce come «*la determinazione dei fini e obiettivi fondamentali di lungo termine di un'impresa, e l'adozione delle linee d'azione e l'allocazione di risorse necessarie per conseguirli*». Per Andrews³⁸ è «*l'insieme degli obiettivi, scopi o fini delle*

³⁶ SCWENDIMAN J. S., (1973), *op. cit.*.

³⁷ CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

³⁸ ANDREWS K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Jewin, Hamewood.

principali politiche e piani operativi per raggiungere tali fini, espressi in modo da definire il business in cui l'impresa opera o dovrà operare e che tipo di azienda è, o dovrà essere» ma anche «il modello di decisioni con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali».

Per quanto concerne Ansoff³⁹, invece, la visione della strategia è maggiormente legata alle possibili combinazioni prodotto/mercato.

Drucker⁴⁰ incentra la fase della formazione della strategia su principi propri del *management* e più nello specifico dei *manager*. Sono proprio le caratteristiche di *vision*, di intuizione e di percezione che vengono preferiti in fase di formazione della strategia. Alle scelte di posizionamento ed ai piani d'azione, vengono preferite le “visioni” e le “prospettive” che hanno però trovato terreno poco fertile nelle circostanze di imprese in fase di *start-up*, nelle imprese familiari e nei casi di *turnaround*.

Per Glueck⁴¹ la strategia è definita come *«piano unificato, comprendente i diversi aspetti della gestione in modo integrato, volto ad assicurare che gli obiettivi di base dell'impresa vengano raggiunti».*

Anche Rispoli⁴² guarda alla strategia in un'ottica di lungo periodo identificandola quale *«azioni di fondo dell'impresa necessarie per conseguire le finalità e gli obiettivi*

³⁹ ANSOFF H.I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill, New York.

⁴⁰ DRUCKER P. (1954), *The Big Power of Little Ideas*, in *Harvard Business Review*, vol. 42, n. 3, Maggio/Giugno.

⁴¹ GLUECK W.F. (1976), *Business Policy, Strategy Formation and Management Action*, McGraw Hill Book Co., New York.

⁴² RISPOLI M. (1991), *Sul processo decisionale strategico*, in GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, ETASLIBRI, Milano.

di lungo periodo, azioni che si traducono in specifici processi evolutivi, sintesi del processo dialettico tra l'impresa e l'ambiente»; per Hofer e Schendel⁴³, invece, è «il sistema fondamentale di impiego attuale e pianificato delle risorse e di interazione con l'ambiente che definisce il modo in cui l'impresa intende raggiungere i propri obiettivi».

Ritornando al concetto di processo decisionale, Paniccia⁴⁴ la definisce come «un insieme di decisioni essenzialmente afferenti al vertice imprenditoriale, volte a determinare un efficace inserimento dell'impresa nell'ambiente in cui essa opera, attraverso il governo della struttura dell'impresa medesima»; per Grant⁴⁵ «la strategia non è un regolamento, un piano o un insieme di istruzioni programmate, ma è piuttosto il tema unificatore che indirizza e rende coerenti le decisioni adottate da un'organizzazione o da una persona»; infine, per Guatri e Sicca⁴⁶ la strategia è «un modello decisionale, unitario ed integrato che determina ed esplicita lo scopo dell'impresa in termini di obiettivi di lungo periodo, programmi d'azione e priorità di allocazione delle risorse; seleziona i business in cui l'azienda opera o sta per entrare; si sforza di conseguire un vantaggio difendibile nel tempo in ciascuno dei business in cui opera, rispondendo alle minacce ed opportunità esterne, nonché ai punti di forza e di debolezza interni; interessa tutti i livelli gerarchici dell'impresa (corporate, business e funzionale) e definisce la natura del contributo economico che l'impresa intende dare ai propri stakeholders». Min-

⁴³ HOFER C.W., SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, tr.it. di MAURIELLO G. (1988), *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli Libri, Milano.

⁴⁴ PANICCIA P. (1989), *Strumenti conoscitivi per la pianificazione strategica aziendale. I modelli di portafoglio prodotti, di portafoglio tecnologico e di definizione del business*, Giappichelli, Torino.

⁴⁵ GRANT R.M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.

⁴⁶ GUATRI L., SICCA L. (2000), *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Egea, Milano.

tzberg⁴⁷ individua 5 possibili chiavi di lettura del concetto di strategia. Le prime due esaltano una visione della strategia ex-ante⁴⁸, la terza si focalizza sulla visione ex-post della stessa, la quarta focalizza l'attenzione sull'ambiente competitivo, la quinta sull'ambiente interno:

1. strategia intesa come piano, cioè come linea guida per affrontare una situazione che si sviluppa nel tempo;
2. strategia intesa come proposta di una singola azione competitiva, finalizzata a creare difficoltà durevoli alle aziende concorrenti;
3. strategia intesa come modello, estrapolato dall'analisi del percorso evolutivo dell'impresa;
4. strategia intesa come posizione competitiva, forza che media tra l'organizzazione e l'ambiente;
5. strategia intesa come prospettiva, condivisa dai membri di un'azienda a seguito del fondersi delle loro intenzioni e delle loro azioni⁴⁹.

Pianificazione strategica e strategia risultano strettamente connesse in una relazione di forma-contenuto, procedura-esito.

La distinzione fra pianificazione e strategia in termini di forma e contenuto o di procedura e di esito, rispettivamente, aiuta ad attribuire una valenza essenzialmente descrittivo-interpretativa o descrittivo-normativa alla strategia e una valenza essenzialmente procedurale tecnico-organizzativa alla pianificazione che non viene definita tanto dal contesto strategico complessivo, quanto dalla necessità di assicurare efficienza ed efficacia alla procedura ed alle routine aziendali⁵⁰.

⁴⁷ MINTZBERG H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, in California Management Review, vol. XXX, n.1, pp. 12-17.

⁴⁸ RISPOLI M. (1991), *ibidem*, pp. 6-7.

⁴⁹ CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, p. 25.

⁵⁰ RISPOLI M. (1991), *op. cit.*, p. 7.

1.3 I momenti della Pianificazione Strategica

Nel corso del tempo nell'ambito di attuazione di processi di pianificazione strategica, si è giunti ad individuare circostanze che, con una certa continuità, hanno prodotto risultati accettabili tali per cui è stato possibile immaginare di operare, quasi a livello *standard*, la pianificazione strategica seguendo dei momenti pre-stabiliti. È emerso un modello di momenti, o meglio fasi, interconnessi ed organizzati razionalmente secondo una logica temporale: l'*ideazione*, la *definizione*, l'*azione*, la *sorveglianza*.

È proprio a livello temporale, infatti, che convivono specifici momenti logici i quali, in quanto strettamente interconnessi tra loro, risultano essere circolari e contemporanei. Si parla, in concreto, di “Dinamica strategica” la quale identifica una nuova metodologia di approccio ai problemi di governo strategico⁵¹. Il termine fa riferimento ad un sistema dinamico in cui la formazione e la realizzazione strategica vengono considerate come un tutt'uno, sia in termini concettuali che concreti e non separabili a livello temporale.

La “Dinamica strategica”, pertanto, rappresenta una “mappa concettuale”⁵², ovvero, uno schema logico (di iniziative, progetti e processi), connaturato al pensare e all'agire strategico che qualsiasi sistema vitale⁵³ adotta inconsapevolmente o implicitamente.

⁵¹ PELLICANO M., (2004), *Il Governo strategico dell'impresa*, Giappichelli, Torino.

⁵² La Mappa concettuale è uno strumento che consente di identificare e comprendere un fenomeno e, di conseguenza, di agire in relazione agli stimoli generati dallo stesso.

⁵³ L'*Approccio Sistemico Vitale* concepisce l'impresa o l'ente locale (impresa), come un sistema vitale, ossia un sistema unitario proprio in virtù delle relazioni ed interazioni che legano i suoi elementi costitutivi, il cui fine è la vitalità, intesa come capacità di incrementare costantemente nel tempo, le probabilità di sopravvivenza del sistema stesso. L'impresa Sistema vitale si qualifica, inoltre, per la sua articolazione su due macro componenti di base: l'Organo di Governo e la struttura operativa. L'OdG deve assicurare che il Sistema evolva unitariamente; esso, inoltre, valorizzando le potenzialità incorporate nella Struttura Operativa, guida la dinamica evolutiva del sistema verso la creazione di valore. Quest'ultima consente di incrementare il grado di vitalità del sistema garantendo, in questo modo, maggiori possibilità di sopravvivenza. GOLINELLI G.M., (2000), *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.

Lo schema di riferimento è stato ideato considerando l'impresa come sistema vitale. Secondo l'ASV⁵⁴ l'Odg, in linea con le linee e gli obiettivi del governo d'impresa, indirizza e coordina i diversi settori aziendali i quali, attraverso la standardizzazione degli atteggiamenti volti ad uno stesso fine, soddisfano i sovra-sistemi rilevanti affinché sia garantita ed assicurato, nel tempo, un incremento di vitalità sistemica.

La Dinamica strategica si cala, essenzialmente, nel rapporto tra l'impresa pubblica ed il suo contesto relazionale (individuato nell'insieme delle entità sistemiche, definite *sovrasisemi*, con cui l'impresa si relaziona), e si alimenta, pertanto, di relazioni intersistemiche⁵⁵.

Lo scopo della Dinamica strategica, di fatti, risulta essere non soltanto la “co-generazione” realizzata in cooperazione e sintonia con i sovrasisemi che popolano il suo contesto relazionale, ma anche di idee e visioni da tradurre in progetti che potranno, laddove possibile, tradursi in concreto.

A tal fine la dinamica strategica segue un approccio *bottom-up*, dallo specifico al generale, in quanto, in primo luogo occorre generare idee e progetti specifici che verranno, poi, considerati nel loro complesso per valutarne la fattibilità, la compatibilità e l'integrazione armonica.

Gli studi sulla Dinamica strategica sono recenti, risalgono infatti agli anni '80. Essi traggono origine dall'opera di autorevoli studiosi quali H. A. Simon, R. Normann, B. J. Quinn e, fondamentale, dall'opera di H. Mintzberg.

⁵⁴ GOLINELLI G. M. (2000), *op. cit.*.

⁵⁵ Le relazioni intersistemiche sono relazioni che il sistema impresa instaura con i suoi sovrasisemi. L'impresa trae la propria capacità di innovazione e di sviluppo non solo dalle proprie forze, ma necessariamente, anche dalle opportunità di cooperare ed acquisire conoscenze e competenze specifiche dall'esterno, interagendo con i suoi sovrasisemi. Di conseguenza la probabilità di sopravvivenza dell'impresa e la sua capacità di generare valore, sono determinate non solo dalla sua struttura, dalle capacità incorporate nell'ambito di quest'ultima, dalle risorse disponibili, ma anche dalle relazioni ed interazioni che l'impresa instaura con il proprio contesto ambientale. GOLINELLI G.M. (2000), *op. cit.*.

I contributi di questi autori sono espressioni del processo evolutivo del pensiero strategico emerso negli anni '70, che ha condotto al superamento dei modelli di pianificazione strategica formali, razionalistici e prescrittivi, basati sulla separazione netta tra le fasi di formulazione e di implementazione della strategia.

Il loro oggetto di studio è il processo strategico, ovvero il processo di formazione della strategia che racchiude in sé sia la fase di formulazione che quella di implementazione e con il quale si supera il paradigma della separazione. L'allontanamento dallo schema classico di razionalità decisionale, avviene, in origine, con l'opera di Simon incentrata sul concetto di *razionalità limitata*⁵⁶.

I suoi studi, indubbiamente, hanno aperto nuovi orizzonti sul modo con cui gli individui assumono decisioni, evidenziando il ruolo dell'intuito e dell'esperienza⁵⁷. Norman, in merito, sostiene l'importanza di abbandonare l'idea di processo decisionale razionale e di sviluppare il concetto di apprendimento strategico.

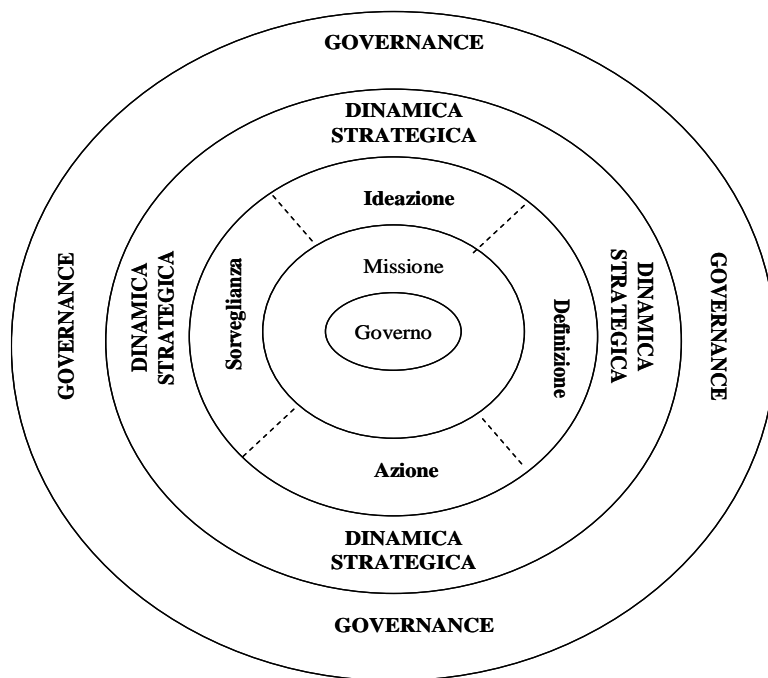
La Dinamica Strategica risultante da quanto appena esposto è pertanto caratterizzata da una serie di fasi logiche separate (Fig. 1.2) e «*poste secondo una razionale sequenza del tipo input-output, ma analizzata individuando specifici momenti logici*»⁵⁸.

⁵⁶ Il concetto di razionalità limitata nasce da Simon il quale sosteneva che l'uomo non è mai perfettamente razionale, neppure quando si sforza di esserlo come nelle decisioni di carattere economico. Quella dell'uomo è, pertanto, una razionalità limitata. Il concetto di razionalità limitata, da non confondere con quello tanto più comune di irrazionalità della condotta umana, è nella sua apparente semplicità, un colpo di genio. Il Simon ha infatti scritto: *scopo della scienza è scoprire una significativa semplicità in mezzo a una complessità disordinata*. E ancora: *dimostrare che qualcosa il cui comportamento sembra assai complesso e bizzarro è in realtà il risultato della combinazione di componenti molto semplici, è meraviglioso, non avvilente*. SIMON H. (1992), *Modelli per la mia vita*, Rizzoli, Roma; SIMON H.A. (1987), *Bounded rationality*, in EATWELL J., MILGATE M., NEWMAN P. (a cura di), *The New Pelgrave: A Dictionary of Economics*, vol. IV, Macmillan, London; tr. it. SIMON H.A. (2000), *La razionalità limitata*, in *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino.

⁵⁷ DEPPERU D. (2001), *Il processo di formazione delle strategie competitive*, Egea, Milano.

⁵⁸ PELLICANO M., (2004), *op. cit.*

Fig. 1.2 - Le fasi della dinamica strategica in ottica di ASV



Fonte: Ns. adattamento da PELLICANO M. (2004), *op. cit.*

1.3.1 L'ideazione

Per antonomasia l'ideazione rappresenta il punto di partenza logico della dinamica strategica evoluta. In questa fase è di vitale importanza stimolare la creatività prodotta non solo attraverso una necessaria intensa attività di ricerca e sviluppo (e quindi di innovazione⁵⁹), e di creatività strutturale indotta dall'interazione dell'OdG con la struttura operativa⁶⁰. Il dialogo, pertanto, assume una delicata posizione intesa come leva strategica in grado di stimolare creatività che, in realtà, potrebbe ulteriormente incrementare questa attività di incentivo, laddove l'OdG non si limiti alla sola interazione con la strut-

⁵⁹ Appare utile fornire una differenza tra due diverse tipologie di innovazione presenti all'interno di un sistema impresa: una di tipo *technology or company-push innovation* e l'altra di tipo *market-pull innovation*. La prima spinge l'innovazione in virtù della ricerca della creatività e delle possibilità tecnologiche (PELLICANO M. (2004), *op. cit.*); la seconda punta, diversamente dalla precedente alla soddisfazione diretta dei bisogni rilevanti individuati nel mercato.

⁶⁰ BACCARANI C., GOLINELLI G.M., (2004), *Fermate il mondo...voglio scendere*, in Sinergie, n. 63; LORANGE P. (1990), *Pianificazione Strategica*, McGraw-Hill libri Italia, Milano, p. 47.

tura operativa, ma altresì alla realizzazione di un dialogo intersistemico costruttivo con tutti i sovrasisemi rilevanti.

In questo preciso momento l'ideazione si mescola con ognuna delle informazioni che arricchisce la conoscenza contestuale dell'OdG e stimola la creatività legata allo stesso concetto di ideazione, finalizzata ad individuare quelle ipotesi che potrebbero divenire parte integrante o determinante della Dinamica Strategica.

L'apertura dell'OdG verso i sovrasisemi e la raccolta dei suggerimenti provenienti dal contesto, delle critiche e delle esigenze degli stessi, è la prima operazione che manifesta l'intenzione di sviluppare un corretto approccio per la realizzazione di una efficace Dinamica evolutiva in termini strategici. La seconda operazione, invece, è quella legata alla valutazione metodologica effettuata attraverso una serie di variabili: razionalità, etica, posizionamento temporale e logistico delle informazioni assunte.

Invero quelle che nella prima fase abbiamo definito "variabili", nella seconda fase possono essere definite come strumenti attraverso i quali le informazioni vengono plasmate, strutturate ed adattate in ogni pensiero strategico che muterà in ipotesi e che probabilmente costituirà un progetto integrato nella Dinamica Strategica.

Appare opportuno sottolineare, l'importanza della fase di apertura dell'OdG, nel recepire correttamente tutte le informazioni provenienti dal contesto. Ciò detto, pone in evidenza un'attuale problematica relativa alla trasmissione ed alla corretta ricezione delle stesse informazioni: l'asimmetria informativa.

Nel caso in cui l'impresa non adotti un giusto grado di apertura, tutte le fasi componenti la dinamica strategica saranno viziate da una asimmetria informativa dovuta al fatto che l'impresa, per sua volontà o per il semplice fatto che era impossibilitata, non ha recepito tutte le informazioni provenienti dai contesti necessari, a fornire le basi per

una più razionale spinta creativa. A supporto della fase di ideazione della dinamica strategica si possono individuare una serie di strumenti che consentono, previo un adeguato utilizzo, di improntare la suddetta fase su livelli di efficienza maggiori.

L'*output* di questa fase, infatti costituisce l'*input* per la fase successiva; è quindi possibile affermare che l'utilizzo di questi strumenti è di fondamentale importanza, non solo a livello logistico (in ingresso ed in uscita) in ognuna delle fasi, ma anche a livello di qualità *output* che consiste in una maggiore qualità di informazioni ed analisi che si traduce in una condizione di maggiore serenità decisionale.

1.3.2 La Definizione

Successivamente la fase di ideazione, si paventa la necessità di tradurre le idee raccolte, in progetti definiti. L'indirizzo delle idee verso uno specifico progetto, deve avvenire sempre contestualmente agli strumenti a disposizione dell'impresa, ovvero alla possibilità, da parte dell'impresa, di poter avviare il processo individuato. Questa particolare "contestualizzazione", diventa possibile attraverso la verifica di fattibilità *ex-ante* che analizza i *set* di capacità di base dell'impresa. In questa particolare fase, l'OdG si chiude nei confronti dei sovrasistemi, in quanto potrebbe avere già informazioni sufficienti per iniziare a valutare le ipotesi (alternative) possibili.

Ovviamente si tratta, questo, di un momento particolarmente delicato, in quanto le decisioni assunte relativamente alle linee strategiche da seguire, sono a pieno carico di responsabilità dell'OdG. L'OdG, in questa fase, è l'attore principale di una particolare attività che deve "stimare" un piano di fattibilità relativa ad ognuna delle ipotesi individuate e, contestualmente, abbandonare le restanti ipotesi che non risultano essere com-

patibili con le capacità aziendali⁶¹. Un esempio potrebbe essere il caso riguardante l'ampliamento di un settore in una filiera; dopo essersi aperto all'ascolto, l'OdG formula una serie di ipotesi e, fatta la sua valutazione, individua la scelta più fattibile. Quest'ultima, ad esempio, potrebbe essere quella che prevede la costruzione di un più moderno impianto di produzione, di cui però l'impresa non può sostenerne il finanziamento. In questo caso l'OdG deve rifiutare l'ipotesi individuata come ottimale e selezionarne una tra quelle "scartate" che si adattano (o meglio si adeguano), alle condizioni finanziarie dell'impresa. Laddove nessuna delle ipotesi preventivamente individuate sia effettivamente realizzabile, l'OdG dovrà riaprirsi verso i sovrasistemi e riconsiderare non solo la qualità delle informazioni acquisite, ma anche il processo di attribuzione della rilevanza ad ognuna di esse⁶².

La fattibilità, in questi termini, assume un significato dicotomico, ovvero, da un lato individua, tra i percorsi selezionati, quelli che garantiscono maggiori o migliori risultati; dall'altro fornisce informazioni sulla possibile realizzazione rispetto alle possibilità dell'impresa ed i vincoli a cui le ipotesi sono legate.

La chiusura dell'OdG in questa fase è indispensabile al fine di evitare qualsivoglia alterazione del processo valutativo delle informazioni assunte e decisionale rispetto alle

⁶¹ Per capacità aziendali ci si riferisce alla forza dell'impresa a sostenere l'eventuale sforzo, economico e non, che l'attuazione del progetto potrebbe richiedere.

⁶² Si pone, in questa sede, un'attenzione particolare sulle capacità che necessita la figura dell'OdG. In effetti sulla base di quanto sopra detto, esso deve essere capace di verificare la veridicità di tutte le informazioni acquisite ed attribuirle una giusta rilevanza che risulterà essere determinante ai fini dell'individuazione del progetto ottimale. Si evidenzia, altresì, che le finalità dell'OdG devono essere consonanti, o meglio, risonanti con le finalità del governo. Pertanto le caratteristiche rilevanti, in questo particolare momento, che l'OdG dovrebbe adoperare sono: la *capacità contestuale*, la *razionalità* sia selettiva che relativa all'attribuzione della rilevanza, *l'etica* nel considerare determinati suggerimenti o informazioni dissonanti con gli interessi aziendali, la *capacità di coinvolgimento* nei confronti dei subsistemi, *capacità di interazione* con i sovrasistemi e subsistemi. Tuttavia, come si vedrà a breve, l'OdG può avvalersi della figura del *Project Manager*, pertanto laddove l'OdG non riesca a gestire, ma anche per pura precauzione, *l'odience* che il progetto coinvolge, può comunque contare sulle capacità del P.M.. Ancora più professionale e responsabile potrebbe essere l'atteggiamento dell'OdG che individua specificamente un P.M. che possieda le peculiarità di cui l'OdG è carente; quest'atteggiamento certamente garantirebbe una più alta probabilità di successo del progetto trasferendo, di conseguenza, maggiore vitalità al sistema impresa.

ipotesi individuate. È altresì opportuno precisare che le responsabilità, rispetto alle scelte effettuate, cadono e cadranno, in fase di valutazione dei risultati, sulla figura dell'OdG, pertanto, è interesse primo dello stesso, effettuare le suddette scelte in base al fine o ai fini comuni che legano la vitalità aziendale con quella professionale dell'OdG. Un'errata valutazione relativa all'individuazione delle ipotesi altamente fattibili, infatti, indurrà il governo alla sostituzione dell'OdG per inefficienza professionale, il che potrebbe, sicuramente, ripercuotersi su una caduta di livello della sua immagine professionale. È quindi interesse primo dell'OdG, assumere atteggiamenti altamente professionali di imparzialità anche e soprattutto rispetto a pressioni endogene o esogene che potrebbero distogliere l'attenzione rispetto all'obiettivo da raggiungere⁶³.

La definizione, in realtà, segna il passaggio dalla “teoria alla pratica”: con riferimento all'Approccio Sistemico Vitale, possiamo definire la fase della definizione come la fase che, concretamente, consente di preservare e salvaguardare la vitalità sistemica.

Le tante immaterialità acquisite, in questa fase, vengono tradotte in progetti che, con giusta metodologia e con criterio applicativo, consentono all'OdG di rispettare la finalità sistemica: incrementare continuamente nel tempo la probabilità di sopravvivenza⁶⁴.

Definiti i contenuti dei progetti l'OdG può avvalersi di una figura particolare, ossia quella del *Project Manager* il quale, sulla base delle sue competenze applicativo-strutturali e di gestione delle risorse umane, può stabilire, in simbiosi con l'OdG, una sorta di *task-force* in grado di perseguire con decisione ed in tempi brevi, gli obiettivi

⁶³ Il riferimento potrebbe ad esempio essere quello della selezione di un progetto che, pur di garantire la vitalità sistemica o di garantirne un incremento, prevede il licenziamento di un numero relativamente alto di dipendenti. Le pressioni in questo caso potrebbero essere sia esogene (associazioni sindacali, manifestazioni di proteste, mass-media, ecc..), ma anche endogene (scioperi interni, manifestazioni dei dipendenti, dissociazioni di intenti da parte di dirigenti o consiglieri di amministrazione della stessa impresa).

⁶⁴ In riferimento all'ASV si veda GOLINELLI G.M. (2000), *op. cit.*

prefissati. In questa fase l'OdG deve obbligatoriamente effettuare una sorta di riapertura, ma esclusivamente nei confronti del *Project Manager* al quale dovrà sottoporre, nei particolari, una sorta di *Swot Analysis* effettuata precedentemente a livello *desktop*⁶⁵; l'OdG dovrà altresì sintonizzarsi, ovvero condurre il pensiero del *Project Manager* in perfetta sintonia e consonanza con il proprio. Solo dopo aver stabilito questo rapporto di perfetta consonanza o meglio risonanza, sarà possibile dare maggiore concretezza al progetto, attraverso l'individuazione innanzitutto dello scopo che il progetto dovrà avere. Per una definizione ottimale dello scopo del progetto, è necessario che l'OdG, con il P. M. , si ponga determinati quesiti quali:

- La specificità del progetto: se l'obiettivo è chiaro;
- La misurabilità: ossia se è possibile misurare lo stato di avanzamento rispetto all'obiettivo da raggiungere;
- La concordanza: se si persegue tutti, in qualsiasi tratto del percorso nello stato di avanzamento del progetto, lo stesso obiettivo;
- La reale fattibilità: se il fine è raggiungibile anche con notevoli sforzi;

Successivamente alla definizione dello scopo si passa alla individuazione ed alla definizione quali-quantitativa dei fattori principali o risorse da assegnare al progetto:

- **Le risorse finanziarie** necessarie alla realizzazione del progetto;
- **I tempi di realizzazione** necessari per ottenere i risultati;
- **Le risorse umane** da impiegare nel progetto e le relative competenze occorrenti.

Non di rado si verifica che, per impossibilità sopravvenute e per altre tipologie di imprevisti, le scadenze, i livelli finanziari o le risorse umane, sconfinano in sforamenti

⁶⁵ Le tipologie di *Swot Analysis* sono due: *desktop*, ossia a livello individuale ed avviene quando l'OdG vuole preliminarmente avere già un'idea sul da farsi; *focus group* nel quale c'è un confronto con i soggetti interni al sistema. PERANO M. (2005), *Lezione 19 ottobre corso di strategie e processi decisionali*, Università degli Studi di Salerno.

dei livelli prefissati; ciò detto potrebbe, ma non necessariamente, precludere la riuscita del progetto⁶⁶.

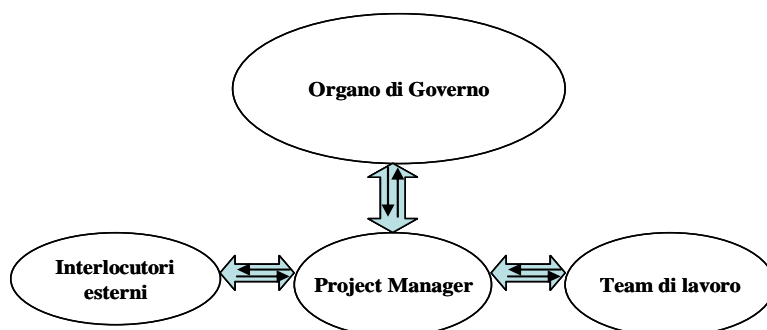
Definiti sia lo scopo del progetto sia i fattori principali (o risorse) ed avendo, a questo punto, un quadro preciso sullo scopo, sui mezzi e sulle finalità, l'OdG con il P. M. inquadra il gruppo di lavoro (Fig. 1.3) con il quale effettueranno uno *screening* dell'attività da svolgere ed eventualmente ridefinire, laddove possibile, quei particolari che consentano la realizzazione di una perfetta, o quasi, risonanza intersistemica nel gruppo di lavoro. Quest'ultima è necessaria ed imprescindibile per la riuscita del progetto; remare in direzioni anche di poco diverse, è lesivo per la riuscita in termini di scadenze, di risultati ed in termini di immagine del *team*.

Avuto il quadro preciso del *team* e definita la direzione del progetto, attraverso l'utilizzo degli strumenti orientati dall'OdG, dal P. M. e dallo stesso *Team* in una direzione unica, l'ultimo passo è quello di instaurare un dialogo con gli interlocutori esterni che pure rientrano nel progetto in ambiti generali ad esempio come destinatari dell'iniziativa o perché potrebbero influenzare la riuscita del progetto stesso e che potrebbero, laddove in possesso del requisito della rilevanza ai fini del buon esito del progetto, essere integrati in *primis* secondo il principio della discriminazione⁶⁷.

⁶⁶ Diverse potrebbero essere le circostanze ed i momenti, in fase di realizzazione di un progetto, in cui si verifica uno sfioramento, certo è che nel caso in cui esso si verifichi quando il progetto è già in fase avanzata e l'impresa ha già investito capitali, lo sfioramento colpisce in maniera più letale. Infatti nel caso in cui si verifichi nelle fasi iniziali, l'impresa potrebbe certamente ricorrere ai ripari ad esempio operando coperture finanziarie ma anche assicurative (nella maggior parte dei casi la copertura si effettua prima dell'avvio del progetto, ma potrebbe anche effettuarsi post laddove ad esempio, a fronte di smottamenti verificatisi in zone adiacenti o non lontane della struttura, l'impresa decide di effettuare una copertura assicurativa). Appare opportuno chiarire che gli sfioramenti in questione, possono comportare danni sia economici che non, pertanto, a fronte dei primi l'impresa può reagire con strategie di compensazione economica (ma in questo caso dovrà, se non dispone di un livello almeno sufficiente di liquidità, tagliare fondi al progetto e quindi probabilmente sancirne il fallimento), mentre a fronte dei secondi l'OdG può effettuare il tentativo di compensare, a livello umano e/o con minimi investimenti finanziari, e quindi far rientrare lo sfioramento e consentire il prosieguo del progetto.

⁶⁷ Il concetto di discriminazione viene applicato dal P.M. secondo una valutazione di rilevanze tra gli interlocutori esterni in modo da garantire il buon esito del progetto.

Fig. 1.3 – Gli attori della fase di definizione



Fonte: Ns. adattamento da PELLICANO M. (2004), *op. cit.*

1.3.3 L'Azione

La fase *dell'azione* certamente può essere definita come la fase più delicata della dinamica strategica, in quanto risulta caratterizzata dall'essere una dinamica nella dinamica. In effetti, questa fase non si limita, così come avveniva per la pianificazione di tipo tradizionale, solo al mero sviluppo applicativo delle decisioni analitiche predefinite, ma si realizza in un processo articolato, nel quale si riscontrano momenti decisionali, momenti operativi e di controllo. Di fatti si verifica una fase di messa a fuoco, seguita da una visione precisa e chiara a cui segue una definizione in progetti. Il sistema progettato resta comunque aperto in quanto, in fase di realizzazione, si verificheranno una serie di problemi, di cui non era possibile preventivarne l'esistenza; pertanto il progetto è in continua evoluzione nel senso che giorno per giorno si attua un'azione di *problem solving* tale per cui il progetto si modifica a seconda dei problemi senza però perdere di vista quello che è l'obiettivo di fondo, ovvero le finalità dello stesso.

Ciò detto si sostanzia in un processo di apprendimento volto alla produzione di conoscenza che consenta di affrontare meglio i problemi che potrebbero presentarsi du-

rante l'*iter* formativo. In tal senso l'apprendimento organizzativo è riscontrabile se e solo se si verificano due particolari condizioni: un alto grado di coinvolgimento generale ed il coinvolgimento del *commitment*.

Le fogge di cui si sostanzia la fase dell'azione sono, in particolare⁶⁸:

1. L'approccio per processi;
2. L'apprendimento organizzativo;
3. L'elevato coinvolgimento degli attori;

1. **L'approccio per processi.** Individuando un approccio per processi, è inevitabile non portare il riferimento della catena del valore di Porter⁶⁹; nella visione del modello individuato dall'Autore, le attività dell'impresa si dividono in attività primarie (macroprocessi) e secondarie (microprocessi): le prime relative alla produzione di valore per il cliente e le seconde relative ai margini per l'impresa. Attraverso questa scomposizione, è possibile individuare una "gestione per processi". Un processo non è altro che l'insieme di attività che trasformano gli elementi in ingresso (*input*: prodotti, energia, ecc. .), in elementi in uscita (*output*: esiti del processo). Tra gli elementi persistono dei legami e delle interconnessioni⁷⁰, pertanto, ogni processo viene gestito secondo una logica cliente-fornitore interno in cui chi precede in una fase delle attività, opera per la soddisfazione di chi segue (cliente interno), in tal modo le attività sono collegate in sequenze logiche, orientate ad un fine ultimo che è la soddisfazione del cliente esterno.

2. **L'apprendimento organizzativo.** L'apprendimento organizzativo è un aspetto fondamentale, soprattutto nella fase dell'attività sopra citata, ossia quella del *problem*

⁶⁸ PELLICANO M. (2004), *op. cit.*

⁶⁹ PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

⁷⁰ GOLINELLI G.M. (2000), *op. cit.*

*solving*⁷¹. L'impresa ormai da tempo vista come sistema che apprende⁷², è individuata come un sistema che continuamente apprende informazioni dall'esterno o dall'interno (a seconda della natura del problema verificatosi), e sfrutta queste conoscenze individuando i rimedi agli eventuali problemi sorti. In questo contesto si parla di teoria dell'azione⁷³ e nella fattispecie di una teoria individuale ed organizzativa. Ciò detto si verifica allorquando si pongono in relazione, sia le condizioni che definiscono un determinato problema con le strategie, sia gli atteggiamenti tesi ad affrontarlo e risolverlo. È indubbio, pertanto, che affinché a fronte di un dato problema sia stata individuata una strategia, è indispensabile che vi sia, a monte, un processo di conoscenza, apprendimento e valutazioni.

3. Il coinvolgimento degli attori. L'attuazione di un disegno strategico, non può ignorare o trascurare un buon livello di *commitment*⁷⁴. In tal senso anche la *strategic persistence*⁷⁵ (persistenza strategica), di cui lo stesso *commitment* ne è parte integrante, valuta, a livello demografico e di crescita, i processi che portano alla formulazione di

⁷¹ Il *problem solving* viene individuato anche in ambiti non propriamente economici ma che con esso sicuramente trovano diversi punti di incontro; il riferimento è con l'ambito medico. WATZLAWICK P., BEAVIN J., JACKSON DON D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma; WATZLAWICK P., WEAKLAND J.H., FISCH R. (1974), *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma; NARDONE G., RAMPIN M. (2005), *La mente contro la natura*, Ponte alle grazie, Milano.

⁷² È ormai da tempo che diversi autori trattano l'argomento dell'impresa che è aperta ad imparare SIMON H.A. (1947), *op. cit.*; CYERT R.M., MARCH J.C. (1963), *A behavior theory of the firm*, Prantice Hall, Englewood Cliffs, New York; ZANZARA C.F. (1997), *L'apprendimento organizzativo*, in CODA G., NACAMULLI R.C.D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. III, Utet, Torino.

⁷³ ARGYRIS C. & SCHON D. (1974), *Theory in Practice*, San Francisco, Jossey-Bass; ARGYRIS C. (1982), *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey-Bass.

⁷⁴ Nella fattispecie per *commitment* si fa riferimento all'impegno vincolante prestato dall'OdG nella struttura che consente di raggiungere gli obiettivi prefissati e permane lungo la condotta strategica. GOLINELLI G.M., (2000), *op. cit.*.

⁷⁵ Si riportano le cause di persistenza strategica di Ghemawat: il *lock-in*, ossia una sorta di blocco interno che blocca l'impresa all'interno della stessa strategia influenzandone le decisioni future; il *lock-out*, ossia un blocco esterno, ossia un blocco che si verifica nel caso in cui l'impresa vorrebbe cambiare strategia e riconsiderare strategie scartate a priori; i ritardi, ossia tempi tecnici che occorrono per realizzare ad esempio un impianto o un sistema distributivo, l'inerzia, ossia la tendenza, da parte dell'impresa a replicare scelte strategiche, nel tempo, da parte dell'impresa. GHEMAWAT P. (1993), *Commitment: la dinamica della strategia*, il Sole 24 Ore libri, Milano.

una determinata strategia. A fronte della *strategic persistence*, e quindi del *commitment*, le imprese che decidono di impiegare risorse in processi di scelte strategiche o meglio di processi all'interno di una dinamica strategica, sono per la maggior parte imprese di grandi dimensioni che detengono grosse quote all'interno di un mercato. La "strategia" migliore, in questo caso (ma in realtà non si tratta di una strategia, ma di una peculiarità fisiologica), sta nelle dimensioni aziendali: nel caso in cui il mercato cambi o l'impresa *leader* del mercato opti per una linea strategica diversa da quella fin ora adottata, le imprese più piccole riescono ad essere maggiormente flessibili rispetto alle altre e si adattano in minor tempo a tale cambiamento. Quindi, la riduzione della capacità di anticipare i tempi ed imitare le innovazioni dei rivali, può essere certamente considerata una circostanza da evitare, meglio definita come uno svantaggio competitivo.

1.3.4 La Sorveglianza

L'applicazione di una strategia prevede, nella maggior parte dei casi, lo sviluppo di un progetto (compresa la fase di realizzazione), ossia l'utilizzo di una serie di "strumenti" atti al conseguimento di un determinato obiettivo. L'efficienza e l'efficacia delle ipotesi o progetti individuati, derivano sia dalla valutazione dell'OdG in base alla fase post-apertura verso i sovrasistemi ed i subsistemi, ma anche e soprattutto dalla corretta metodologia applicativa con la quale suddetti progetti vengono successivamente sviluppati. Già in fase iniziale, infatti, nascono tutta una serie di comportamenti che generano un sistema unitario di atteggiamenti all'interno del sistema relativo al progetto⁷⁶. Questa sorta di "dinamica" all'interno della dinamica strategica, è sottoposta ad una attività di

⁷⁶ Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M. (1988), *The Strategic Process*, Prentice-Hall International, Londra.

controllo, finalizzata alla verifica della reale congruenza tra i risultati relativi alle prime “azioni” del progetto con le finalità del progetto stesso.

La fase della sorveglianza consente una verifica di compatibilità, tra quelli che sono i risultati raggiunti attraverso il percorso logico delle fasi precedenti e l’obiettivo individuato in partenza. Ovviamente è improbabile che l’obiettivo individuato in principio sia lo stesso al momento “dell’arrivo”; come si è evidenziato in precedenza, infatti, in corsa potrebbero esserci dei cambiamenti, meglio definiti come degli adattamenti necessari alla massimizzazione dei risultati.

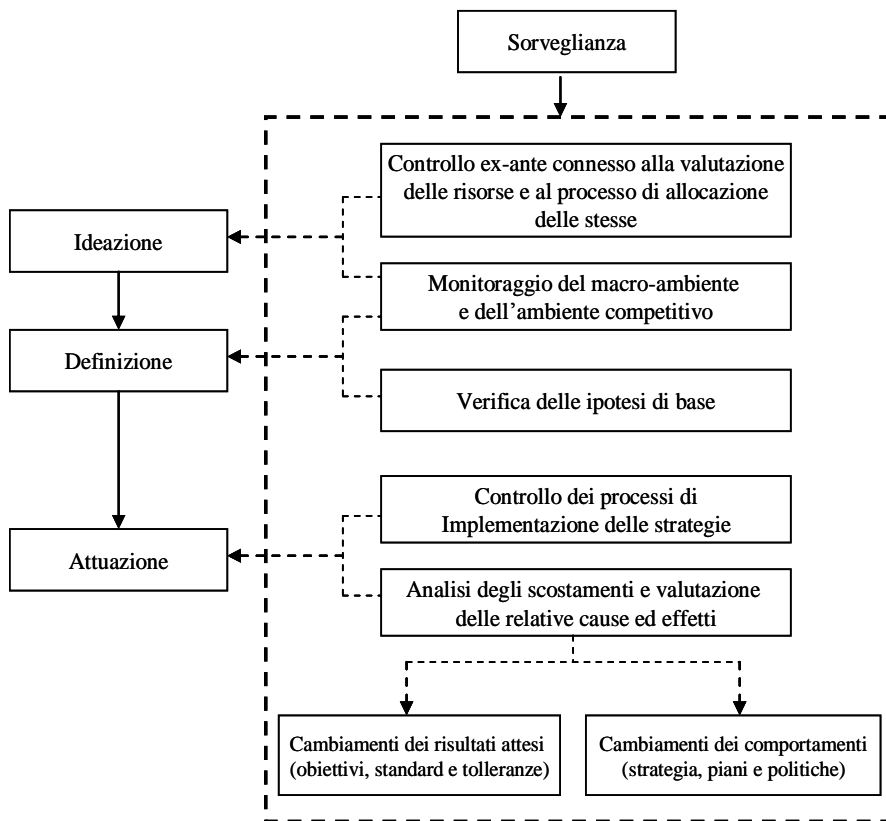
Le finalità dell’analisi in oggetto, evidentemente, mettono in risalto tali incongruenze per porre rimedio agli eventuali errori effettuati nelle fasi precedenti a quella della sorveglianza: l’ideazione, la definizione e l’azione. Questa fase di controllo, nella letteratura, ha assunto in passato due significati precisi:

1. Di **ispezione**: controllo delle procedure e delle sequenze temporali;
2. Di **guida**: orientamento delle attività aziendali

In realtà questa fase di controllo, inizialmente limitata solo alla verifica procedurale e strutturale dei progetti o delle ideazioni individuate, attraverso l’implementazione di procedure o l’arricchimento di quelle già esistenti, assume la moderna peculiarità di “sorveglianza strategica” (Fig. 1.4). Essa, pertanto, contribuisce alla definizione delle linee strategiche verso le quali non si indirizzano, com’è ovvio, soltanto informazioni di natura quantitativa. Questa attività affianca l’azione della dinamica strategica in tutte le sue fasi attraverso la produzione di *feed-back* che costituiscono un supporto sia alla comprensione dei fenomeni che si verificano in corsa sia all’attività decisionale. Pertanto, la sorveglianza strategica, agisce in ognuna delle fasi della dinamica strategica così come riportato nella figura sottostante. La sorveglianza, pertanto, deve garantire

l'efficacia e l'efficienza degli indirizzi della dinamica strategica al fine di garantire, continuamente nel tempo, la sopravvivenza del sistema impresa.

Fig. 1.4 – La sorveglianza nelle diverse fasi della dinamica strategica



Fonte: Ns. adattamento da PELLICANO M. (2004), *op. cit.* .

Come si evidenzia dalla figura, l'azione della sorveglianza strategica, abbraccia tutte le fasi e gli ambiti delle stesse; tra l'altro, se si considera il fatto che la finalità dei progetti o delle ipotesi individuate all'interno delle fasi della dinamica strategica, è quella di apportare, o quanto meno garantire, vitalità sistemica all'impresa, si può dedurre che un'altra funzione della sorveglianza strategica risulta essere proprio quella relativa a presidiare le condizioni di vitalità del sistema impresa. Ogni progetto garantisce un continuum vitale per cui effettuare una sorveglianza efficiente, vorrà dire garantire

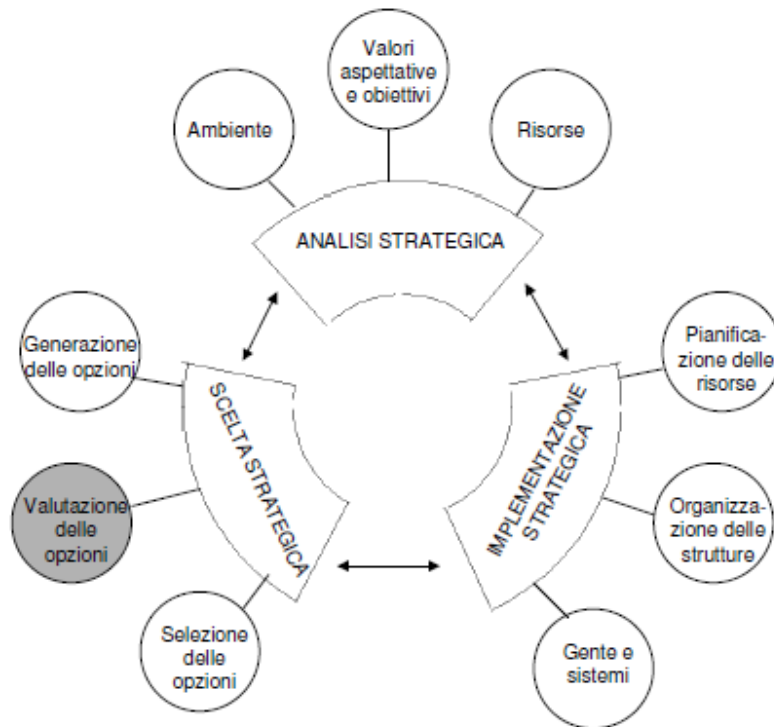
vitalità, quantificata nella somma delle relative quantità vitali rispetto ad ognuno dei progetti sorvegliati. È pertanto opportuno evidenziare, in questa sede, l'importanza del *team* di lavoro relativo ad ogni progetto; le relazioni all'interno dello stesso sono fondamentali ai fini del raggiungimento degli obiettivi. La figura dell'OdG, in questo contesto, è fondamentale per consentire la creazione di sinergie tali per cui, in un futuro prossimo all'avvio dei lavori, sia presente e crescente quell'armonia sistemica che consenta il più facile raggiungimento degli obiettivi. In sintesi, il processo decisionale strategico è un processo circolare che integra un approccio di tipo intenzionale e uno di tipo valutativo: il processo di formulazione e valutazione della strategia in un'ottica *ex-ante*, viene integrato da un approccio di tipo *ex-post* che analizza gli scostamenti tra strategia realizzata e strategia intenzionale, le conseguenze di tali scostamenti e l'adeguatezza del contesto organizzativo⁷⁷.

La circolarità di tale processo è sinteticamente rappresentata dalla “turbina strategica” di Ansoff⁷⁸ (Fig. 1.5).

⁷⁷ GOZZI A. (1991), *Uno schema aggiornato per la valutazione strategica*, in GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, ETASLIBRI, Milano, pp. 35-40.

⁷⁸ ANSOFF H.I. (1987), *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, in *Strategic Management Journal*, n. 8.

Fig. 1.5 – La “turbina strategica” di Ansoff



Fonte: GOZZI A. (1991), *op. cit.*, p. 33.

In quest'ottica il tema della pianificazione appare strettamente correlato a quello del controllo, “nel senso che il modello come definito nel suo ambito decisionale, dovrà poi essere confrontato con i risultati della gestione”⁷⁹.

⁷⁹ FARNETI G. (2004), *Ragioneria Pubblica. Il nuovo sistema informativo delle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano, p. 39.

1.4. Gli elementi costitutivi della Pianificazione Strategica

Ad oggi la Pianificazione Strategica, con riferimento alla Pubblica Amministrazione, si è servita, a partire dagli anni '80 di tutta una serie di strumenti o meglio elementi che vanno a costituire la stessa Pianificazione strategica. Questi elementi, e nella fattispecie il **piano strategico** ed il **pianificatore**, vengono utilizzati come leve, o strumenti, per il raggiungimento di un obiettivo che risulta essere comune sia per l'impresa privata che per quella pubblica: la creazione di valore.

Ovviamente la disuguaglianza si individua nei diversi soggetti a cui è destinato il valore, infatti per l'impresa privata la creazione di valore è destinata agli *stakeholders* ed alla proprietà, mentre per l'impresa pubblica è finalizzata alla creazione di valore per l'individuo costituente il sociale, ma anche per il "raccolgimento" di consensi in relazione al beneficio sociale apportato alla collettività attraverso l'individuazione e l'attuazione di linee strategiche capaci di creare benessere sociale.

1.4.1 I Piani Strategici

Appare opportuno effettuare una distinzione per quelli che sono i piani strategici, in sede di dinamica strategica e con riferimento alle imprese private ed i piani strategici intesi come strumento di visione del proprio futuro. In relazione a questa distinzione, si riportano gli utilizzi del piano strategico all'interno delle due diverse tipologie d'impresa.

Con riferimento all'impresa privata, il piano strategico può essere utilizzato, innanzitutto, come mezzo di comunicazione: il piano strategico comunica le intenzioni e le direzioni che l'impresa ha deciso di intraprendere e successivamente, a fronte della sua articolazione, comunica ad ognuno dei soggetti legati all'organizzazione cosa fare

per realizzare e percorrere quelle direzioni. Già a partire dal 1977 Marks evidenziava l'importanza della comunicazione all'interno della pianificazione strategica affermando che la comunicazione fornisce «un mezzo mediante il quale il management nel suo complesso, su base regolare, può parlare di strategia»⁸⁰. Nel 1984 in uno studio del caso *Air France*, Guiriek e Thyreau sottolineavano l'importanza del piano strategico in fase di pianificazione estensiva della società a metà degli anni '80, evidenziando che «Il Piano d'impresa si presentava dunque (...) quale mezzo preferito di comunicazione, offrendo al personale una dichiarazione sulla situazione dell'azienda, un'analisi dei fini e degli obiettivi generali e l'espressione di una chiara politica, sbloccando la strada ad azioni concrete»⁸¹.

Il secondo ruolo del piano strategico, con riferimento all'impresa privata, è quello di apparato di controllo. Il fine della programmazione strategica è proprio quello di esercitare «un controllo deliberato, di predeterminare il comportamento dettando ciò che le persone devono fare per realizzare una strategia intenzionale»⁸².

La differenza del piano come mezzo di comunicazione e come mezzo di controllo è che, nella comunicazione si informano gli individui dell'organizzazione in merito alle strategie intenzionali ed alle conseguenze del fallimento delle stesse, mentre nel controllo si specificano i comportamenti attesi da ognuna delle diverse unità o individui consentendo «retroazioni nel processo di formulazione della strategia comparando aspettative con performances effettive»⁸³.

⁸⁰ MARKS M. (1977), Organizational Adjustment to Uncertainty, *The Journal of Management Studies*, Febbraio, pp. 1-7.

⁸¹ GUIRIEK J.C., THYREAU A. (1984), *Planification et Communication: l'Expériences d'Air France*, in *Revue Française de Gestion*, Novembre-Dicembre, pp. 134- 138.

⁸² MINTZBERG H. (1996), *op. cit.*, p. 261.

⁸³ *Ibidem*.

Con riferimento all'impresa pubblica il piano strategico più che un elemento viene percepito come una leva, ovvero uno strumento per evidenziare l'individuazione di linee strategicamente valide attraverso, per l'appunto, uno strumento logico che contestualizzi, razionalmente, gli indirizzi da seguire in base agli strumenti, disponibili dall'ente, necessari al raggiungimento di determinate finalità.

I piani strategici necessitano di una organizzazione precisa che individui le aree d'azione e le figure compatibili allo scopo. Nella maggior parte dei casi i piani strategici volgono lo sguardo al medio-lungo periodo, mantenendo sempre vigile l'attenzione ai *gap* causati dalla variabilità dei contesti che potrebbero verificarsi tra gli obiettivi individuati in fase di ideazione e quelli in fase di raggiungimento degli stessi.

In tal senso, nel piano strategico, notevole importanza ricopre il ruolo del pianificatore che risulta essere la figura maggiormente esposta in termini di raggiungimento o meno dei risultati.

1.4. 2. Il Pianificatore

Il pianificatore è una figura, all'interno del piano strategico, che ricopre un ruolo caratterizzato da sottili equilibri che comportano responsabilità relative all'efficienza di ognuna delle unità operative ed ai risultati da quest'ultime perseguiti. Nella letteratura ha assunto, come si vedrà a breve, diversi ruoli o posizioni all'interno della pianificazione strategica; innanzitutto come coordinatore dei piani strategici, poi come analista ed infine come catalizzatore. A fronte di queste posizioni ne risulta che il pianificatore, nella stragrande maggioranza dei casi, è una figura che necessariamente deve essere dotata di un atteggiamento professionale, caratterizzata da una profonda propensione al

coordinamento, all'analisi ed alle relazioni. Al coordinamento, in quanto in sede di attuazione dei piani deve indirizzare e coordinare i membri di ognuno dei *team* di lavoro.

All'analisi, perché dal momento in cui affianca un *manager*, deve necessariamente fornire gli indirizzi ottenuti dall'analisi dei dati settoriali e di altra natura. Infine deve essere incline alle relazioni perché, da coordinatore, deve essere in grado di creare quel *plus* ottenuto da situazioni di consonanza e risonanza che solo il fattore umano è in grado di generare.

Non è certamente possibile affermare che esista un pianificatore che sia adattabile in ogni contesto, in ogni impresa, in ogni sistema di pianificazione o in ogni piano. Sarà compito dell'OdG individuare, attraverso le sue capacità professionali ed umane, ad individuare la figura che meglio si addica a coprire questo delicato ruolo, al fine di rendere maggiormente sicuro il risultato della pianificazione strategica.

1.4. 2.1. I ruoli del Pianificatore

Come già accennato e del resto com'è evidente, il ruolo del pianificatore all'interno di un piano strategico, ma in ottica generale all'interno della dinamica strategica, risulta essere di fondamentale importanza. Nella letteratura, i diversi autori che nello specifico hanno trattato l'argomento e che si sono occupati della figura del pianificatore, hanno individuato diversi ruoli che questi può e dovrebbe svolgere all'interno della dinamica strategica e più nello specifico in un piano.

Ad esempio Peter Lorange nel saggio del 1980 (trad. it. 1990) nel descrivere i ruoli del pianificatore, effettua una distinzione iniziale a cui attribuisce una importanza fondamentale: quella tra il pianificatore a livello centrale di direzione generale e quello che opera a livello di divisione e funzioni. Questa distinzione è dovuta al fatto che il pianificatore a livello centrale è più incline al dialogo con l'amministrazione, il CEO, in

realtà con i sovrasistemi rilevanti, mentre il pianificatore a livello di divisione funzionale è più vicino alla realtà applicativa del piano strategico.

Secondo l'autore, i ruoli del pianificatore a livello centrale, si dividono in due grandi categorie: la prima categoria di ruoli, concerne un'attività di analisi a supporto del CEO in sede di valutazione dei rapporti ricevuti da ognuna delle diverse divisioni; tuttavia, il ruolo principale del pianificatore a livello centrale è quello individuare il giusto schema concettuale a supporto della pianificazione strategica ed adattarlo alla struttura dell'impresa in cui si sta operando.

La seconda categoria è individuabile in una serie di attività finalizzate all'implementazione del sistema di pianificazione, consistenti non solo in un processo incrementale di un sistema di relazioni volte al miglioramento della comunicazione tra il pianificatore ed i responsabili di ogni linea individuata nella strategia, ma anche ad una serie di attività di assistenza alle unità di linea in fase di utilizzazione del sistema.

Il ruolo del pianificatore a livello aziendale, consiste nel compiere una serie di attività di coordinamento delle attività previste nel ciclo di pianificazione d'impresa, ossia: realizzare un manuale di pianificazione, preparare e diffondere un ordine temporale delle attività da svolgere, comunicare alle diverse linee le diverse ipotesi (macroeconomiche, valori di riferimento per la valutazione del costo del personale, i tassi di cambio, ecc), la predisposizione dei giorni e degli incontri relativi alla pianificazione (luogo, orario)⁸⁴.

È quindi possibile affermare che la differenza effettuata dal Lorange dei diversi ruoli, tra la diversa natura individuata nella figura del pianificatore, potrebbe creare quel *surplus* se e solo se tra questi due particolari pianificatori, si instauri una condizione di

⁸⁴ LORANGE P. (1990), *op. cit.*, pp. 267-276.

consonanza o meglio di risonanza sistemica. Il Lorange, tra l'altro, sottolinea l'importanza della figura del responsabile di pianificazione sostenendo che, in un sistema complesso ad esempio di un'impresa *multibrand* di grandi dimensioni, questa figura debba, necessariamente, essere ricoperta da un "dirigente di staff senior".

A tal proposito si sottolinea l'importanza che, nella caso della nostra grande impresa, il sistema di pianificazione assume nel facilitare i cambiamenti strategici che garantiranno, all'impresa stessa, un nuovo apporto di vitalità.

È tuttavia da sottolineare come la figura del pianificatore individuata dal Lorange, possa incontrare diverse difficoltà di natura oggettiva nell'operare in termini di apporto, allo sviluppo ed alla implementazione della strategia, e di gestione dei processi strategici.⁸⁵

I ruoli del pianificatore individuati dal Mintzberg nel suo saggio del 1996, in realtà non hanno «*nulla a che fare con la pianificazione [. . .]*»⁸⁶; questi vengono individuati in:

1. Scopritori di strategie;
2. Analisti;
3. Catalizzatori.

Il primo ruolo ci riconduce alla visione del pianificatore individuato nella fase di ideazione; ciò detto ci consente di affermare che l'individuazione di questo ruolo del pianificatore sottende una sua innata capacità interpretativa nell'identificare gli schemi d'azione delle strategie. Questo particolare attributo "scopritore di strategie", è stato fornito dal Weick il quale sosteneva che anche al di fuori dell'ambito lavorativo, l'atteggiamento che l'uomo assume nell'intraprendere determinate azioni, viene in-

⁸⁵ In riferimento a quanto detto si veda LORANGE P. (1990), *op. cit.*, p. 270.

⁸⁶ MINTZBERG H. (1996), *op. cit.*

fluenzato dal suo modo di interpretare il mondo⁸⁷. Le azioni non hanno un significato “in sé per sé”, esse hanno un significato quando sono il frutto di un processo riflessivo; solo allora assumono un significato di significatività, coerenza e discrezione.

Pertanto il ruolo del pianificatore, inteso come scopritore di strategie, consiste nel «fornire quella logica nell'azione di cui Weick parlava con tanta eloquenza: interpretare il comportamento allo scopo di comprendere la strategia»⁸⁸.

Il secondo ruolo dei pianificatori, in realtà, non si adatta a pieno alla figura moderna del *manager*. Questi, infatti, tende maggiormente all'azione, ad un'analisi *soft* che all'analisi profonda dei dati raccolti.

«La natura del loro lavoro privilegia l'azione rispetto alla riflessione, la risposta rapida rispetto alla considerazione a lungo termine, la comunicazione orale rispetto a quella scritta, la rapidità piuttosto che l'esattezza nell'ottenimento delle informazioni. Qualcuno (altro) deve dedicare del tempo allo studio dei fatti concreti, assicurando che le conseguenze degli stessi vadano ad alimentare il processo di creazione della strategia»⁸⁹.

La figura che, per l'appunto, si presta ad ottemperare il ruolo dell'analista è il pianificatore. In tal senso Ansoff affermava: «Il pianificatore è l'analista dei dati [...]; il responsabile di linea ricopre un ruolo centrale di ricezione delle raccomandazioni del pianificatore, aggiungendo la propria percezione del problema e prendendo decisioni, che quasi costantemente sono decisioni rischiose basate su informazioni imperfette»⁹⁰.

⁸⁷ WEICK K.E. (1969), *The Manager/Management Scientist interface*, Doctoral Theory paper 1, McGill University, Montreal.

⁸⁸ MINTZBERG H. (1996), *op. cit.*, p. 267.

⁸⁹ QUINN J.B. (1980), *Strategies for change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood.

⁹⁰ ANSOFF H.I. (1967), *The Evolution of Corporate Planning, working paper*, European Institute for Advanced Studies in Management, Pittsburg.

In realtà l'importanza dell'essenza analitica si riversa inevitabilmente sull'aspetto decisionale e non solo. In questo contesto, infatti, l'aspetto comunicativo influenza innanzitutto l'importanza dell'informazione, ma anche gli aspetti legati alla consonanza e ad una eventuale risonanza.

La natura dei dati che lascia emergere determinati indirizzi piuttosto che altri, dovrebbero essere comunicati al manager con un approccio di tipo “soft” del tipo “si noti questo o si consideri questo” invece di “si faccia questo o si faccia quello”; questo particolare atteggiamento, all'interno di una struttura della dinamica strategica, consente di preservare quegli equilibri indispensabili al raggiungimento degli obiettivi individuati, finalizzati all'incremento della vitalità sistemica.

Anche il Kaplan fornisce una chiara definizione di quanto appena detto: «*in generale, la pianificazione, mira a facilitare e razionalizzare le decisioni. Le facilita rendendo le scelte più nette e le alternative più concrete. Le razionalizza esplicitando i valori e rendendo le decisioni consistenti*»⁹¹.

Ovviamente l'insieme delle informazioni fornite al *manager* dal pianificatore, assume il ruolo di strumento a supporto del processo decisionale definito da due prestigiosi autori quali Mintzberg e Simon. Il primo lo considera costituito da tre fasi principali: diagnosi, progettazione e decisione⁹²; mentre il secondo: comprensione, progettazione e scelta⁹³. Le analisi in questione venivano effettuate sia a livello esterno che a livello interno.

Ovviamente si parla di analisi strategica a cui la letteratura ha fornito numerosi contributi. Il Porter, ad esempio, anche se limitando la valenza dello strumento la defi-

⁹¹ KAPLAN A. (1964), *The Conduct of Inquiry*, Chandler Publishing, San Francisco.

⁹² MINTZBERG H. (1996), *op. cit.*, p. 274.

⁹³ SIMON H.A. (1988), *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, Milano; *ed. orig.* SIMON H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs; *ed. riv.* (1970).

niva come “analisi settoriale e competitiva”⁹⁴ quando, invero, ha il fine di delineare il contesto nel quale le strategie generiche possono essere applicate.

L’analisi interna, invece, fornisce un quadro completo di un modello di comportamenti e delle competenze dell’organizzazione.

Ovviamente e con riferimento allo strumento della SWOT Analysis, essa mette in luce i punti di forza e di debolezza del sistema impresa. Questi punti potranno essere il tema principale, determinando una sorta di dinamica strategica nella pianificazione strategica, nel senso che, laddove si stia operando in termini di pianificazione strategica, ci si potrebbe accorgere che l’organizzazione ha bisogno di essere riorganizzata, o meglio che i processi così come posizionati rallentano il raggiungimento degli obiettivi. A questo punto, com’è evidente, c’è necessità di un ripensamento e di un riprogrammazione delle risorse da utilizzare.

Il terzo ruolo dei pianificatori è quello del catalizzatore. Già in passato sia Lorange (1979) che Chakravarthy (1982) hanno utilizzato la metafora chimica del catalizzatore. Il primo definiva il pianificatore come: «*catalizzatore di sistema, non analista dei piani*»⁹⁵; il secondo individuava il ruolo del pianificatore come «*[...] più di catalizzatore e meno di stratega*»⁹⁶.

L’operato del pianificatore come catalizzatore, dovrebbe essere volto non tanto a produrre procedure formalizzate di pianificazione volte alla produzione di risultati articolati, ma spronare la riflessione sul futuro.

⁹⁴ PORTER M.E. (1983), *La Strategica Competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna; *ed. orig.* PORTER M. E. (1980), *op. cit.*; PORTER M.E. (1987), *Il Vantaggio Competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano; *ed. orig.* PORTER M.E., (1980), *op. cit.*

⁹⁵ LORANGE P., GORDON I.S., SMITH R. (1979), *The Management of Adaptation and Integration*, Human Resource Management, XXII, 1-2, pp. 111-133.

⁹⁶ CHAKRAVARTHY B.S. (1982), *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*, Academy of Management Review, VII, 1.

Ovvero un certo grado di formalizzazione è necessario che ci sia, ma non a livello procedurale di pianificazione, ossia a livello organizzativo delle operazioni da fare ad esempio all'ordine del giorno evitando che vi sia una cattiva organizzazione che, in qualche modo, possa produrre caos.

CAPITOLO 2

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEGLI ATENEI: IL RUOLO DEL BILANCIO SOCIALE

SOMMARIO: 2.1 Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali negli Atenei; 2.2 L'approccio strategico negli Atenei: la creazione di valore; 2.3 Il processo di pianificazione strategica nelle università; 2.4 *Accountability* e rendicontazione sociale; 2.5 Il bilancio sociale negli Atenei pubblici; 2.5. 1 *Gli standard di bilancio sociale*; 2.5. 2 *Le funzioni del bilancio sociale*; 2.6 Piano strategico e bilancio sociale. Dalla sfera della pianificazione alla rendicontazione sociale pubblica

2.1 Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali negli Atenei

Nel corso degli anni '90, l'amministrazione pubblica italiana in generale, in linea con quanto accaduto negli altri Paesi occidentali, è stata oggetto di un profondo, articolato ed ambizioso processo di trasformazione, promosso da numerose innovazioni normative, finalizzate a modificarne radicalmente le modalità d'azione e i principi organizzativi¹. Tali riforme hanno riguardato, in particolare, i principi relativi a: autonomia e responsabilità; trasparenza nei rapporti con i cittadini, economicità, efficacia ed efficienza di gestione; separazione delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo da quelle di gestione amministrativa; razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e nuove condizioni di assunzione del personale nel pubblico impiego; valutazione dei risultati relativi alla qualità dei servizi forniti e alle funzioni dirigenziali.

La principale linea-guida delle riforme è stata rappresentata dal superamento delle logiche di tipo "pubblicistico-tradizionale", attraverso l'introduzione di significativi elementi di carattere "aziendalistico-manageriale", presi in prestito dalle organizzazioni private². Tale processo di trasformazione è stato definito di "managerializzazione" del settore pubblico, proprio per indicare il trasferimento di logiche e strumenti utilizzati nelle imprese private, ovvero, nel caso italiano, di "aziendalizzazione", per sottolineare che le amministrazioni pubbliche, tradizionalmente dominate da modalità di funziona-

¹ Per un'analisi delle riforme normative della pubblica amministrazione degli anni Novanta, cfr. CASSESE S. (1994), *L'amministrazione pubblica italiana*, Il Mulino, Bologna; ROCCELLA A. (1995), *Le riforme della pubblica amministrazione*, in BERNARDI L. (a cura di), *La finanza pubblica in Italia. Rapporto 1995*, Il Mulino, Bologna.

² CUGINI A., PILONATO S. (2007), *La misurazione della performance degli Atenei nella letteratura italiana dell'ultimo decennio*, in CUGINI A. (a cura di), *La misurazione della performance negli Atenei*, Franco Angeli, Milano; MAZZA C., QUATTRONE P., RICCABONI A. (2008), *European Universities in Transition. Issues, Models and Case*, Cheltenham, UK Edward Elgar.

mento di tipo “burocratico” (improntate ai criteri di legittimità, imparzialità e correttezza formale), hanno acquisito la fisionomia dell’azienda³.

Si è così affermata una nuova filosofia della gestione pubblica che, considerando irrinunciabile il principio di legalità, ha posto al centro dell’attenzione anche il profilo del raggiungimento dei risultati⁴.

La trasformazione del sistema delle pubbliche amministrazioni, ha senza dubbio comportato un nuovo modo di pensare la loro organizzazione e la loro gestione, sempre più leggibile in chiave economico-aziendale. In questo mutato quadro, l’ordinamento finanziario e contabile, i nuovi processi operativi ispirati ad una logica d’impresa, unitamente alla maggiore autonomia normativa ed organizzativa e al principio di separazione fra indirizzo e gestione, hanno saputo creare le condizioni per lo sviluppo di una nuova cultura gestionale, capace di sostituire il modello burocratico dell’azione “per adempimenti” con un modello manageriale⁵. Il motore del cambiamento è ravvisabile nell’esigenza di dare risposta all’inadeguatezza dei pubblici servizi a soddisfare, in termini quantitativi, qualitativi e temporali, la relativa domanda, con conseguente necessità

³ DEL SORDO C. (2005), *Il controllo direzionale nelle Università. Dal sistema di bilancio alla balanced scorecard*, Franco Angeli, Milano, p. 40. Su tale aspetto si veda inoltre: MUSSARI R. (1994), *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, CEDAM, Padova; ANSELMI L. (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino; POLLIT C., BOUCKAERT G. (2002), *La riforma del management pubblico*, Università Bocconi editore, Milano.

⁴ BERTOLISSI E. (1991), *Politica, burocrazia, responsabilità*, in *Le Regioni*, p. 441; BARRERA P. (1991), *L’incerto confine tra funzioni di indirizzo e attività di gestione*, in *Pol. Dir.*, p. 547; SAVIOLI G. (1992), *La cultura degli amministratori e dei dirigenti in un campione significativo di enti locali*, Maggioli, Rimini, p. 57; RUFFINI R. (1996), *L’autonomia realizzativa nella gestione del personale negli enti locali*, in VALOTTI G., ZANGRADI A. (a cura di), *Dall’autonomia istituzionale all’autonomia realizzativa*, Maggioli, Rimini, p. 125; VALOTTI G. (1993), *Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali nelle amministrazioni pubbliche*, in *Scritti in onore di C. Masini*, Giuffrè, Milano, p. 122.

⁵ Nel modello burocratico, tutte le procedure sono definite *ex ante* e la gestione deve soltanto garantire il loro rispetto; nel modello manageriale, per converso, sono definiti gli obiettivi da conseguire e la gestione deve adottare procedure adeguate allo scopo, continuamente adattandole in base ai risultati, così da rendere il prodotto corrispondente all’obiettivo. MIOLO VITALI P. (2001), *I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive*, vol. IV, CEDAM, Padova, pp. 25-28.

di superamento della cultura burocratica ed introduzione della cultura manageriale, che si esprime anche in termini di una nuova cultura della responsabilità⁶.

Il modello che ha caratterizzato, in molti Paesi, le riforme del sistema pubblico è stato – non a caso – sintetizzato nella letteratura con acronimi quali il NPM⁷ (*New Public Management*) oppure, in una versione orientata al profilo tecnico-contabile, il NPFM (*New Public Financial Management*)⁸: espressioni che pongono il *focus* non più solo sulle politiche, ma anche sul management, sulla valutazione dei risultati e sull'efficacia.

Il processo di managerializzazione ha interessato, nell'ultimo trentennio, anche il sistema universitario italiano e, in tale settore, si è articolato attraverso il progressivo riconoscimento agli Atenei di ambiti di autonomia sempre più estesi, con speculare attribuzione di crescenti responsabilità ai vari livelli organizzativi. La definizione di “azienda”⁹ viene implicitamente attribuita all'università proprio in connessione con la progres-

⁶ FARNETI G., POZZOLI S. (a cura di) (2005), *op. cit.*, pp. 3-14.

⁷ Cfr., *inter alia*, HOOD C. (1995), *The 'New Public Management' in the 1980's: Variations on a theme*, in *Accounting Organisations and Society*, Vol. 20, n. 2-3, pp. 93-109; BARZELAY M. (1999), *How to Argue About The New Public Management*, in *International Public Management Journal*, n. 2, pp. 183-216; LANE J.E. (2000), *New Public Management*, Routledge, New York; JONES L.R., GUTHRIE J., STEANE P. (2001), *New Public Management: Learning from International Public Management Reform*, Vol. 2, Elsevier Science Inc., New York; ANDRISANI P.J., HAKIM S., SAVES E.S. (2002), *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*, Kluwer Academic Publishers, Boston; FARNETI G. (2003), *op. cit.*.

⁸ GUTHRIE J., OLSON O., HUMPREY C. (1999), *Debating Development in the New Public Financial Management: the Limits of the Theorising and Some New Forward*, in *Financial Accountability and Management*, Vol. 15, n. 3, pp. 209-228.

⁹ Sui contributi al concetto di azienda Università, si vedano tra gli altri: STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino, delinea il ruolo di questa millenaria istituzione (formare le classi dirigenti, predisporre le competenze professionali e tecniche di alto livello, allargare le frontiere della conoscenza) di fronte alle sfide organizzative e gestionali poste dall'allentarsi dei vincoli di dipendenza dallo Stato, dalla revisione delle modalità di allocazione delle risorse finanziarie e dall'apertura al mercato e alla competizione europea e internazionale; STRASSOLDO M. (2001), *La struttura di governo e la gestione dell'Università*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 3-28, analizza nello specifico le nuove tendenze dell'Università italiana: dall'evoluzione autonomistica, all'introduzione della valutazione e di adeguati sistemi di programmazione e controllo per considerare infine i riflessi sul governo degli Atenei; STRASSOLDO M. (2001), *Modelli di allocazione delle risorse interne*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 186-207, considera in modo analitico diversi modelli per un'adeguata distribuzione delle risorse umane, di funzionamento, della ricerca, da cofinanziamento. COMPAGNO C. (2001), *Governance e assetti organizzativi dell'Università*, in STRASSOLDO (2001), *op.*

siva conquista dell'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile¹⁰, sancita dalla legge n. 168/1989 e successive disposizioni legislative, che hanno portato profondi cambiamenti nei sistemi di gestione interna degli Atenei e nel sistema di relazioni esterne¹¹.

cit., pp. 29-59 parlando di *governance* dell'Università individua ed illustra la doppia anima della burocrazia professionale e della burocrazia meccanica e dei correlati meccanismi decisionali. CAGNINA M.R. (2001), *Meccanismi operativi: la definizione degli obiettivi e i sistemi di incentivazione*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 60-75, fa riferimento alle possibilità e difficoltà di implementazione di sistemi di valutazione e incentivazione del pubblico impiego dopo la riforma avviata col decreto 29/1993. ZACCOMER G.P. (2001), *I flussi di informazione per le decisioni e la gestione dell'Università: il ruolo della funzione statistica*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 76-98, analizza l'importanza dei flussi informativi interni ed esterni all'Università e le possibilità analitiche e decisionali ad essi legate. GARLATTI A. (2001), *Il controllo di gestione nell'azienda universitaria*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 99-124, illustra gli schemi concettuali di riferimento ed i limiti di implementazione dei sistemi di controllo di gestione. Le peculiarità dell'azienda universitaria vengono messe a confronto con i principali strumenti di gestione (dalla contabilità finanziaria a quella economico-patrimoniale, ai sistemi di indicatori). GORI E. (2001), *Il finanziamento del sistema universitario: un'analisi critica della legge 537/1993*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 125-160, illustra i principali limiti ed eventuali errori della stima di modelli di allocazione ottimale delle risorse nel sistema universitario ed indica come è stata risolta la problematica valutativa costo standard. COSTA G. (2001), *La gestione delle risorse umane nell'Università dell'autonomia*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 161-185, illustra le modalità di gestione delle risorse umane, dalla selezione e reclutamento alla valutazione e alle politiche retributive all'interno del sistema universitario. Può essere letto in parallelo a CAGNINA M. R. (2001), *op. cit.*, BATIC N. (2001), *Analisi del mercato dell'istruzione e della ricerca* in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 270-284, accentua l'importanza di valutare il mercato della formazione e della ricerca al fine della comprensione dell'ambiente di riferimento; TELLIA B. (2001), *L'Università di fronte alla nuova domanda di formazione*, in STRASSOLDO (2001), *op. cit.*, pp. 285-308, analizza opportunità e limiti posti dal nuovo scenario della formazione universitaria, valutandone gli impatti sulle modalità di insegnamento, sull'attribuzione dei crediti formativi e sul ruolo stesso dell'Università. Cfr. anche DEL SORDO C. (2005), *op. cit.*, pp. 32-39.

Sulla sovrapposizione del concetto di azienda al concetto di Università si veda anche VERMIGLIO F. (1998), *I caratteri dell'azienda Università*, Atti del Convegno L'Università come azienda: esperienze e prospettive, Svimap, Messina.

¹⁰ Ancorché l'autonomia universitaria fosse riconosciuta a livello costituzionale (art. 3), solamente a partire dal D.P.R. n. 382/1980 si avvia un processo di riforma che troverà piena espressione nella normativa degli anni Novanta. Il D.P.R. citato, oltre al riordinamento della docenza e all'introduzione dei dottorati di ricerca, istituì i dipartimenti, quali strutture organizzative deputate alla realizzazione di obiettivi connessi alla ricerca scientifica. È nell'ambito dell'autonomia dei dipartimenti che si colloca il primo riferimento esplicito all'autonomia amministrativa delle Università, con riferimento allo schema-tipo di regolamento di amministrazione e contabilità che il legislatore si impegna ad emanare. Alle Università viene infatti riconosciuta la possibilità di «emanare disposizioni integrative nonché adeguare tale normativa, nel rispetto delle leggi vigenti, alle proprie esigenze, fatti salvi i principi dichiarati non derogabili nel regolamento tipo» (art. 86, comma 4). Il successivo D.P.R. n. 371/1982, in tema di contabilità degli Atenei, stabilì invece la redazione di un bilancio di previsione e di un conto consuntivo.

¹¹ Sulla disciplina delle Università dopo la legge n. 186 del 1989, che ha attuato le disposizioni costituzionali in materia di autonomia universitaria, la letteratura è molto vasta. Si veda, tra gli altri: MERLONI F. (1990), *Autonomia e libertà nel sistema della ricerca scientifica*, Giuffrè, Milano; CASSESE F. (1990), *Discussioni sull'autonomia universitaria*, in Foro italiano, p. 205 e ID. (1993), *L'autonomia delle Università nel rinnovamento delle istituzioni*, in Foro italiano, p. 82; D'ATENA A. (1991), *Profili costituzionali dell'autonomia universitaria*, in Giurisprudenza costituzionale, p. 2978; FENUCCI F. (1991), *Autonomia universitaria e libertà culturali*, Giuffrè, Milano; CASTORINA E. (1992), *Autonomia*

L'approvazione della legge n. 168/1989, in particolare, ha portato all'istituzione di uno specifico Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica ed ha aperto la strada, per il decennio successivo, a una serie di importanti provvedimenti di riforma. Con il medesimo testo normativo fu conferita alle università autonomia organizzativa, mediante attribuzione del potere di predisporre propri statuti e regolamenti di Ateneo, e in ambito contabile furono previste l'organizzazione di forme di controllo interno e l'identificazione dei centri di spesa.

La progressiva crescita e diversificazione della domanda d'istruzione, caratterizzata da un accesso "di massa" alla formazione universitaria, dalla richiesta diversificata di servizi e dall'esigenza di *skill* tecnici sempre più elevati per facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro, si è contrapposta agli stringenti vincoli di bilancio e ad un più limitato ammontare di risorse pubbliche destinate dai governi alle politiche educative. Tali condizioni, hanno imposto nuove riflessioni sul ruolo che i sistemi di finanziamento pubblico possono assumere in tale settore e hanno fatto emergere la necessità di valutare le modalità con cui le università utilizzano le risorse statali, con le possibili conseguenze di tali scelte sulla capacità di realizzare buone *performance*, da un lato, e sull'efficienza dei sistemi universitari, dall'altro¹². Il riconoscimento dell'autonomia,

universitaria e Stato pluralista, Giuffrè, Milano; SORACE D. (1996), *L'autonomia universitaria degli anni novanta: problemi e prospettive*, in *Diritto pubblico*, p. 139 e ss.; FINOCCHI R., FIORENTINO L., MARI A. (2000), *Gli Statuti delle Università*, Giuffrè, Milano; POGGI A.M. (2001), *Le autonomie funzionali tra sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale*, Giuffrè, Milano; GALLO C.E., POGGI A.M. (a cura di) (2002), *Le autonomie funzionali: il dibattito sulla governance in Europa e le riforme costituzionali in Italia*, Giuffrè, Milano; MIDIRI F. (2004), *L'istruzione universitaria fra servizio pubblico ed autonomia funzionale*, Giappichelli, Torino; MARI A. (2005), *Organizzazione e funzionamento del sistema universitario*, in *Quaderni del Giornale di diritto amministrativo*, n. 12; D'ATENA A. (a cura di) (2006), *L'autonomia del sistema universitario: paradigmi per il futuro*, Giappichelli, Torino; PEDULLÀ L. (2008), *Autonomia universitaria e libertà di insegnamento*, Troina, Città aperta. Per una esposizione sistematica della disciplina, si veda FINOCCHI R. (2003), *Le Università*, in *Trattato di diritto amministrativo*, a cura di CASSESE S., *Diritto amministrativo speciale*, II, Milano, Giuffrè, p. 1349; MERLONI F. (2006), *Università*, in *Dizionario di diritto pubblico*, vol. VI, Giuffrè, Milano, p. 6103.

¹² BEASLEY J.E. (1995), *Determining Teaching and Research Efficiencies*, in *Journal of the Operational Research Society*, vol. 46, pp. 441-452; SERBAN A., (1998), *Precursors of Performance Funding*, in *New Directions for Institutional Research*, n. 97, pp. 15-24; BLEIKLIE I. (2001), *Towards*

avvenuto attraverso la modifica del quadro normativo, è stato infatti strumentale all'esigenza di razionalizzazione e contenimento dei finanziamenti ministeriali¹³.

In tale contesto, la legge n. 537/1993, pur lasciando immutato il carattere degli Atenei di enti a finanza derivata, ha attribuito alle università autonomia allocativa dei fondi ministeriali ad esse conferiti, modificando il precedente modello basato sulla destinazione vincolata dei flussi di risorse concesse dal Ministero alle università¹⁴. Mediante l'introduzione del cosiddetto *lump sum budget*, le università italiane hanno dunque iniziato a godere di un'autonomia di stampo finanziario. La legge in oggetto, ha infatti disciplinato l'attribuzione agli Atenei di fondi senza vincoli di destinazione e di ammontare variabile, in correlazione con parametri di efficienza ed efficacia: si è cioè affermato il principio secondo il quale i finanziamenti e i contributi statali devono essere commisurati all'utenza e ai risultati ottenuti. Tutto ciò, in definitiva, ha obbligato i vari Atenei a razionalizzare i propri¹⁵ costi, amministrare in modo efficace ed efficiente le risorse a disposizione, sviluppare e adottare strumenti di stampo manageriale a supporto delle decisioni di spesa¹⁶.

European Convergence of Higher Education Policy?, in *Higher Education Management*, vol. 13, n. 3, pp. 9-29.

¹³ Sul tema dei sistemi di finanziamento pubblico delle Università italiane, cfr. DEL SORDO C. (2005), *op. cit.*, p. 26 ss.

¹⁴ VESPERINI G. (2009), *Per uno studio delle tendenze di riforma del sistema universitario*, in *Giorn. dir. amm.*, p. 197 ss., Si confrontino a tal proposito MATTEUZZI MAZZONI L. (2002), *Governo economico e sistemi di controllo nelle Università*, CEDAM, Padova; GARLATTI A., RUFFINI R., VALLOTTA G. (a cura di) (1996), *Aspetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche*, Egea, Milano; GARLATTI A. (1996), *Bilancio e controllo economico nelle Università degli Studi*, Egea, Milano; MIOLO VITALI P. (2001), *op. cit.*; FICI L. (2001), *Il controllo di gestione negli Atenei – Dalla valutazione al governo aziendale*, Franco Angeli, Milano.

¹⁵ Per un'analisi delle criticità della normativa in questione, cfr. GORI E., VIDONI D., *I tre nodi dell'istruzione universitaria: riforme, risorse, risultati*, in AA.VV. (2002), *Valutazione dell'Università, accreditamento del processo, misurazione del prodotto*, Atti del Convegno – Milano, 16 maggio 2002, Franco Angeli, Milano, pp. 61-81.

¹⁶ In questo senso la componente principale del finanziamento statale alle Università è erogata con il Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO). Le caratteristiche del Fondo sono le seguenti: assegnazione delle risorse alle Università mediante un budget unico, che consente agli Atenei ampia autonomia nelle decisioni di spesa; il FFO raccoglie infatti la maggior parte delle risorse che in

La legge n. 537/1993 ha inoltre portato altre consistenti novità, quali: la riconfigurazione del Consiglio Nazionale Universitario (CUN), il rafforzamento del ruolo istituzionale della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), l'istituzione del Consiglio Nazionale degli Studenti (CNSU), l'avvio dell'esperienza di valutazione che vede l'istituzione dell'Osservatorio Nazionale e dei Nuclei di Valutazione di Ateneo.

È dalla metà degli anni Novanta a oggi, del resto, che gli ultimi passi verso il rinnovamento organizzativo sono stati compiuti¹⁷.

Il processo di riforma in parola ha coinvolto anche la ricerca scientifica, per il cui finanziamento la legge n. 210/1998 ha previsto meccanismi finalizzati ad una maggiore selezione qualitativa dei progetti di ricerca e all'incentivazione della collaborazione inter-universitaria. In particolare, la legge da ultimo citata ha introdotto una nuova regolamentazione del reclutamento dei professori, che decentra la gestione alle singole sedi; ha rafforzato gli organismi di valutazione, affidando nuovi compiti ai Nuclei delle Università (che diventano obbligatori anche per gli Atenei non statali); ha istituito il Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR), incaricato della valutazione della ricerca delle università e di altri enti.

precedenza erano assegnate alle Università attraverso numerose linee di finanziamento e con vincolo di destinazione;

adozione, come ormai accade nella maggior parte delle Università europee, di un sistema di riparto delle risorse tra le istituzioni del tipo «formula funding» e conseguente (progressivo) abbandono di criteri basati sulla spesa storica e sulla negoziazione caso per caso.

¹⁷ Fra i principali provvedimenti normativi adottati, oltre a quelli analizzati nel testo del paragrafo, si ricordano: la legge delega n. 59/1997, che delegò alcune importanti materie, delegando al Governo la ristrutturazione del sistema della ricerca scientifica, lo sviluppo e la programmazione del sistema universitario e l'istituzione del Consiglio nazionale degli studenti; la legge n. 127/1997, con cui fu attribuita all'Ateneo la competenza a disciplinare i *curricula* didattici, fu precisato il ruolo degli organi di governo dell'Ateneo e fu determinata la nuova composizione del CUN (istituito con la legge n. 31/1979); la legge n. 370/1999, che invitava gli Atenei ad istituire i Nuclei di Valutazione d'Ateneo, pena l'esclusione per tre anni dal riparto dei fondi relativi alla programmazione universitaria; i D.M. 4/8/2000 e 28/11/2000, con cui sono state individuate 42 classi di laurea di primo livello e 104 per le lauree specialistiche; infine, nel 2001 le 350 leggi relative alla legislazione universitaria vengono riunite in un Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari sulle università.

Il processo di riforma è approvato, con il D. M. n. 509/1999 e con il successivo D. M. n. 270/2004, all'attribuzione dell'autonomia didattica alle università: in particolare, mentre il primo stabiliva che l'ordinamento degli studi dovesse essere determinato da ciascun Ateneo, seppure sulla base di criteri generali stabiliti dal centro, il secondo riconosce un'autonomia ancora più ampia, attraverso la significativa riduzione dei vincoli ministeriali previsti nella caratterizzazione dei percorsi formativi e la possibilità, per gli Atenei, di prevedere dei corsi di studio "ibridi".

Al descritto cambiamento radicale del contesto istituzionale in cui gli Atenei operano non è corrisposto un altrettanto cambiamento della loro organizzazione di vertice, rimasta in larga misura ancorata ad un assetto calibrato per istituzioni prive dell'autonomia che le università hanno invece acquisito. Di qui la legge n. 240/2010 (cd. riforma Gelmini), intervenuta ad imporre eteronomamente, il necessario adeguamento attraverso l'imposizione di un certo modello di *governance*, quale preconditione per un più efficace e responsabile esercizio dell'ampia sfera di autonomia riconosciuta agli Atenei. "Motore" di tale modello di *governance* diviene il Rettore, attraverso l'attribuzione di alcune fondamentali prerogative, cui fanno da contrappeso analoghe responsabilità¹⁸.

La riforma Gelmini ha inoltre attuato rilevanti modifiche nel settore delle attività didattiche e di ricerca, tratteggiando un riordino funzionale al fine di superare la frammentazione disciplinare tra le diverse articolazioni organizzative. Il previgente sistema, infatti, prevedeva un'articolazione fondata sulla distinzione fra didattica e ricerca: da un lato vi erano le facoltà, istituite per curare l'organizzazione e il coordinamento delle attività didattiche; dall'altro i dipartimenti, unità accademiche preposte all'organizzazione

¹⁸ Per un'analisi approfondita sul punto, cfr. BATTINI S. (2011), *La nuova governance delle Università*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, pp. 359-379.

e alla gestione delle attività di ricerca riconducibili a settori disciplinari omogenei¹⁹. Nell'ottica di attuare una combinazione organica fra didattica e ricerca, la legge di riforma ha attribuito ai dipartimenti le tre funzioni produttive fondamentali dell'università: la ricerca scientifica, la didattica e le attività rivolte al mercato ad esse correlate o accessorie. Il dipartimento, dunque, è assunto ad "unità strategica di attività", cioè a sede da cui promanano e in cui si attuano le strategie di intervento negli ambiti caratterizzanti l'offerta complessiva dell'Ateneo²⁰.

Il processo di riforma normativa, dunque, fomentato dall'esigenza di razionalizzare le risorse ed attuato mediante il riconoscimento di ampi spazi di autonomia alle università, ha portato ad una trasformazione degli Atenei che, da tipiche amministrazioni statali caratterizzate da funzioni burocratiche subordinate a decisioni ministeriali, hanno assunto la fisionomia di enti autonomi caratterizzati da funzioni "aziendali". Se da un lato, il regime di autonomia rappresenta uno strumento che consente alle università di identificare e perseguire strategie di sviluppo coerenti con le proprie specificità, dall'altro, esso comporta che gli Atenei, debbano perseguire i propri fini istituzionali, in situazioni in cui ad un calo della disponibilità delle risorse si accompagna una richiesta di prestazioni sempre più elevata.

¹⁹ Ne era derivato un assetto organizzativo complesso, caratterizzato da una duplice aggregazione dei docenti/ricercatori: a) nelle facoltà, in cui il raggruppamento ha seguito una logica tipicamente divisionale orientata all'output, cioè ai prodotti formativi offerti (corsi di studio); b) nei dipartimenti, dove il raggruppamento è avvenuto sulla base dell'affinità disciplinare, seguendo una logica tipicamente funzionale.

²⁰ La riforma Gelmini prevede altresì delle unità accademiche intermedie facoltative, definite come unità organizzative di raccordo tra dipartimenti affini sul piano disciplinare con «funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni». Tali struttura dovrebbero comunque avere dimensioni maggiori delle attuali facoltà, al fine di rendere efficace il coordinamento dell'attività didattica e la razionalizzazione dell'offerta formativa. Per un'analisi approfondita della legge n. 240/2010, cfr. BERARDI G. (2011), *La governance e gli assetti organizzativi delle università nella legge n. 240/2010: l'autonomia alla prova del cambiamento*, in *Economia Aziendale Online*, Vol. 2, n. 3/2011, pp. 311-326, <http://ea2000.unipv.it>.

Ne consegue che, come nelle aziende, anche nelle università occorre “fare meglio con meno risorse”, coniugando obiettivi di efficienza, mediante la riduzione dei costi di struttura, a maggiore produttività dei processi didattici, di ricerca e amministrativi, con obiettivi dei processi organizzativi e gestionali²¹.

In sintesi, il processo di riforma delineato, ha concorso all’affermazione di forme di *governance*, orientate alla pianificazione strategica quale strumento e processo innovativo del contesto universitario.

Pur con una molteplicità di approcci, le pratiche della pianificazione a carattere strategico, fanno riferimento al tentativo di dare coerenza agli interventi che si concentrano negli istituti di formazione superiore e di orientare (secondo un’intenzionalità politica e programmatica) lo sviluppo futuro del sistema universitario.

²¹ MIOLO VITALI P. (a cura di) (2001), *op. cit.*, p. 11.

2.2 L'approccio strategico negli Atenei: la creazione di valore

Come evidenziato nel Par. 1, i cambiamenti che hanno caratterizzato il mondo degli Atenei, hanno reso necessaria l'adozione di un approccio strategico nella gestione delle università.

Ancorché luogo di formazione del sapere e di trasmissione della conoscenza, le università necessitano oggi di essere gestite in condizioni di economicità²², sulla base dei principi di efficienza ed efficacia, e attraverso l'utilizzo di strumenti manageriali e informativi²³ a supporto dei processi decisionali e di controllo, considerato che, se da un lato devono far fronte ad una crescita esponenziale dei costi derivante dalla necessità di offrire servizi formativi qualitativamente elevati, dall'altro sono sottoposte ad una riduzione delle risorse devolute dallo Stato, anche a causa della crisi del sistema finanziario²⁴.

Com'è stato efficacemente sottolineato, le istituzioni universitarie *«si trovano ad operare su un mercato, in cui la competitività si gioca, rispetto agli altri Atenei, in termini di capacità di attrazione degli studenti e di credibilità nell'acquisizione dei fondi*

²² Per economicità della gestione deve intendersi la «sintesi, combinazione, dell'efficienza-produttività e dell'efficacia delle operazioni che danno contenuto all'attività aziendale e attraverso le quali si soddisfanno i bisogni degli individui» (CASSANDRO P.E. (1980), *Sul concetto di economicità aziendale*, in Rivista italiana di ragioneria), ossia «la capacità di lungo periodo di soddisfare bisogni di pubblico interesse, facendo affidamento su un flusso di ricchezza fisiologico, ossia considerato economicamente sopportabile e socialmente accettabile dalla comunità» (BORGONOV E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, p. 153). V. anche DEL SORDO C. (2005), *op. cit.*, p. 45, secondo cui all'economicità aziendale sono legati, come corollari, i concetti di autonomia (cioè l'indipendenza e l'autosufficienza economica) e di durabilità (che si riferisce al mantenimento di condizioni di equilibrio nel tempo).

²³ Si veda tra gli altri FAVRETTO, G., CARAMIA, G., (2003), *Costruzione su base statistico-informatica di algoritmi di supporto alla decisione*. III Incontro annuale degli Psicologi del Lavoro e delle Organizzazioni (Roma, 30-31 Maggio).

²⁴ In relazione ai concetti di economicità, efficienza ed efficacia applicati alla pubblica amministrazione, v. fra gli altri: BORGONOV E. (1984, a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano; D'ALESSIO L. (1992), *La gestione delle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino; ZANGRANDI A. (1994), *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano; CATTURI G. (1996), *L'impresa pubblica: efficienza, efficacia e qualità*, Quaderni Senesi di Economia Aziendale e di Ragioneria, Serie Interventi, 39, Siena; ANSELM I L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

di finanziamento esterni»²⁵. In tale contesto, l'utilizzo di strumenti gestionali, organizzativi e contabili sul modello aziendalistico, diviene funzionale alla massimizzazione del raggiungimento degli obiettivi istituzionali di didattica e ricerca²⁶.

Gli strumenti mutuati dalle scienze aziendalistiche devono, tuttavia, essere utilizzati con gli adattamenti che si rendono necessari, tenuto conto delle peculiarità delle "aziende-Università", dedite alla produzione e distribuzione di particolari servizi pubblici²⁷.

Il mutamento, a ben vedere, non riguarda soltanto l'approccio (da burocratico a manageriale) e gli strumenti utilizzati (i tradizionali strumenti tecnico-contabili, quali bilanci e *reporting*, richiedono infatti una profonda revisione per adeguarli alla nuova struttura organizzativa delle responsabilità), ma ciò che cambia è – *in primis* – il ruolo dell'istituzione universitaria, la quale deve essere capace di creare un confronto dialettico

²⁵ DEL SORDO C. (2005), *op. cit.*, p. 42.

²⁶ Tra gli studiosi che hanno contribuito in modo significativo al dibattito sull'adozione dell'orientamento strategico nel settore pubblico sono da ricordare alcuni autori stranieri come CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, (tr. it. Il fenomeno burocratico, ETAS Libri, Milano; HIRSCHMANN A. O., (1970), *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organization and states*, Harvard University Press, Cambridge Mass; OSBORN D., GAEBLER T. (1991), *Reinventing government*, William Patrick Book, Addison-Wesley Publ. Co e numerosi autori italiani che hanno contestualizzato le teorie ed i modelli sviluppati a livello internazionale nell'ambito della Pubblica Amministrazione italiana. Tra questi sono da segnalare: BACCARANI C. (1988), *Mutamenti ambientali e condotta strategica delle imprese municipalizzate*, Cedam, Padova; CAFFERATA R., (1989), *La gestione strategica nelle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano; CODA V., (1989), *Management pubblico e privato per la competitività del paese*, in *Economia & Management*, vol. 10; FARNETI G., (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica, il sistema, i principi, i valori*, Giappichelli, Torino; REBORA G., MENEGUZZO M., (1990), *Strategia delle Amministrazioni pubbliche*, UTET, Torino; ADINOLFI P., STORLAZZI A., (1995), *Analisi bibliografica sull'impresa pubblica: contenuti ed approcci metodologici*, in MELE R., SICCA L., (a cura di), *Gli studi di economia d'impresa in Italia*, Cedam, Padova; BORGONOV E., (2000), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

²⁷ Cfr. NATALE F. (2001), *I caratteri generali dell'azienda universitaria*, in *Azienda Pubblica*, n. 5, p. 549, secondo cui: «L'università è [...] un'azienda pubblica che produce e distribuisce conoscenza nella sua specifica identità di centro di produzione del sapere. Un'azienda che produce servizi, ed in particolare servizi pubblici, che implicano un elevato grado di responsabilità sociale, e lo fa attraverso i processi e le combinazioni che si realizzano all'interno delle proprie strutture di ricerca (i dipartimenti) e formative (le facoltà)». V. anche REBORA G. (2010), *L'orientamento strategico dell'università*, in *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.

co fra una pluralità di soggetti portatori di interessi diversi²⁸, per fare convergere i bisogni su un impegno strategico condiviso.

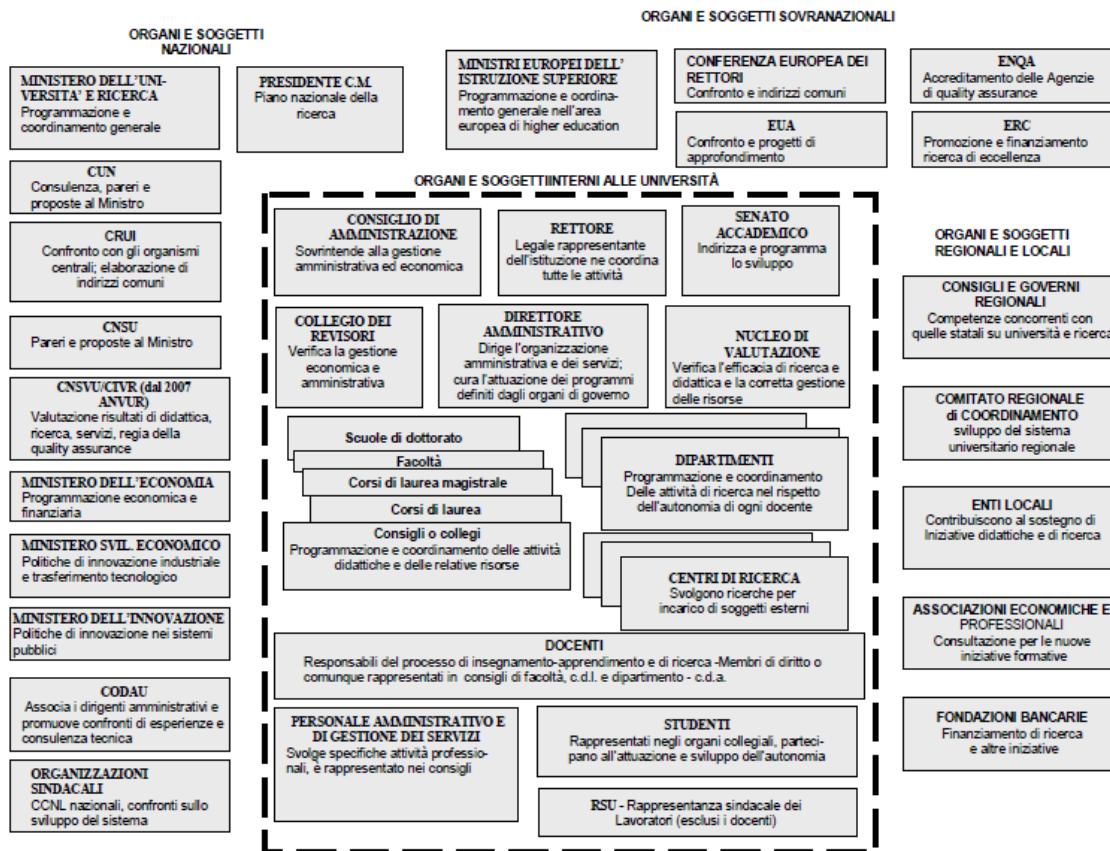
Il sistema universitario è infatti composto da una rete che connette enti pubblici, cittadini e imprese, superando i tradizionali confini della singola organizzazione. Per dirigere l'università diventa necessario non solo comprendere come gestire le reti e le *partnership* pubblico-privato, ma anche attuare modelli organizzativi e di gestione coerenti con le nuove organizzazioni flessibili.

È fondamentale per gli Atenei definire in modo chiaro ed esplicito le strategie, manifestate con gli indirizzi di *governance* e i sistemi di programmazione, ed è altrettanto necessario per l'amministrazione attivare tecniche e strumenti per verificare il grado di realizzazione degli obiettivi e la produzione di valore per la collettività. Il processo di gestione economica prevede, infatti, la formulazione di un piano che individua i risultati-obiettivo della gestione, di un programma operativo, quindi di una verifica sistematica in corso d'opera dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi e le conseguenti azioni correttive guidate dalle informazioni di *feedback*.

Le *performance* raggiunte, dipendono anche dalla capacità di progettare interventi per lo sviluppo e di erogare servizi adeguati alle esigenze degli *stakeholder* di riferimento, interni ed esterni all'università (Fig. 2.1), interpretandone i relativi bisogni in modo da far coincidere la qualità attesa con la qualità erogata.

²⁸ Per una definizione del concetto di *stakeholder*, si vedano: CLARK J.M. (1916), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *The Journal of Political Economy*, vol. 24, n. 3, p. 218 ss.; MASINI C. (1956), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano; FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, p. 84; MARCH J.G., SIMON H.A. (1993), *op. cit.*; CATTURI ET AL. (1999), *Interessi, motivazioni e valori degli «attori» aziendali*, CEDAM, Padova.

Fig. 2.1 – Gli stakeholder interni ed esterni dell'università



Fonte: REBORA G.,TURRI M. (2008), *La governance del sistema universitario in Italia: 1989-2008*, in Liuc Papers n. 221, Serie Economia aziendale 32, ottobre 2008

Cambiano perciò le modalità di costruzione della pianificazione, con un approccio che è quello della condivisione degli scenari e delle scelte. Si configura, così, un modo diverso di accostarsi al problema: cambiare il significato e quindi la strumentazione della pianificazione. Quest'ultima non può essere più soltanto autoreferenziale, ma deve diventare una pianificazione che metta assieme una pluralità di soggetti portatori di interessi diversificati, per fare convergere i bisogni su un impegno strategico condiviso.

Il nuovo modello di gestione si fonda su tre elementi cardine: 1) orientamento al risultato; 2) individuazione delle responsabilità; 3) comunicazione. La pianificazione definisce l'obiettivo, impegna l'istituzione universitaria a raggiungerlo e, sul risultato

conseguito, i responsabili degli uffici sono chiamati ad essere valutati; l'attività svolta dall'istituzione, diventa oggetto di rendicontazione sociale e di comunicazione agli *stakeholder*.

Lo scenario della pianificazione strategica consente di disporre di strumenti che lavorano in parallelo. Si ha, così, la certezza normativa dei piani attuativi, dei progetti e delle azioni, che sono definiti con la programmazione strategica e che i singoli attori sono chiamati a realizzare - per quanto di loro competenza - con la trasparenza di cui anch'essi devono dare prova. Il vantaggio è quello di un profilo di pianificazione a lungo raggio, che consente di compiere azioni per il raggiungimento di singoli obiettivi, con la necessaria flessibilità: infatti, il piano strategico è periodicamente rivisto al fine di limitare al massimo gli effetti coercitivi e vincolistici.

Il nuovo modello di gestione, dunque, non si riconosce tanto nella capacità di costruire un programma e un piano rigorosi, formalmente ineccepibili, ma soprattutto nell'intensità del coinvolgimento dell'intera struttura e degli *stakeholder*, nell'integrazione fra indirizzo strategico ed obiettivi, nella coerenza fra risultati da conseguire e risorse impiegate, nella qualità della comunicazione.

Con le diverse strategie d'intervento, devono cambiare anche le professionalità. Occorrono, quindi, strumenti di pianificazione, strumenti di controllo, strumenti di valutazione delle prestazioni, in modo tale da ottimizzare l'efficacia e l'efficienza interna dell'organizzazione ma anche la capacità di proiettarsi all'esterno. Da qui la necessità di una managerialità che abbia l'interesse a proiettarsi fuori dalla dimensione propria dell'Ateneo, capace di definire progetti in grado di sollecitare gli interessi dei soggetti privati. Le università hanno infatti la necessità di definire il proprio posizionamento strategico rispetto sia agli altri Atenei, sia agli altri "produttori" di ricerca e alta forma-

zione. La collocazione strategica induce ad una riflessione in termini di competizione e differenziazione: ciascuna università dovrà identificare le offerte più attraenti e attinenti alle proprie specificità, avuto riguardo al contesto in cui opera e alle risorse acquisibili, definendo target di utenza e modalità per raggiungerla²⁹.

L'approccio strategico delle università, si concretizza nel definire nel merito i problemi collettivi da affrontare, formulare le diverse alternative d'intervento, valutarne la fattibilità tecnica, gestionale e, dal punto di vista del consenso, realizzarne concretamente l'attuazione e valutarne l'impatto, tessendo i fili tra tutti i diversi attori sociali (pubblici e privati) effettivamente interessati e coinvolti nel processo decisionale e realizzativo.

Se l'obiettivo primario dell'università è rappresentato dalla piena soddisfazione di bisogni di formazione, ricerca e sviluppo, è evidente come – in un tale contesto – assuma rilevanza sempre maggiore la qualità delle prestazioni e dei servizi (formativi e non) erogati, quale componente fondamentale che qualifica il sistema di offerta di ciascun Ateneo e che coinvolge il complesso delle strutture e dei soggetti chiamati a “fare qualità”, a creare *valore*³⁰.

²⁹ Ai fini della classificazione dei servizi universitari, INVERNIZZI E., *La carta dei servizi, leva manageriale per sviluppare la qualità*, in Sinergie, n. 48, 1999, p. 112, distingue fra:

servizi di *base* o *primari* (insegnamento nei corsi accademici, assistenza agli studenti, attività di stage, attività di segreteria, etc);

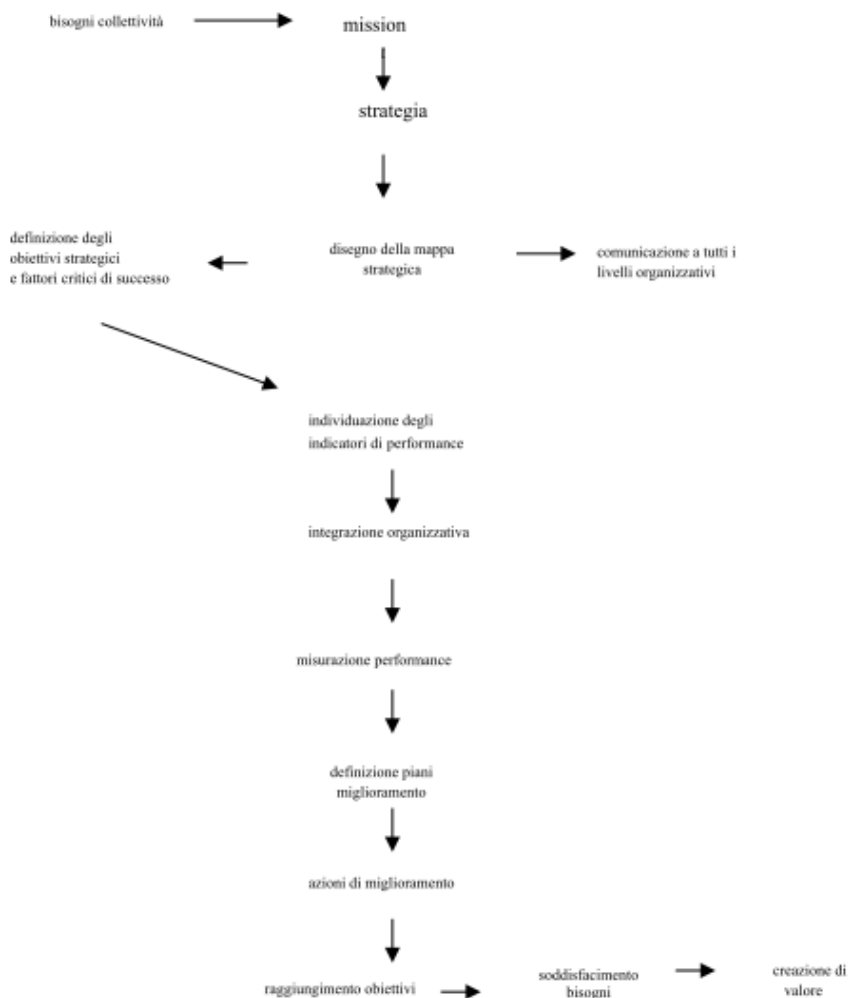
servizi *accessori tecnici* (bacheche e segnaletica, biblioteca e documentazione, supporti informatici e accesso a internet, laboratori linguistici, aule studio, ristorazione, reperimento alloggi etc.);

servizi *accessori relazionali* (reception, tutoraggio e consulenza individuale, servizio informazioni col numero verde etc.).

³⁰ Il *valore* è un tema fondamentale in tutte le discipline economiche. Nell'economia e nella gestione dell'impresa gli studi sul valore si fondano sulla teoria dell'interesse elaborata dall'economista Irwin Fisher, considerato il padre della finanza aziendale. V. in particolare FISHER I. (1930), *The Theory of Interest*, MacMillan, New York. Gli economisti fanno coincidere il *valore dell'impresa* con il *capitale economico*, definito come valore attuale delle performance prospettiche dell'impresa e la *creazione del valore* viene identificata con il *processo di accrescimento del capitale economico* (cfr. GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, Milano, Egea, p. 6). Sul concetto di valore, v. anche: RAPPORT A. (1989), *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano; VICARI S. (1995), *Note sul concetto di valore*, in Finanza, Marketing e Produzione, n. 2; DONNA G. (1999), *La creazione di valore nella gestione di impresa*, Carocci, Roma; GUATRI L., SICCA L. (2000), *op. cit.*

La massimizzazione del valore prodotto rappresenta la finalità di qualunque strategia (Fig. 2.2) .

Fig. 2.2 - Dalla strategia alla creazione di valore



Fonte: Elaborazione propria

L'analisi del valore, tuttavia, tradizionalmente condotta nella prospettiva dell'impresa e dei suoi azionisti, va estesa ad altri *stakeholder*, qualora si riferisca alle amministrazioni pubbliche e, in particolare, alle Università. V. anche MOORE M.H. (2003), *La creazione di valore pubblico. La gestione strategica nella pubblica amministrazione*, Guerini e Associati, Milano (edizione originale *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1995). È necessario sottolineare che, negli ultimi anni, l'approccio al concetto di valore delle diverse tipologie di azienda ha subito delle contaminazioni: infatti, mentre, da un lato, le imprese hanno compreso come l'attenzione alle ricadute sociali del proprio agire sia necessaria per garantire, nel tempo, il successo dell'iniziativa imprenditoriale, dall'altro, per la Pubblica Amministrazione si è evidenziata l'esigenza di porre attenzione anche al valore economico prodotto in modo da assicurare un uso corretto della spesa pubblica.

Tuttavia, mentre nelle imprese il fine principale è produrre valore *economico*³¹, cioè far sì che i ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti superino i costi di produzione, in modo da remunerare il capitale investito, l'obiettivo delle università è la creazione di valore *socio-economico*. Tale concetto è molto vicino a quello di "utilità" e consiste nella capacità di progettare e realizzare risposte utili, ai bisogni espressi sul mercato.

Produrre valore sociale significa «*offrire alla collettività servizi pubblici che assicurino un adeguato livello di qualità della vita e di benessere, commisurato al costo che essa sostiene per finanziarli*»³².

Il concetto di valore pubblico, è un carattere attribuito all'attività delle istituzioni pubbliche, nell'ottenimento di risultati che vengono percepiti dai cittadini come contropartita che vale il sacrificio delle risorse collettive impiegate³³.

Beneficiari del valore prodotto dalla amministrazione pubblica, in generale, e dalle università, in particolare, non sono solo i singoli individui, ma la collettività intera³⁴. In una prospettiva di lungo periodo, interessati alla crescita del valore dell'università, valore inteso come *investimento socialmente utile*, sono infatti non solo gli studenti

³¹ Porter (1990:48) definisce il valore come «la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che un'azienda fornisce loro. La misura del valore è data dal ricavo totale, che riflette il prezzo che il prodotto di un'azienda può spuntare e il numero di unità che essa vende. Normalmente creare un valore per i compratori che superi i costi di produzione è l'obiettivo di qualunque strategia».

³² FILOSA MARTONE R. (2005), *Lezioni di economia e gestione delle aziende di servizi pubblici*, CUEN, Napoli, p. 35.

³³ Cfr. MOORE M.H., (2003), *op. cit.*.

³⁴ Sintomatico della rilevanza strategica del valore nell'economia dell'impresa, è il dibattito esistente sulla relazione fra il valore ed il finalismo di impresa. Due sono le correnti di pensiero contrapposte, che convergono tuttavia sull'assunto in base al quale la creazione di valore debba essere un obiettivo socialmente condiviso: i sostenitori dello *stakeholder capitalism* prediligono una visione di lungo periodo, dando prevalenza degli obiettivi generali e condivisi dei diversi portatori di interesse; i sostenitori dello *shareholder capitalism*, invece, pongono l'accento sui risultati di breve periodo, e quindi al ritorno economico degli azionisti d'impresa. Cfr., PODESTÀ S. (1993), *Valore e concezione d'impresa*, in Finanza, Marketing e Produzione, settembre, pp. 127-151; SCIARELLI (1993), *Strategia del valore, potere di mercato nell'orientamento dei comportamenti imprenditoriali*, in Scritti in onore di Carlo Masini, Egea, Milano, tomo III; GOLINELLI G.M. (1994), *Il confronto fra capitalismo nazionali. La specificità italiana*, in Sinergie, Quaderno n. 10, pp. 275-282; GUATRI, VICARI (1994), *Sistemi d'impresa, capitalismo a confronto*, Egea, Milano; VICARI S. (1995), *op. cit.*, pp. 7-19.

(utenti diretti del servizio), ma anche i dipendenti, la comunità scientifica (docenti e ricercatori, fornitori di professionalità e utilizzatori degli *output* della ricerca), la comunità economica (rappresentata dalle imprese, quali utilizzatori del *know-how* prodotto dalla ricerca e trasferito negli studenti che diventeranno operatori economici) e lo Stato (principale finanziatore). Ognuno di questi attori, ha peculiari attese nei confronti delle istituzioni universitarie, che si devono quindi assumere la responsabilità di valutare in quale misura esse siano effettivamente in grado di generare valore per l'intera collettività, deputata a valutare se l'istituzione abbia assolto la propria funzione sociale.

Si tratta, in ultima analisi, di una valutazione che riguarda l'impatto delle prestazioni offerte dagli Atenei sulla crescita culturale della società civile e sull'evoluzione della ricerca scientifica. Le istituzioni universitarie hanno, nella società attuale, un ruolo di centro propulsore dell'innovazione culturale, scientifica e professionale, ma anche di raccordo con le leve del modello di sviluppo neo-industriale.

È proprio il contributo offerto alla creazione di valore per tutti gli *stakeholder*, infatti, a giustificare l'esistenza stessa delle università ed è in funzione della capacità di generare valore che essi devono ripensare la propria gestione, attraverso l'analisi, il miglioramento e la riprogettazione di attività e processi³⁵.

La capacità degli Atenei di assicurare la piena soddisfazione dei bisogni degli *stakeholder* di riferimento, è strettamente correlata alla capacità di focalizzare le cause che ostacolano la corretta erogazione delle prestazioni e di intervenire puntualmente per superarle. La *customer satisfaction*, quindi, può favorire, a certe condizioni, la strategia del miglioramento continuo³⁶.

³⁵ Sul punto, FERRANDO P.M. (1995), *Valore*, in CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano; FICI L. (2001), *op. cit.*, pp. 30-32.

³⁶ Sul punto, cfr. ARCARO A. (2003), *Il controllo di gestione negli Atenei*, Egea, Milano, pp. 27-28.

Ciascun processo decisionale è, infatti, valutato sulla base della qualità che esprime, cioè dell'efficacia nel soddisfare i "clienti-utenti", dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse disponibili, della capacità di modificarsi ed adattarsi a nuove esigenze.

Tutte le iniziative che puntano alla condivisione dei processi decisionali (ad esempio i piani strategici) sono dunque finalizzate alla creazione di valore. Le istituzioni universitarie trovano, oggi, un forte e necessario stimolo al cambiamento nel dover far fronte alla complessità istituzionale, sociale ed economica che il contesto presenta. In particolare, ad esse si chiede di offrire risposte adeguate a bisogni sempre più diversificati, in un contesto di forti interdipendenze tra molteplici attori (nazionali ed internazionali) e in una condizione di risorse scarse.

2.3 La pianificazione strategica nelle università

Nel processo di riforma su descritto e caratterizzato dall'aziendalizzazione degli Atenei e dal loro posizionamento in un contesto di *public competition*, hanno assunto un ruolo centrale gli strumenti di programmazione e controllo e, più di recente, di pianificazione strategica³⁷.

Per pianificazione strategica s'intende la capacità di gestire il cambiamento sulla base di obiettivi prefissati, raggiungibili e realizzabili attraverso un processo stabilito e una serie di azioni tra loro correlate³⁸.

Negli ultimi anni, la pianificazione strategica ha assunto un ruolo sempre più rilevante: si moltiplicano le esperienze di piani strategici e di altri progetti ed iniziative con valenza strategica; si assiste al passaggio da strumenti di programmazione a veri e propri strumenti di pianificazione aperta, trasparente, con un alto valore comunicativo, in cui il risultato non è solo il piano, ma, il percorso con cui si realizza e le modalità con cui si mantiene vitale. L'elaborazione di una strategia, segue le strade privilegiate della negoziazione, della gestione dei conflitti, nonché del contemperamento delle esigenze dei diversi *stakeholder*.

Negli Atenei, la pianificazione strategica ha il compito di definire le strategie e gli obiettivi di medio/lungo termine necessari per raggiungerle³⁹: essa si configura come il

³⁷ AMIGONI F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano; BRUNETTI G. (1987), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Giuffrè, Milano; OSBORNE D., GAEBLER T. (1992), *Reinventing government*, MA, Addison-Wesley; MUSSARI R. (1994), *op. cit.*; HOOD C. (1995), *op. cit.*, pp. 93-109; FARNETI G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica. Il sistema, i principi, i valori*, Giappichelli, Torino; BORGONOV E. (1996), *op. cit.*; POZZOLI S. (2000), *Il controllo strategico: passi in avanti o battuta d'arresto?*, in *Azienda Italia*, n. 5; ANSELM L. (2003), *op. cit.*

³⁸ TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, CEDAM, Padova.

³⁹ REBORA G., TURRI, M. (2009), *op. cit.*, pp. 13-31. Sul tema della pianificazione strategica nelle università, si vedano tra gli altri: CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI BERTACCHE B. (2001), *La pianificazione strategica nelle università: alcune evidenze empiriche dall'Italia e una proposta metodologica*, in *Azienda Pubblica*, Vol. 24 (4), pp. 339-359; RICCABONI A., MARAGHINI M.P. (2011), *Sistemi di pianificazione e controllo per il turnaround: ruolo e applicazioni in ambito universitario*, in *Controllo di gestione*; Vol. 8 (6), pp. 43-54; CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI B. (2012), *Gli atenei*

mezzo con cui le università, rispondono alle sfide dell'ambiente esterno sempre più complesso⁴⁰. Il processo di pianificazione è formalizzato nel piano strategico, dove sono illustrate le decisioni degli organi di governo dell'Ateneo e tracciate le linee d'azione da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati⁴¹.

Il percorso normativo che ha portato alla necessità di sviluppare sistemi di controllo di gestione e pianificazione all'interno degli Atenei⁴², è iniziato con la legge n. 59/1997 che ha sancito i criteri per la programmazione del sistema universitario; è passato poi per il decreto legislativo n. 286/1999, che ha stabilito la necessità di «riordino e potenziamento di meccanismi e strumenti di monitoraggio e la valutazione dei costi, dei

italiani e gli strumenti di pianificazione e controllo: a che punto siamo?, in MC, Fascicolo: 1, pp. 55-83; RISPOLI M. (1999), *Il governo dell'università tra missione e strategia*, in Sinergie, Vol. 17 (48), pp. 87-93; INVERNIZZI E. (2012), *Il valore della comunicazione d'impresa: selected papers del 23. Convegno annuale di Sinergie: Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is communication taking over?* Università IULM, Milano, 10-11 novembre 2011 / Guest editor: Emanuele Invernizzi; in Sinergie, Vol. 30 (88), pp. 1-199; RUSSO G., TREQUATTRINI R., LOMBARDI R. (2011), *Le università e la governance socialmente responsabile: il modello IES UNICAS*, in Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, Vol. 111 – (11/12), pp. 691-702; RICCABONI A., GALGANI C. (2010), *Board e membri esterni nella governance interna delle università italiane: nuovi trend e questioni emergenti*, in Azienda pubblica, Vol. 23 (3), pp. 331 -368; BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M.T. (2011), *Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università*, in Economia Aziendale Online, Vol. 2 (2), <http://ea2000.unipv.it>; CATALANO G., (a cura di), (2005), *Valutare le attività amministrative delle università. Aspetti metodologici e buone pratiche*, il Mulino, Bologna; BOLOGNANI M., CATALANO G. (2007), *Strategie competitive e università*, in Sviluppo & Organizzazione N. 222 Luglio/Agosto 2007; AGASISTI T., ARNABOLDI M., AZZONE G. (2008), *Strategic Management Accounting in Universities: the Italian Experience*, Higher Education, Vol. 55;

LUCIANELLI G. (2006), *Il comportamento strategico delle università nelle logiche dell'autonomia*, RIREA, Roma; AZZONE G., CAMPEDELLI B., CANTELE S. (2011), *La progettazione del sistema di programmazione e controllo negli atenei*, in AZZONE G., CAMPEDELLI B., VARASIO E. (a cura di), *Il sistema di programmazione e controllo negli atenei*, Il Mulino, Bologna, pp. 27-109; CANTELE S., CAMPEDELLI B., MARTINI M., *The implementation of management control systems in Italian universities: moving towards New University Management?*, in 7th International Critical Management Studies Conference a cura di AA. VV. , Atti di 7th International Critical Management Studies Conference , Napoli , 11-13 luglio 2011 , 2011; CAMPEDELLI B., CANTELE S., *Governance, strategie e performance dell'azienda università*, a cura di AIROLDI G., BRUNETTI, CORBETTA P., INVERNIZZI G., Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda , EGEEA, 2010; REBORA G. (2008), *L'orientamento strategico dell'università*, in Scritti in onore di Vittorio Coda; MANDANICI F. (2011), *Il controllo strategico nell'azienda università*, FrancoAngeli, Milano; COSENZ F. (2011), *Sistemi di governo e di valutazione della performance per l'azienda «Università»*, Giuffrè Editore, Milano.

⁴⁰ FICI L. (2001), *op. cit.*.

⁴¹ AGASISTI T., ARNABOLDI M., AZZONE G. (2008), *op. cit.*. Cfr. anche BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M.T. (2011), *op. cit.*

⁴² Cfr. CINECA (2013), *U-GOV Pianificazione e controllo. Conoscere il presente, programmare il futuro*, White Paper, gennaio 2013, http://www.cineca.it/sites/default/files/White%20Paper%20U-GOV%20P%26C%202013_1.pdf

rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche [...] al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (controllo di attività gestione)»; ed è approvato alla regolamentazione fondamentale contenuta nella legge n. 43/2005, con cui – per la prima volta – è stato affidato direttamente alle università, il compito di definire obiettivi strategici di medio e lungo periodo (mediante l'adozione di piani triennali entro il 30 giugno dell'anno successivo), nel quadro di macro-obiettivi di sistema definiti centralmente dal MIUR.

Il decreto legislativo n. 150/2009 (cd. decreto Brunetta), nel disporre rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, ha previsto un piano delle *performance* dell'amministrazione, derivato dagli obiettivi strategici.

Con la legge n. 240/2010, infine, si è dato nuovo impulso all'adozione di un nuovo e più moderno sistema contabile, prevedendo la revisione degli strumenti contabili, economico-finanziari e di controllo di gestione degli Atenei. I due capisaldi della nuova disciplina normativa sono:

- l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale e analitica (obbligatoria per tutti gli Atenei a partire dal 2014);
- l'introduzione del bilancio unico di previsione annuale autorizzatorio e del bilancio unico di previsione triennale (entrambi composti da *budget* economico e *budget* degli investimenti).

In tale nuovo quadro normativo l'attività di programmazione risulta rafforzata, in quanto è richiesto agli Atenei sia di verificare il raggiungimento di obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti – dando indicazioni sui corsi di studio da attivare o dismettere, sul programma di sviluppo della ricerca scientifica, sui servizi a favore degli studenti, sull'internazionalizzazione, sul reclutamento del personale – sia di verificare che i

comportamenti assunti siano sostenibili sotto il profilo economico-finanziario, introducendo limiti all'incidenza di alcune tipologie di oneri, sulla disponibilità complessiva delle risorse. Al fine di supportare il processo di pianificazione del *budget*, l'Ateneo può dotarsi di strumenti applicativi che facilitino la raccolta dei fabbisogni, la valutazione dell'equilibrio economico-finanziario e il processo iterativo necessario per ottenerlo; attraverso una valutazione di tutte le aree dell'Ateneo, potrà inoltre prospettare *trend* ed evoluzioni, stimare costi e pianificare la destinazione di risorse.

La pianificazione strategica dell'università, è un'attività ad andamento ciclico e con un'elevata componente di apprendimento organizzativo. Essa ha una struttura articolata in tre macrofasi:

- 1) avvio sperimentale che porta alla stesura della prima versione del piano strategico;
- 2) valutazione dell'esperienza e di messa a regime del ciclo;
- 3) revisione e stesura del nuovo piano strategico che si effettua ciclicamente ogni anno.

Come anticipato, il piano strategico è, infatti, il documento cardine del processo di pianificazione, al punto che il legislatore ne richiede esplicitamente l'elaborazione.

Esso declina, nell'ambito di un arco di tempo utile di medio periodo, strategie e azioni che si intraprenderanno per raggiungere successivamente gli obiettivi prefissati. Gli obiettivi così individuati saranno monitorati per verificare il loro puntuale raggiungimento e per apportare, se necessario, le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza.

In linea generale, la stesura del piano è preceduta da un'analisi sintetica delle condizioni di partenza, che richiama gli elementi di forza e quelli di criticità del settore,

dell'ambiente e del contesto interno.

Il piano si apre con una descrizione del processo che ha condotto alla redazione del documento, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi e delle azioni necessarie per raggiungerli (azioni strategiche). Sono analizzati e delineati i fondamenti della strategia, ovvero *mission*, *vision*, valori, attributi distintivi dell'università e portatori di interessi, elementi essenziali alla definizione della cornice entro la quale va definito il piano da parte degli organi di governo dell'università. In coerenza con essi, sarà definita la strategia, il piano delle risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi, gli strumenti di monitoraggio e valutazione del piano strategico.

Il piano strategico si fonda spesso su un sistema consensuale e cooperativo di *governance*: quest'impostazione prioritaria non sempre è stata unanimemente condivisa e, in molte occasioni, anziché consolidarsi, si è confrontata con la tendenza al ritorno a forme più tradizionali di definizione delle decisioni, in cui i diversi soggetti agiscono in una logica di primato e competizione anziché di cooperazione e sinergia. I piani strategici, mirano a definire una strategia condivisa, anche se non è facile combinare una visione capace di guardare lontano (la strategia) con l'accordo di tutti i partecipanti (la condivisione).

L'introduzione di un modello di gestione manageriale, richiede agli Atenei una nuova capacità di pianificazione e valutazione della strategia. Appare dunque necessario, individuare nuovi strumenti che possano integrare il piano strategico e supportare l'organo di governo e il *management*, nell'individuazione degli obiettivi strategici, nella loro definizione ed articolazione e nella verifica del grado di raggiungimento degli stessi: occorre il bilancio sociale.

2.4 *Accountability* e rendicontazione sociale

Una delle leve strategiche utili a comprendere i bisogni e a definire le risposte più adeguate, è la comunicazione, sia interna che esterna, in grado di determinare scelte organizzative e strategiche, idonee ad influire positivamente sulla visibilità e sull'immagine dell'organizzazione⁴³.

La misurazione e la comunicazione agli *stakeholder*, della ricaduta sociale dell'attività posta in essere dalle pubbliche amministrazioni, in generale, e dalle università, in particolare, rappresentano il nucleo fondamentale della rendicontazione sociale, una delle principali innovazioni della comunicazione pubblica⁴⁴.

Il processo di managerializzazione delle università, ha posto il *focus* sui temi della responsabilizzazione e dell'*accountability*⁴⁵: in una cornice in cui l'università diventa un'azienda erogatrice di un pubblico servizio, che deve operare in un mercato "concorrenziale" trovandovi il proprio posizionamento strategico, e nel momento stesso in cui la creazione di valore socio-economico, si configura come l'elemento legittimante

⁴³ Sugli strumenti di comunicazione aziendale, v. – fra gli altri – VERMIGLIO F. (a cura di) (2000), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

⁴⁴ Sul punto, cfr. HINNA L. (2002), *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano; FARNETI F. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano.

Il bisogno crescente di informazione nel settore pubblico nasce sul finire degli anni Settanta, allorquando emerge l'esigenza di monitorare la spesa pubblica, al fine di rendere possibile un controllo democratico sull'utilizzo delle risorse pubbliche. A fronte di questa necessità, la risposta delle amministrazioni pubbliche, fondata principalmente sul ricorso a *report* economico-finanziari, appare insufficiente e bisognosa di un'evoluzione culturale e di nuovi strumenti di rendicontazione. Tale evoluzione, seppur lenta, porterà all'introduzione progressiva di nuovi strumenti di informazione e dello sviluppo di una nuova cultura che avrà quale cardine il principio di *accountability*.

⁴⁵ Non esiste una definizione universalmente condivisa di *accountability*, ma esso assume un significato mutevole a seconda del contesto in cui viene utilizzato. Per un'analisi delle diverse teorie esistenti, cfr. STECCOLINI I. (2004), *op. cit.*. Cfr. anche per un'analisi delle varie teorie esistenti sull'origine semantica del termine *accountability*, MUNRO R. (1996), *Alignment and Identity Work: the Study of Accounts and Accountability*, in MUNRO R., MOURITSEN J., *Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*, International Thompson Business Press, Londra; BOVENS M. (2006), *Analysing and Assessing Public Accountability. A conceptual Framework*, European Governance Papers, www.connex-network.org/eurogov; CARDILLO E. (2008), *I presupposti scientifici e culturali nei percorsi di social accounting nel settore pubblico*, Giappichelli, Torino.

l'esistenza stessa dell'istituzione universitaria, diventa essenziale e critica la capacità di creare consenso, condivisione, convergenza di interesse sulle soluzioni proposte⁴⁶.

Il riconoscimento normativo di ampi gradi di autonomia alle università, è stato accompagnato da una maggiore responsabilizzazione delle stesse: le istituzioni universitarie sono chiamate, da un lato, a “dar conto” (*givins accounts*) agli *stakeholder*, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risul-

⁴⁶ Il tema dell'*accountability* delle amministrazioni pubbliche si colloca in un più ampio dibattito riguardante la responsabilità sociale dell'impresa, intesa come la tensione dell'azienda a soddisfare, in misura sempre crescente e al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali, oltre che economiche, dei vari *stakeholder*, mediante lo svolgimento della propria attività (cfr. FRIEDMAN M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *New York Magazine*, n. 13, p. 126).

Le tematiche della responsabilità dell'azienda, in un primo momento sviluppate nei Paesi anglosassoni, hanno prodotto negli ultimi decenni un'ampia letteratura anche nel nostro Paese. In proposito il riferimento è, tra gli altri, a: STEWART J.D. (1984), *The role of information in public accountability*, in HOPWOOD, TOMKINS C. (a cura di), *Issues in Public Sector Accounting*, Philip Allan Publishers Limited, London; TERZANI S. (1984), *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, pp. 286-299; GOLINELLI G. (1988), *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, vol. I, Edizioni Bocconi, Milano; CASSANDRO P.E. (1989), *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, pp. 290-300; CODA V. (1989), *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in CORNO F. (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, CEDAM, Padova; SACCONI L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano; MASSEI M.A. (1992), *Interesse pubblico e responsabilità sociale*, Egea, Milano; GRAY A., JENKINS W. (1993), *Codes of accountability in the new public sector*, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6, n.3; MAZZA G. (1993), *Gestione e responsabilità aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano; DI TORO P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa*, CEDAM, Padova; LAGO U. (1995), *L'etica nella gestione d'impresa*, in *Economia e Management*, n. 3, pp. 13-27; SINCLAIR A. (1995), *The chameleon of accountability: forms and discourses*, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 20, n. 2/3; SAPELLI G. (1996), *Responsabilità d'impresa tra politica e mercato*, Guerini Editore, Milano; ROBERTS J. (1996), *Form discipline to dialogue: individualizing and socializing forms of accountability*, in MUNRO R., MOURITSEN H. (a cura di), *Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*, International Thompson Business Press, London; RUBIN I. (1996), *Budgeting for accountability: municipal budgeting for the 1990s*, *Public Budgeting and Finance*, Summer; CASELLI L. (1998), *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in *Sinergie*, n. 45, pp. 85-88; RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano; MAGATTI M., MONACI M. (1988), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino; JOHNSTON J. M., ROMZEK B. (1999), *Contracting and accountability in state Medicaid reform: rhetoric, theories, and reality*, *Public Administration Review*, Vol. 59, n. 5; SCIARELLI S. (1999), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1, marzo, pp. 201-229; CAPERCHIONE E., PEZZANI F., a cura di (2000), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Egea, Milano; TAYLOR D.W., ROSAIR M. (2000), *The effects of participating parties, the public and Size on Government Departments' Accountability Disclosures* in *Annual reports, Accounting, Accountability and Performance*, Vol. 6, n.1; SCIARELLI (2002), *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, pp. 5-17; CHIRIELEISON C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano; MOLTENI M. (2003), *L'impresa tra competitività e responsabilità*, in *Impresa e Stato*, n. 65, pp. 23-33; ZAMAGNI S. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia; RUSCONI G., DORIGATTI M., (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.

tati, commisurati all'entità delle risorse stesse ed in linea con gli obiettivi istituzionali; dall'altro, ad introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna, relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei rispettivi risultati⁴⁷.

L'*accountability*, si riferisce proprio alla capacità dell'amministrazione pubblica, di verificare, attraverso meccanismi di rendicontazione e di *feedback*, la coerenza delle sue azioni e decisioni con gli obiettivi definiti in sede di programmazione strategica.

La logica della rendicontazione sociale diventa, infatti, un modo di essere e di pensare di un'azienda pubblica, che recupera il senso e la legittimazione originaria della propria azione, nella capacità di tradurre gli interessi eterogenei e i molteplici bisogni della comunità in scelte istituzionali, programmi d'intervento e risultati quanto più possibile trasparenti, riconosciuti e validati dall'esterno. Tale logica, condiziona non solo la lettura a consuntivo dei risultati, ma anche il modo in cui si formulano le scelte e si decidono a preventivo le azioni da fare, valutandone le ricadute e gli impatti attesi. Deve quindi essere compenetrata, nell'impianto complessivo del sistema di formulazione delle scelte, definizione degli obiettivi, programmazione delle azioni, controllo e valutazione dei risultati dell'ente.

Così, conseguentemente all'acquisizione di autonomia e all'affermazione del dovere di *accountability*, si è assistito allo sviluppo di documenti non strettamente connessi alla verifica degli equilibri economico-patrimoniali, ma volti ad esprimere la "dimensione sociale" dell'istituzione universitaria (Fig. 2.3).

⁴⁷ Correlata ai suindicati profili, è la duplice accezione in cui può essere distinta l'*accountability*: *accountability* esterna, avente lo scopo di supportare il controllo sociale di tutti i portatori di interesse sulle decisioni di allocazione delle risorse, sul livello dei risultati (economici e non) raggiunti e sulla loro coerenza rispetto alla missione istituzionale;

accountability interna, con lo scopo di supportare le decisioni di impiego delle risorse con le riferimenti alle scelte operate dal management nonché quello di individuare spazi di autonomia e di responsabilizzazione sui risultati.

Fig. 2.3 - Rapporto fra accountability, rendicontazione e bilancio sociale



Fonte: TANESE A. (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, ESI, Napoli.

In linea con l'approccio strategico, cambiano le modalità di rendicontazione sociale: non si tratta soltanto di favorire l'introduzione del bilancio sociale (o di altri strumenti di rendicontazione sociale)⁴⁸, ma di sviluppare, tra tutti gli attori (pubblici e privati) del sistema università, una responsabilità a dar conto del proprio contributo alla realizzazione di valore. Questo non vuol dire che le istituzioni pubbliche debbano ricercare solo il consenso, tanto meno che debbano venir meno al proprio compito di governo e regolazione *super partes*. La predetta impostazione comporta, invece, che gli Atenei sappiano svolgere tale compito in modo esplicito e trasparente, rendendo conto alle diverse categorie di portatori di interesse, non solo dei contenuti delle proprie scelte, ma anche del processo con il quale sono state prodotte e dei risultati/effetti sociali cui hanno portato. È un modo per rendere immediato, accessibile e quindi più democratico il pro-

⁴⁸ Altri strumenti di rendicontazione sociale in ambito pubblico sono: il bilancio di mandato; il bilancio di missione; il bilancio partecipativo; il bilancio ambientale; il bilancio di sostenibilità; il bilancio di genere. Tra gli altri strumenti informativi che superano i tradizionali sistemi di misurazione basati sui soli indicatori economici e finanziari e che sono idonei a misurare la performance aziendale, ma adattabili anche al contesto pubblico, va citato il *balanced scorecard*.

cesso di funzionamento dell'istituzione universitaria e, al tempo stesso, dare centralità al significato sociale dell'azione, sottoponendola al processo di analisi, di autovalutazione, di comunicazione e di valutazione partecipata.

Come si esplicherà meglio in seguito, in quest'ottica i bilanci sociali sono nella pratica un esercizio di chiarezza di linguaggio, trasparenza della gestione dei fondi pubblici, valutazione dei risultati, democrazia nella relazione tra i soggetti. Il bilancio sociale può, quindi, essere un importante esercizio di *governance* che mette in relazione più soggetti, sulla base della chiarezza dei contenuti e degli obiettivi⁴⁹.

⁴⁹ Il legame fra *accountability* e *governance* è stato sottolineato dal Comitato Public Management, istituito in seno all'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE). In particolare, secondo il Comitato sono pilastri della *governance*, oltre l'*accountability* (che ne costituisce una condizione necessaria), anche:

la trasparenza delle azioni, delle decisioni e dei processi di definizione delle politiche della pubblica amministrazione, aperti ad un attento esame ai altri livelli di amministrazione, cittadini e società civile;

l'efficienza e l'efficacia, che si verificano quando l'amministrazione pubblica produce servizi e realizza politiche di qualità, al miglior costo, e si assicura che i risultati ottenuti siano coerenti con gli obiettivi prefissati;

la *responsiveness*, ossia la capacità e la flessibilità della pubblica amministrazione di far fronte ai cambiamenti sociali;

la *forward vision*, cioè la capacità di anticipare i problemi e gli eventi futuri, in base alle informazioni e alle tendenze presenti;

lo Stato di diritto, ossia leggi e regolamentazioni trasparenti e applicate in modo giusto.

2.5 – Il bilancio sociale negli Atenei pubblici

Secondo una definizione ampiamente condivisa in dottrina⁵⁰, il bilancio sociale è «il complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci tradizionali, abbia come scopo di offrire informazioni quali-quantitative, sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. In prima approssimazione potremmo dire che esso è un complesso di documenti volti a: 1) definire gli ambiti di assunzione di responsabilità, in termini di relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali e l'ambiente e degli effetti dell'operare aziendale su tali ambiti; 2) offrire dati quali-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima»⁵¹.

⁵⁰ Non esiste una definizione generale di bilancio sociale unanimemente accolta, né esiste concordia sulla sua stessa denominazione, tant'è che a volte sono utilizzate espressioni quali resoconto sociale, rendiconto sociale, bilancio socio-economico, bilancio sociale, con significati talvolta non univoci. Ciò si riscontra anche nella letteratura internazionale ed, in particolare, in quella anglosassone nella quale si parla alternativamente di *corporate social reporting*, *ethical statements*, *social accounting*, *values report*, *social audit*, *ethical audits*, *social statement*, *social responsibility accounting*.

Cavaliere considera il bilancio sociale come «un complesso organico di informazioni elaborate relative al confronto costi sociali – benefici sociali e agli altri aspetti aziendali che producono effetti nella sfera sociale (investimenti, occupazione, sicurezza sul lavoro, ecc.), ottenibili anche come prodotti di un'autonoma contabilità» (CAVALIERE E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in *Opere in memoria di Egidio Giannessi*, Cursi, Pisa, 1987, p. 380). Cassandro afferma che il «bilancio sociale è un bilancio che vuol dimostrare – in termini monetari, come ogni bilancio – qual è stato il risultato dell'attività aziendale nei riguardi dell'intera collettività, nell'ambito della quale l'azienda svolge il suo specifico processo di produzione di beni o servizi» (CASSANDRO P.E. (1989), *op. cit.*, p. 291). Vermiglio intravede nel bilancio sociale «un documento destinato ai terzi che serve per informare. In quanto tale, esso è, al tempo stesso, un mezzo di relazioni pubbliche, che tende a rendere esplicita la funzione sociale dell'impresa, al fine di migliorarne l'immagine e creare consenso attorno ad essa» (VERMIGLIO F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editori, Messina, p. 179). Rusconi, in prima approssimazione, definisce lo stesso come «quell'insieme di valutazioni, indici ed osservazioni verbali che riguardano in qualche modo gli effetti dell'azione dell'impresa sui diversi componenti della società civile» (RUSCONI G. (1987), *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo-aprile, p. 12). Terzani, invece, evidenzia la rilevanza del bilancio sociale quale «strumento che, confrontando quanto realizzato nel rispetto di esigenze sociali, fornisce informazioni circa gli obiettivi che le aziende hanno inteso raggiungere tramite i risultati di gestione» (TERZANI S. (1993), *Introduzione al bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova, p. 259). Taluni autori sono concordi nel considerare il bilancio sociale come «qualcosa di più di un semplice strumento di informazione [in grado di rappresentare] un momento di passaggio ad un più complesso piano sociale fondato su una serie di obiettivi, sui quali si è raggiunto [...] il consenso tra le parti» (DESANTIS G., VENTRELLA A.M. (1980), *Il bilancio sociale nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, p. 16); del medesimo avviso SUPERTI FURGA F. (1977), *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre, pp. 29 e ss.

⁵¹ MATACENA A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, p. 99.

In generale, il bilancio sociale ha quale elemento essenziale oggettivo di riferimento «*un insieme di strumenti informativi, finalizzato a fornire una valutazione qualitativa dell'impatto dei processi gestionali posti in essere dall'azienda, come conseguenza delle finalità sociali da essa assunte*»⁵².

Si tratta di un documento volontario (non esistono norme che ne impongono la redazione) che nasce essenzialmente dall'esigenza di offrire, ai propri *stakeholder*, informazioni sulle attività svolte, rendendo trasparenti e comprensibili all'esterno le priorità e gli obiettivi, gli interventi programmati e realizzati, le risorse impiegate e i risultati raggiunti, dando così la possibilità ai destinatari, di formulare un proprio giudizio sull'attività posta in essere e sull'affidabilità delle istituzioni pubbliche, nel rispettare gli impegni presi⁵³.

Il bilancio sociale non sostituisce ma si affianca, come documento complementare ed integrativo, al bilancio di esercizio, che resta lo strumento principale di valutazione sotto il profilo economico, in termini di solidità patrimoniale, di capacità di generare reddito e di equilibrio finanziario. La novità del bilancio sociale consiste, invece, nel

⁵² MARCON G., PIEGHI M. (2000), *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende no-profit*, in ZANGRANDI A. (a cura di), *Le aziende no-profit: condizioni per lo sviluppo*, Egea, Milano.

⁵³ Storicamente, un antesignano del bilancio sociale può essere rintracciato nel prospetto informativo distribuito nel 1938 dalla società tedesca AEG, avente ad oggetto l'attività svolta a favore della collettività e del personale. È solo negli anni Settanta, tuttavia, che in America nascono i primi documenti definiti bilancio sociale, allorquando, cioè, il mondo imprenditoriale iniziò a riflettere sul rapporto fra aziende e società civile in seguito allo scandalo *Watergate*, che portò l'opinione pubblica scagliarsi contro aziende chimiche e petrolifere, accusate di applicare condizioni lavorative pessime e di produrre un forte inquinamento ambientale. In Europa sono stati i movimenti sindacali e quelli di protesta per i danni ambientali provocati dalle grandi imprese i principali attori che hanno mosso la formulazione dei rendiconti sociali. In Italia, in particolare, il bilancio sociale ha vissuto alterne fortune a partire dagli anni Settanta: il primo report sociale fu redatto nel 1978 dall'azienda Merlone, ma rimase un'esperienza isolata fino agli anni Novanta, quando furono redatti il bilancio sociale delle Ferrovie dello Stato (per gli anni 1992-1993 e 1993-1994) e del Credito Valtellinese (per l'anno 1995). Da questo periodo la reportistica sociale, oltre a diffondersi in ambito privato (Enel, Eni, Agip Petroli, Telecom, etc.), ha cominciato a estendersi anche alle realtà pubbliche con la finalità di fungere quale strumento necessario a fornire una trasparente resa del conto dell'utilizzo delle risorse ottenute dai contribuenti. Sull'evoluzione storica del bilancio sociale, cfr. ANDRIOLA L., SERAFINI C. (2002), *Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto*, Enea Serie Ambiente, Roma, pp. 39-57.

rendicontare le “ricadute sociali” dell’attività svolta, dando conto della qualità della medesima⁵⁴.

Nelle amministrazioni pubbliche il bilancio sociale deve presentare i seguenti principi⁵⁵:

- completezza di riferimento all’intera gestione svolta;
- comprensibilità e chiarezza dei dati, che dovranno essere esposti in una forma da rendere la lettura agevole anche a persone che non possiedono competenze specifiche;
- veridicità e verificabilità dei dati per garantire credibilità al documento ed evitare il rischio che esso sia percepito come autoreferenziale;
- significatività e rilevanza delle informazioni per i portatori di interessi, in modo da consentire a questi ultimi la formazione di un giudizio sulla gestione;
- valore consuntivo e programmatico: il bilancio sociale, oltre a fotografare quanto accaduto nell’esercizio deve far emergere eventuali criticità;
- orientamento al giudizio ed alla valutazione da parte degli stakeholder. In quanto documento frutto di un processo, il bilancio sociale deve essere aperto e stimolare la partecipazione dei portatori di interesse, alla valutazione delle politiche dell’ente e del documento.

L’adozione di bilanci sociali da parte delle istituzioni universitarie, è un fenomeno recente, nonostante da tempo si fosse evidenziata la necessità di dotare anche gli Atenei di un sistema di misurazione e di *reporting* di tipo multidimensionale, che includesse oltre alle informazioni economico-finanziarie, anche quelle riferite al capitale intellettuale e alle *performance* sociali ed ambientali, col duplice scopo di migliorare il control-

⁵⁴ GIOMO P., MESSERI A, NANTE N. (2006), *Il bilancio sociale e la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, in *Mondo sanitario*, nn. 6-7, p. 20. Cfr. anche CHIRIELEISON C. (2001), *Il bilancio sociale: significati, valori e limiti*, in *Studi e note di economia*, pp. 97-128.

⁵⁵ ROMOLINI A. (2007), *op. cit.*.

lo interno e di supportare le decisioni, ma anche di incrementare la trasparenza sul sistema di allocazione delle risorse finanziarie⁵⁶.

Esistono svariate motivazioni ed interessi che spingono le università all'adozione del bilancio sociale⁵⁷. L'analisi empirica dimostra che la ragione prevalente, risiede nella volontà di comunicare al territorio circostante, le attività promosse all'interno dell'Ateneo, così da garantirsi un innalzamento del livello di *accountability* e trasparenza verso gli interlocutori interni ed esterni all'università. In alcuni casi, esiste anche il desiderio di dare origine ad un contatto più ravvicinato con gli *stakeholder* d'eccellenza dell'Ateneo, quelli con cui esiste il maggior numero di contatti, promuovendo, da una parte, un coinvolgimento in ottica partecipativa, dall'altro un processo dialogico anche con la finalità di supportare i processi decisionali e riflettere sul valore sociale della propria *mission*⁵⁸.

Altre ragioni, di natura interna ed esterna, possono essere⁵⁹:

- fornire un modello di rendicontazione chiaro, completo e trasparente delle prestazioni sociali ed ambientali, conseguite nell'ambito delle attività svolte e delle relazioni che intercorrono tra l'Ateneo ed i suoi *stakeholder*;
- contribuire a migliorare la comunicazione con i portatori di interesse, favorendo una cultura della responsabilità sociale;
- dotare l'università di uno strumento utile, sia nell'ambito delle attività di verifica delle proprie strategie e di misurazione dei risultati conseguiti, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione e della rendicontazione dell'operato al proprio interno.

⁵⁶ Sul punto, cfr. COY D., PRATT M. (1998), *op. cit.*, pp. 540-561; COY D. ET AL. (2001), *op. cit.*, pp. 1-31; ATKINSON T.N., GILLELAND D.S. (2006), *op. cit.*; BROADBENT J. (2007), *op. cit.*, pp. 193-198.

⁵⁷ CASSONE A., ZACCARELLA P. (2009), *op. cit.*.

⁵⁸ MION G., MELCHIORI M. (2011), *op. cit.*, pp. 117-129.

⁵⁹ FREY M. (2009), *op. cit.*.

In molti casi, la scelta di redigere un bilancio sociale risulta indotta prevalentemente da stimoli provenienti dal contesto istituzionale⁶⁰: in tal senso, esso può fungere da mezzo per dimostrare la validità delle attività svolte dall'istituzione universitaria a quegli *stakeholder* che possono, con le loro decisioni, influire positivamente sullo sviluppo della stessa.

Ad una prima analisi, dunque, la finalità del bilancio sociale è rappresentata dalla rilevazione del risultato sociale conseguito dall'Ateneo in termini di effetti delle scelte e dei comportamenti derivanti dalla gestione. Il bilancio sociale contiene infatti una serie di informazioni in grado di soddisfare le esigenze conoscitive di una pluralità di soggetti che, direttamente o indirettamente, partecipano alla vita dell'università.

Il bilancio sociale deve concorrere a⁶¹:

- promuovere e migliorare il processo interattivo di comunicazione tra università e portatori di interesse;
- fornire un quadro complessivo delle attività e dei risultati, ottenuti da tutti gli organismi esterni ed interni collegati all'università ;
- supportare i processi decisionali ai diversi livelli di responsabilità, tramite un sistema organico di indicatori quantitativi e qualitativi;
- esplicitare gli obiettivi di miglioramento ed innovazione che l'università si impegna a perseguire nel tempo.

In particolare ciò significa:

- evidenziare la coerenza delle scelte e dei comportamenti reali con l'identità ed il sistema di valori di riferimento assunti dall'università;

⁶⁰ DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI B. (2010C), *op. cit.*.

⁶¹ GBS (2008), *op. cit.*.

- misurare le performance dell'università sia in termini di raggiungimento delle finalità istituzionali sia in termini di allocazione delle risorse tra i diversi obiettivi o tra le diverse attività;
- fornire un quadro integrato e coordinato dei vari strumenti di comunicazione già esistenti (carte dei servizi, codice etico, ecc.), al fine di individuare eventuali azioni di miglioramento.

2.5. 1 – Gli standard di bilancio sociale

Come anticipato, la redazione del bilancio sociale ha carattere volontario, non essendo prevista in alcuna norma di legge l'obbligatorietà⁶². L'assenza di una legislazione che regolamenti forma e contenuto dello stesso, ha determinato la creazione di numerosi modelli di redazione, con conseguente difficoltà di comparazione fra i vari bilanci sociali⁶³. Alla mancanza di riferimenti normativi si è infatti risposto con la costruzione di *standard* (sia di contenuto che di processo)⁶⁴ elaborati da ministeri, ordini pro-

⁶² Recenti disposizioni normative favoriscono l'adozione del bilancio sociale da parte delle Università, pur non rendendolo obbligatorio. Così, ad esempio, l'art. 3-quater della legge 9 gennaio 2009, n. 1, stabilisce che con periodicità annuale, in sede di approvazione del Conto Consuntivo relativo all'esercizio precedente, il Rettore presenta al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico un'apposita relazione concernente i risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché i finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati. L'art. 2, comma 4, della riforma Gelmini, ha introdotto l'obbligatorietà del codice etico, al fine di determinare i valori fondamentali della comunità universitaria (docenti, ricercatori, tecnici-amministrativi e studenti), la promozione del riconoscimento e del rispetto dei diritti individuali e l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione, dettando anche le regole di condotta nell'ambito della comunità. Del resto, le linee guida del Governo del 2008 prevedevano di «sviluppare negli atenei la cultura della *accountability* verso l'esterno, incentrata sulla comunicazione trasparente dei risultati ottenuti nelle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e dei finanziamenti esterni acquisiti; sulla riflessione sui costi, sulla sostenibilità di medio-lungo periodo delle iniziative». MIUR (2008), *Linee guida del governo per l'Università*, Roma, http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/3f4ca200-9551-4334-b015-41b38e3221a8/Linee_Guida_del_Governo_per_Universita.pdf.

⁶³ La discordanza dei bilanci sociali, in assenza di una normativa di riferimento, si manifesta con riferimento a: 1) dimensione; 2) arco temporale; 3) struttura; 4) oggetto della rendicontazione. Sul punto, cfr. DEL SORDO C. et al. (2010b), *La rendicontazione sociale nelle Università: una lettura critica*, in *Non profit*, n. 3

⁶⁴ Gli *standard* di contenuto sono dei documenti che hanno come obiettivo quello di individuare e disciplinare direttamente, in modo uniforme, la struttura e il contenuto che deve assumere un rendiconto

fessionali, istituti di ricerca, società di revisione e network di ricerca nazionali ed internazionali⁶⁵, anche al fine di stabilire parametri di riferimento e limiti per evitare il rischio di autoreferenzialità dei bilanci sociali.

Fino al 2008, il principale punto di riferimento per gli Atenei nel settore della rendicontazione sociale è stato costituito da due documenti:

- 1) gli *standard* elaborati dal *Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale (GBS)* nel 2005⁶⁶;

sociale. Gli *standard* di processo, al contrario, intendono definire il percorso - o ciclo gestionale - che l'azienda deve seguire per migliorare le sue prestazioni economiche e sociali.

⁶⁵ Oltre agli *standard* del GBS (v. *infra* nel testo), altri modelli di bilancio sociale che hanno ottenuto ampia diffusione soprattutto a livello internazionale sono:

AccountAbility (AA1000,1999-20085): *standard* di processo emanato dall'*Institute on social and ethical accountability* (Isea) di Londra al fine di individuare tecniche comuni di rilevazione, controllo e rendicontazione sociale per favorire la credibilità dei report sociali redatti e consentire il confronto delle prestazioni etico-sociali di varie organizzazioni. L'intento di questo *standard* è infatti quello di illustrare come deve avvenire la rendicontazione, e non cosa deve essere riportato nel bilancio elaborato. In questa logica AA1000 si presta a venire applicato in maniera autonoma o attraverso l'integrazione con altri *standard* di contenuto (consulta <www.accountability.org>).

Copenhagen Charter (1999): *standard* di processo predisposto da un gruppo di organizzazioni specializzate nell'attività di *auditing* (In particolare gli uffici danesi di Ernest & Young, Kpmg, PricewaterhouseCoopers, e House of Mandag Morgen), presentato in occasione di una conferenza internazionale sui temi della responsabilità sociale, tenuta nella capitale danese nel novembre del 1999. Il documento rappresenta uno schema di riferimento per l'impostazione di un ciclo manageriale finalizzato alla gestione del rapporto con gli *stakeholder*, attuato attraverso l'attività di comunicazione (*stakeholder reporting*). La finalità che persegue il modello attraverso l'attivazione di questo processo di feed-back, in particolare, è quella di collegare la *mission*, la strategia e i valori aziendali alle attese degli *stakeholder* chiave, consentendo, in questo modo, all'organizzazione, di creare valore internamente ed esternamente. Operativamente, l'applicazione dello schema descritto dalla Copenhagen Charter, avviene attraverso lo sviluppo di otto fasi;

Global Reporting Initiative (GRI) (2002-2006): è un organismo costituito, nel 1997, a Boston. Esso nasce da un progetto promosso congiuntamente dal Ceres (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) e dall'UNEP (*United Nation Environment Programme*). Il Ceres è una associazione formata tra gli investitori sociali e le organizzazioni ambientali, creata nel 1989 a Boston, il cui scopo è quello di riunire le aziende che si impegnano a promuovere comportamenti indirizzati al continuo miglioramento ambientale e che lavorano per costruire un futuro sostenibile; l'UNEP è invece un programma elaborato dalle Nazioni Unite per promuovere la tutela dell'ambiente. GRI è dunque una rete di organizzazione che produce una completa struttura di *reporting* di sostenibilità ampiamente utilizzata in tutto il mondo, i cui obiettivi principali sono l'integrazione dell'informativa sulle questioni ambientali, sociali e sulle pratiche di governo. La pietra angolare del quadro è il *Sustainability Reporting Guidelines*, uno *standard* di contenuto (la terza versione delle linee guida, nota come Linee guida G3), pubblicato nel 2006 (consulta <www.globalreporting.org>).

⁶⁶ Il GBS è un'associazione costituita nel 1998, da consulenti, liberi professionisti, docenti universitari e ricercatori, al fine di creare uno stabile collegamento tra tutti gli interessati alle tematiche di bilancio sociale per definire i contenuti e le modalità uniformi per l'elaborazione del documento. Nell'ottobre 2001 si è costituito formalmente come associazione di ricerca non profit, il cui scopo consiste, tra l'altro, nello «sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della

2) la *Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica per la rendicontazione sociale nelle Pubbliche Amministrazioni* (cd. direttiva Baccini) del 2006⁶⁷.

Solo nel 2008, il GBS ha infatti adottato uno specifico modello per la rendicontazione sociale delle università⁶⁸.

Il modello del GBS del 2005 relativo alle amministrazioni pubbliche in generale – utilizzato dagli Atenei prima dell'adozione del modello GBS per le università del 2008 – configura il bilancio sociale come un documento consuntivo da cui emerge la volontà, per chi lo adotta, di privilegiare la trasparenza del procedimento di redazione dello stesso e l'affidabilità delle informazioni fornite nei confronti di tutti gli *stakeholder*⁶⁹. Il modello prevede un contenuto “minimo” di informazioni, cui non è possibile disattendere; al contrario, è nella discrezionalità dei redattori la possibilità di fornire informazioni facoltative. La scelta di un contenuto minimo è legata all'idea di garantire la completezza del bilancio, mentre la scelta di proporre una struttura di riferimento è volta a tutelare l'uniformità nel modo di presentare le informazioni. Lo schema di bilancio si articola in tre parti distinte:

responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale». La compagine sociale è composta da cinque categorie di soggetti, tra cui Università italiane ed altri Enti di Ricerca, Ordini e Associazioni Professionali, Docenti universitari, Dottori commercialisti e Società di revisione (consult www.gruppobilanciosociale.org). Il primo standard, *Principi di redazione del bilancio sociale* del 2001, è il documento di base, generale, utilizzato per lo più dalle imprese. In seguito, il GBS ha sviluppato un ulteriore *standard* modellandolo al settore pubblico: *La rendicontazione nel settore sociale e pubblico* (2005). Nel 2013, il GBS ha pubblicato l'ultimo standard dal titolo *Principi di redazione del bilancio sociale*.

⁶⁷Direttiva n. 63 del 17/02/2006, *Bilancio sociale. Linee guida per le Amministrazioni pubbliche*, Ministero della Funzione Pubblica (materiale scaricabile da www.formez.it).

⁶⁸GBS (2008), *op. cit.*.

⁶⁹I principi che devono presiedere la redazione del bilancio sociale individuati dallo *standard* GBS sono: responsabilità; identificazione; trasparenza; inclusione; coerenza; neutralità; competenza di periodo; prudenza; comparabilità; comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità; periodicità e ricorrenza; omogeneità; utilità; significatività e rilevanza; verificabilità dell'informazione; attendibilità e fedele rappresentazione; autonomia delle terze parti.

- 1) l'identità aziendale, che fa riferimento allo scenario e al contesto economico-sociale, al sistema di governo, all'assetto organizzativo e alla cultura aziendale, alla missione e al disegno strategico;
- 2) la riclassificazione dei dati contabili e il calcolo del valore aggiunto, che evidenzia le risorse utilizzate e distribuite, e in taluni casi la ricchezza prodotta, anche con specificazione delle aree di intervento nelle quali si articola la gestione;
- 3) la relazione sociale, che espone i risultati ottenuti nelle diverse aree di intervento e gli effetti prodotti sulle varie categorie di *stakeholder* interessati.

In relazione all'oggetto, gli elementi essenziali del bilancio sociale sono:

- la formalizzazione e l'esplicitazione degli obiettivi e delle norme di comportamento assunti, che conseguono dalla identità aziendale dichiarata nella prima sezione del documento;
- l'identificazione degli *stakeholder* e delle politiche adottate per ciascuna categoria, nonché l'opinione ed i giudizi degli stessi;
- la descrizione del procedimento di formazione del bilancio sociale, al fine di evidenziare le relazioni tra obiettivi ed esiti dell'attività svolta;
- l'esposizione ordinata e completa dei fatti, delle informazioni, delle comparazioni e dei giudizi necessari per descrivere le relazioni tra assunti ed esiti e le eventuali comparazioni, in maniera tale da agevolare la valutazione delle performance dell'azienda;
- gli obiettivi di miglioramento per il futuro esercizio.

La struttura GBS del 2005 per il settore pubblico

1. Premessa

2. Obiettivi del bilancio sociale

3. Identità delle aziende e degli istituti appartenenti al settore pubblico

3.1 Lo scenario e il contesto di riferimento

3.2 Il sistema di governo e l'assetto organizzativo

3.3 I principi e i valori di riferimento che esprimono la missione

3.4 Le strategie e le politiche

4. Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del valore aggiunto

4.1 Il concetto di valore aggiunto pubblico

4.2 La riclassificazione del dato contabile, calcolo del valore aggiunto e aree di intervento

5. Relazione sociale

5.1 La finalità e i contenuti della relazione sociale

5.2 Le aree di intervento e gli *stakeholder* interessati

5.3 Le risorse impiegati

5.4 I risultati raggiunti

5.5 Il giudizio degli *stakeholder*

5.6 Le dichiarazioni dell'azienda e il miglioramento del bilancio sociale

La direttiva Baccini del 2006 – ugualmente utilizzata quale modello di riferimento da molti Atenei – contiene linee guida aventi lo scopo di indirizzare le pratiche di bilancio sociale delle amministrazioni pubbliche, attraverso l'individuazione di principi generali di riferimento per la redazione del bilancio sociale⁷⁰. Quest'ultimo è definito come *«l'esito di un processo con il quale l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego delle risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato»*. La scelta di configurare il bilancio sociale come un processo e non come un semplice documento, rappresenta un notevole salto di qualità dell'idea di bilancio sociale, visto, secondo quest'ottica, come un vero e proprio strumento pervasivo dell'organizzazione e di gestione del rapporto con gli *stakeholder*. Tant'è che la direttiva prevede anche che il bilancio sociale *«deve essere integrato con il sistema di programmazione e controllo e con l'intero sistema informativo contabile»*.

Secondo la direttiva, il bilancio sociale deve riguardare tre ambiti:

- a) Valori di riferimento, visione e programma dell'amministrazione: in cui l'amministrazione esplicita la propria identità attraverso i valori, la missione e la visione che orientano la sua azione, chiarisce gli indirizzi che intende perseguire e le priorità di intervento;

⁷⁰ La Direttiva si articola in tre parti:

Finalità e caratteristiche del bilancio sociale, in cui sono definiti lo scopo e i principali elementi che caratterizzano il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche;

I contenuti del bilancio sociale, in cui si definiscono le informazioni che il bilancio sociale deve contenere;

La realizzazione del bilancio sociale, in cui sono indicate le modalità per realizzare il bilancio sociale e inserirlo strutturalmente nel sistema di rendicontazione del singolo ente.

- b) Politiche e servizi resi: in cui l'amministrazione rende conto del proprio operato nelle diverse aree di intervento e dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi dichiarati;
- c) Risorse disponibili e utilizzate: in cui l'amministrazione dà conto delle risorse utilizzate, delle azioni poste in essere e dei risultati conseguiti con la loro gestione.

La struttura del bilancio sociale secondo il D. P. C. M. 17/02/2006

– Presentazione

– Nota metodologica

– Sezione 1 – Valori di riferimento: visione e programma dell'amministrazione

- Identità
- Mission
- Valori
- Disegno strategico

– Sezione 2 – Politiche e servizi resi

Definizione delle aree di rendicontazione e degli ambiti di intervento. Per ciascuna area:

- Obiettivi perseguiti
- Azioni intraprese
- Risorse impiegate
- Risultati raggiunti

- Impegni e azioni previste per il futuro

– Sezione 3 – Rendicontazione delle risorse disponibili e utilizzate

Informazioni in merito a:

- Entrate e spese della gestione
- Proventi e costi della gestione
- Patrimonio dell'amministrazione e sua variazione
- Dotazione e caratteristiche del personale
- Interventi di razionalizzazione e innovazione organizzativa
- Interventi per accrescere e valorizzare il capitale umano dell'amministrazione
- Utilizzo e sviluppo di infrastrutture e soluzioni tecnologiche per la gestione dei processi e dei servizi
- Partecipazioni promosse e realizzate dall'amministrazione con altri soggetti pubblici e privati

Il processo di rendicontazione è articolato in quattro fasi:

- 1) definizione del sistema di rendicontazione;
- 2) rilevazione delle informazioni;
- 3) redazione e approvazione del documento;
- 4) comunicazione del bilancio sociale.

La direttiva, in realtà, non contiene indicazioni rigide e di dettaglio, ma indica *guidelines* che consentono di circoscrivere il contenuto minimo del bilancio sociale: l'utilizzo di tale modello da parte delle università tradisce, quindi, la volontà di avvalersi di uno schema piuttosto libero, svincolato da principi che disciplinano dettagliatamente i profili da inserire nella rendicontazione.

Come anticipato, l'unico *standard* specifico per le università (sia pubbliche che private) è stato adottato dal GBS nel 2008. Obiettivo del documento è quello di riadattare il modello GBS alla specificità dell'università, mantenendo, da un lato, alcuni tratti specifici, come la centralità della riclassificazione dei dati contabili; dall'altro, inserendo dimensioni adatte alle università sia pubbliche che private. Tale modello definisce il contenuto informativo essenziale che il bilancio sociale deve presentare ai fini dell'informativa esterna.

La struttura base del bilancio sociale suggerita dal GBS prevede – come di consueto – l'articolazione in diverse sezioni (articolate a propria volta in varie sottosezioni), seguite da una “nota metodologica” che indichi al lettore lo *standard* di riferimento utilizzato, le principali fonti da cui sono stati raccolti i dati, la metodologia, ecc.

Le sezioni necessarie e sufficienti del bilancio sociale degli Atenei sono:

- a) identità delle università;
- b) riclassificazione dei dati contabili;
- c) relazione sociale.

Di seguito si fornisce una breve analisi delle varie sezioni.

a. L'identità delle università

La sezione identità si suddivide a sua volta in cinque sottosezioni.

1) *La missione*

L'identità dell'università viene dichiarata, innanzitutto, attraverso la missione, con informazioni riguardanti:

- le finalità istituzionali;
- i valori di riferimento;
- le relazioni con gli *stakeholder*.

In particolare, la qualità e la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* influenza lo sviluppo e l'efficacia delle attività delle istituzioni universitarie. Gli *stakeholder* sono, secondo il GBS, quelli, in senso stretto, che effettuano investimenti specifici: studenti, personale docente, personale tecnico-amministrativo; e quelli, in senso ampio, che non effettuano investimenti specifici: soggetti economico-sociali, pubblici e privati rilevanti per l'occupazione e in generale per lo sviluppo del territorio; comunità nazionale ed internazionale; fornitori; finanziatori; regolatori del sistema (Stato, Ministeri, Agenzie, ecc); proprietà (specificata nella *governance*).

2) Il contesto di riferimento

In questa sottosezione si rendiconta su: profilo storico evolutivo dell'istituzione; quadro normativo ed istituzionale di riferimento; contesto sociale e territoriale; eventuali vincoli impliciti ed espliciti.

3) Il sistema di governance

Nella sottosezione in esame occorre, innanzitutto, distinguere la *corporate governance*, riferibile agli organi centrali di Ateneo, dalla *governance* delle singole unità organizzative.

4) Gli ambiti di intervento

In questa sottosezione vanno individuate le aree di ricerca che qualificano l'università; l'offerta formativa nei diversi livelli; i servizi di supporto a studenti, docenti e personale tecnico.

5) Le strategie e le politiche

Occorre esplicitare programmi e progetti realizzati, indicando obiettivi; risorse dedicate; modalità di attuazione; risultati ottenuti o attesi ed eventuali criticità. La ren-

dicontazione dovrà fornire elementi necessari per verificare la coerenza tra strategie definite e attività svolte.

b. La riclassificazione dei dati contabili

La riclassificazione dei dati contabili differisce nel caso si tratti di un'università privata o pubblica. Mentre per le prime si raccomanda il calcolo del Valore Aggiunto (inteso come la ricchezza prodotta in un determinato periodo di tempo a vantaggio della collettività), per le seconde è consigliata un'analisi separata delle strutture delle entrate e delle spese, nonché un prospetto informativo sul patrimonio. In particolare, per ciò che concerne, il sistema universitario pubblico, la riclassificazione dei dati contabili deve avvenire sulla base dei documenti di rendicontazione economico-finanziaria (bilancio tradizionale o d'esercizio), che le università sono tenute a redigere.

c. La relazione sociale

Nell'ultima sezione del BS si esplicitano i risultati ottenuti nelle diverse aree di attività ed i benefici prodotti per le singole classi di *stakeholder*. Essa deve consentire di valutare i risultati raggiunti per aree di attività dell'università nel perseguimento della propria missione, in relazione agli obiettivi definiti nella programmazione.

Lo strumento chiave per questo calcolo è la matrice *stakeholder/attività*, che incrocia i portatori d'interesse con le attività e per ogni incrocio individua gli indicatori monetari e non monetari. Questa sezione si avvale di un sistema di indicatori che esplicita:

- l'allocazione delle risorse tra le diverse attività (*input*);
- la quantità e qualità delle attività di formazione, di ricerca e ogni altro tipo prodotte (*output*);

- i risultati ottenuti nelle diverse aree di attività ed i benefici prodotti per le diverse classi di portatori di interesse (*outcome*).

Sia gli *output* che gli *outcome* vengono rappresentati per area funzionale con il riferimento ai principali *stakeholder* coinvolti.

Il bilancio sociale deve, infine, riportare l'indicazione dei giudizi e delle opinioni dei portatori di interesse coinvolti nella rendicontazione, con indicazioni su: aspettative/ricieste di tali soggetti relativamente all'area oggetto di rendicontazione; valutazione dei risultati; eventuali proposte di miglioramento. Si ritiene questa precisazione del GBS di fondamentale importanza per fare in modo che la redazione del bilancio sociale alimenti un processo di valutazione partecipata che vada oltre il semplice coinvolgimento dei soggetti interessati.

La relazione sociale si conclude con le dichiarazioni degli impegni di miglioramento futuri (dichiarazioni dell'università e miglioramento del bilancio sociale)⁷¹.

2.5. 2 – Le funzioni del bilancio sociale

Come generalmente riconosciuto, il bilancio sociale assolve innanzitutto ad una funzione di *comunicazione e accountability*⁷².

⁷¹ Quanto alla metodologia utilizzata per la costruzione del bilancio sociale, generalmente essa è articolata in tre fasi:

-impostazione del progetto, che consiste nel formulare alcune scelte preliminari quali obiettivi che si intendono raggiungere, ambito di rendicontazione, attori da coinvolgere, *output* attesi e costi di realizzazione del documento;

-costruzione del sistema di rilevazione, fase in cui si ha l'esplicitazione degli impegni e delle politiche dell'amministrazione, la definizione della struttura del sistema di rilevazione e del piano dei conti da associare all'oggetto della rendicontazione, la scelta dei parametri di misurazione e di controllo;

-redazione del documento.

⁷² Cfr. fra gli altri: GIUSEPPONI K. (2003), *Controllo di gestione e comunicazione sociale nelle realtà pubbliche*, in GIUSEPPONI K. (a cura di), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit. Riflessioni ed esperienze*, Gruppo Editoriale Esse Libri Simone, Napoli. V. anche: GUARINI E. (2000), *Ruolo dell'ente locale e accountability: l'impatto sui sistemi di misurazione e controllo*, in *Azienda Pubblica*, n. 6; RUSCONNI G. (2002), *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano; PEZZANI F. (a cura di) (2003),

Ancorché non sia l'unico, infatti, il bilancio sociale è senz'altro lo strumento privilegiato di rendicontazione sociale, in considerazione della forte capacità informativa dovuta ad alcune sue peculiarità, quali:

- a) la redazione generalmente periodica, che consente l'analisi diacronica dell'oggetto, impone un'attenzione non occasionale sulle tematiche affrontate e fornisce lo stimolo per un dialogo continuo con gli *stakeholder*;
- b) la documentazione a consuntivo, che permette un confronto fra obiettivi e risultati;
- c) la più ampia diffusione, dovuta alla possibilità di sfruttare gli stessi canali di comunicazione del bilancio di esercizio, al quale di solito viene allegato.

Benché sia in genere elaborato ai fini informativi di una comunicazione *esterna*, dal momento che tramite esso l'Ateneo dà conto ai suoi *stakeholder* delle attività svolte e dei risultati, degli effetti e delle ricadute generate con la propria attività, il bilancio sociale assume anche una valenza informativa *interna*, giacché esso concorre a soddisfare un'esigenza di *learning*, cioè di conoscenza dell'attività posta in essere e degli obiettivi complessivamente raggiunti dall'università e dalle sue singole articolazioni.

In quanto strumento di rendicontazione sociale, consente di misurare e comunicare agli stakeholder interni ed esterni, il proprio operato in termini di obiettivi posti alla base delle proprie attività, di interventi programmati e realizzati e di risultati raggiunti, in una prospettiva di una maggiore responsabilizzazione e di un governo più consapevole nei confronti di tutti i soggetti con cui l'Ateneo interagisce nello svolgimento della propria attività.

L'accountability delle amministrazioni pubbliche, Egea, Milano; COMITE U. (2011), *Il ruolo del Bilancio Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica*, in *Economia Aziendale Online*, vo. 2(1), pp. 93-115, <http://ea2000.unipv.it>.

Con gli anni, il ruolo del bilancio sociale si è sempre più ampliato, tant'è che ad esso si riconoscono ulteriori funzioni, quali al funzione:

- di *verifica istituzionale*, in quanto il bilancio sociale consente l'indagine e la misurazione della coerenza tra *mission* istituzionale ed attività gestionale; esso diventa un'occasione di riflessione interna all'Ateneo per verificare i margini di miglioramento nell'assolvimento delle funzioni, da quelle tradizionali di ricerca e formazione alla terza missione di trasferimento tecnologico dell'innovazione;
- di *gestione*, giacché esso facilita il sistema delle relazioni tra l'attività di direzione e di governo permettendo di valutare, programmare e pianificare le strategie in funzione degli obiettivi, delle priorità e dei valori sociali in cui l'azienda si riconosce. In tal senso, il collegamento con il sistema di programmazione e controllo, rappresenta un elemento indispensabile per la redazione del bilancio sociale in quanto strumento di reporting globale della gestione, a disposizione di interlocutori interni ed esterni, per l'apprendimento continuo e il miglioramento delle performance;
- di *concertazione*, in quanto funge da collante tra i diversi portatori di interesse per condividere un insieme di valori;
- di *controllo strategico*, configurandosi quale strumento di coinvolgimento dei diversi portatori di interesse nelle politiche e strategie aziendali. In tal senso, il bilancio sociale è uno strumento utile sia nell'ambito delle attività di verifica delle strategie e di misurazione dei risultati conseguiti, sia in termini di promozione di una cultura della valorizzazione e della rendicontazione dell'operato dell'Ateneo.

In sintesi, il bilancio sociale assolve a diverse e interrelate funzioni elementari, in quanto: strumento di rappresentazione globale della gestione; riferimento nella valutazione della gestione; fattore di scambio e dialogo tra le parti; fonte di razionalizzazione delle attività.

Come si dirà più ampiamente in seguito, il bilancio sociale – dopo aver svolto la sua funzione informativa e aver concorso al controllo dei risultati dell'azienda-università – può diventare anche un mezzo di orientamento delle decisioni future dell'istituzione nonché strumento utile alla pianificazione strategica. Il confronto dialettico e non occasionale con gli *stakeholder* che il bilancio sociale innesca può, infatti, essere in grado di generare processi di apprendimento interno, volti a migliorare il livello di comprensione del contesto socio-economico nonché la programmazione delle politiche e degli obiettivi da perseguire. Con il superamento dell'autoreferenzialità, gli Atenei possono sviluppare le capacità, gli strumenti e le metodologie necessarie per identificare le esigenze di cui sono portatori gli *stakeholder*, formulare politiche, pianificare soluzioni e valutare gli effetti che esse generano, in un processo di apprendimento dinamico e continuo.

2.6 Piano strategico e bilancio sociale. Dalla sfera della pianificazione alla rendicontazione sociale pubblica.

Come anticipato, l'attività di rendicontazione sociale non è circoscritta ad una funzione prettamente informativa, avulsa dal governo aziendale, ma si «*inserisce nell'ambito delle iniziative con le quali l'azienda implementa la propria strategia in termini di accountability*»⁷³.

La rendicontazione, in un'ottica evoluta di *accountability*, implica un raffronto tra gli obiettivi programmati e attesi e le azioni e i risultati prodotti. Questo crea un collegamento fra il bilancio sociale e il processo di pianificazione strategica e programmazione.

Se il bilancio sociale rendicontasse solo i risultati conseguiti, senza fornire un chiaro riferimento agli obiettivi, non si avrebbero tutte le informazioni utili a valutare la capacità dell'università di rispettare i propri impegni nei confronti dei portatori di interesse.

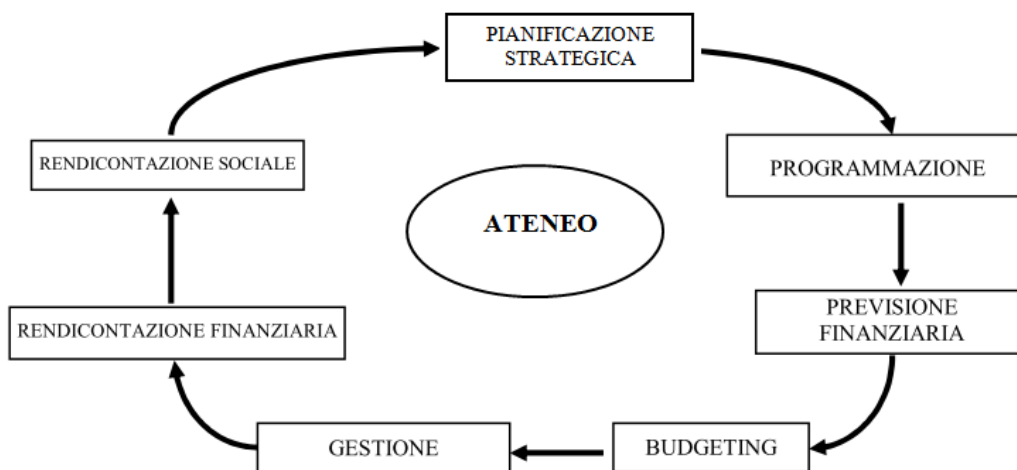
Pianificazione strategica – programmazione – previsione finanziaria – gestione – rendicontazione finanziaria – rendicontazione sociale devono essere collegate fra loro in modo coordinato e sistemico. La pianificazione strategica si colloca a monte della programmazione economico-finanziaria, in quanto, dapprima si decidono le finalità strategiche, poi gli obiettivi e le azioni programmatiche per realizzarli; infine si deliberano i relativi stanziamenti di bilancio.

In tal modo, si collega la strategia con la programmazione e con gli impegni di spesa che traducono in dati finanziari le strategie deliberate. La rendicontazione sociale si inserisce in tale circuito (Fig. 2.4). Quanto più la descrizione delle finalità e delle stra-

⁷³ Cfr. CAMPEDELLI B. (2004), *op. cit.*, p. 21.

ategie è completa ed esaustiva, tanto più validamente informativa può essere la rendicontazione sociale dell'attività complessiva dell'università.

Fig. 2.4 – Il circuito dalla pianificazione strategica alla rendicontazione sociale



Fonte: Elaborazione propria

Il bilancio sociale, redatto a consuntivo, deve permettere di valutare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi perseguiti e quindi, trovare un raccordo specifico con le politiche e le strategie strutturate nei documenti di pianificazione di Ateneo, esprimendo le modalità ed il loro livello di realizzazione. Come evidenziato nel par. 2.5. 2, oltre a rappresentare un documento di comunicazione con l'esterno, il bilancio sociale si rivela un ottimo strumento di comunicazione interna: aiuta a chiarire le politiche di governo e a raccogliere le informazioni significative, favorendo la pianificazione e la programmazione strategica. Può considerarsi non solo come documento di rendicontazione ma anche come uno strumento per attivare un continuo processo di valutazione, confronto, definizione delle politiche e delle linee strategiche.

La redazione del bilancio sociale richiede, quindi, un lavoro di analisi che parte dalla esplicitazione della *mission* e della *vision* dell'Ateneo, dalla declinazione degli obiettivi strategici desumibili dai documenti di pianificazione, dalla chiara identificazione delle azioni che supportano il conseguimento di questi obiettivi, per arrivare, alla fine, a collegare questi alle risorse impiegate e individuare al contempo i risultati conseguiti. In particolare si evidenzia come, da una parte, la costruzione del bilancio sociale, richieda lo sviluppo di una strumentazione concettuale e di analisi che va oltre la mera comunicazione di fatti, che non si limita cioè a raccogliere informazioni e a riferire in modo talvolta autoreferenziale, ma che cerchi di fornire un modello che descriva le risorse umane, organizzative e finanziarie coinvolte nei processi attuativi e ne rendiconti in quest'ottica gli esiti, costruendo un sistema strutturato e permanente di rilevazione dei risultati.

In particolare, il bilancio sociale⁷⁴:

- illustra se una politica è stata implementata correttamente e quali effetti ha prodotto;
- incentiva la capacità di formalizzare gli obiettivi programmatici e di valutarne il grado di raggiungimento;
- consente una lettura sia dei risultati attesi sia degli effetti indotti, anche non intenzionali, derivanti dall'impatto complessivo di politiche, programmi e interventi;
- supporta una programmazione e una pianificazione strategica che si confrontino continuativamente con le aspettative e i reali bisogni degli *stakeholder*;

⁷⁴ Cfr. BAGNOLI D., RICCABONI A., NANTE (2005), *op. cit.*, pp. 21-33.

- costituisce uno strumento di elevata capacità informativa sull’istituzione universitaria, i suoi rapporti con l’ambiente e i soggetti con cui entra in relazione;
- favorisce lo sviluppo di una consapevolezza diffusa degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento a tutti i livelli dell’organizzazione.

In sintesi, il bilancio sociale non deve limitarsi alla dimostrazione *ex-post* dei risultati effettivi ma deve offrire la possibilità di raffrontarli con quanto pianificato *ex-ante*.

Sotto tale profilo, nasce l’esigenza di allineare il bilancio sociale ai documenti di cui si avvale il sistema di programmazione e controllo, in particolare il piano strategico, per due ordini di ragioni: da un lato, i sistemi di programmazione e controllo alimentano quelli di rendicontazione sociale con informazioni e dati sul grado e le modalità di raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché in generale sugli andamenti gestionali; dall’altro, in assenza di una corrispondenza tra quanto rilevato all’interno e quanto rendicontato all’esterno, si rischierebbe un pericoloso scollamento tra l’immagine di sé che l’Ateneo proietta all’esterno e la realtà interna dell’Ateneo stesso, pregiudicando la veridicità e l’attendibilità delle informazioni rendicontate ed in ultima istanza vanificando ogni *accountability*⁷⁵.

⁷⁵ Cfr. FORMEZ, (2005), *Nuovi profili di accountability nella P.A.*, *op. cit.*

CAPITOLO 3

IL BILANCIO SOCIALE: IL CASO DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

SOMMARIO: 3.1 Premessa introduttiva; 3.2 Scelte epistemologiche ed indagine empirica; 3.3 L'indagine descrittiva: l'analisi documentale; 3.3.1 *La metodologia e il campione d'indagine*; 3.3.2 *Preliminary findings*; 3.4 Il Case study; 3.4. 1 *L'Università degli Studi di Salerno: brevi cenni storici*; 3.4. 2 *L'articolazione organizzativa e il sistema di governance dell'Ateneo*; 3.4. 3 *Il processo di rendicontazione*; 3.4. 4 *Il bilancio sociale dell'Università di Salerno: contesto normativo, istituzionale ed organizzativo dell'iniziativa*; 3.4. 4 *L'articolazione e le caratteristiche del bilancio sociale di Ateneo*; 3.5 Lo strumento di indagine: il questionario; 3.5. 1 *Analisi e descrizione dei principali risultati*; 3.6 Un'analisi multivariata del questionario sul bilancio sociale; 3.6. 1 *L'Analisi delle Corrispondenze Multiple*; 3.6. 1.2 *I risultati dell'ACM*; 3.6. 2 *La Cluster Analysis*; 3.6. 2.1 *La caratterizzazione delle classi*; 3.7 Considerazioni di sintesi

3.1 Premessa introduttiva

Nei capitoli precedenti si sono individuati i problemi dai quali l'indagine si muove ed il quadro teorico al quale si intende fare riferimento. Nella parte empirica di questo lavoro, si applicherà il quadro teorico sopra definito allo studio del contesto universitario e all'analisi di un caso: l'Università degli Studi di Salerno.

L'indagine empirica consentirà di svolgere alcune importanti considerazioni relativamente alle interconnessioni tra bilancio sociale e pianificazione strategica. Nei paragrafi seguenti si illustrerà il procedimento seguito per condurre l'indagine su campo, le fasi che la caratterizzano, si cercherà di motivare la scelta per il tipo di approccio utilizzato e le tecniche adottate a tale scopo¹.

Si enunceranno, infine, i risultati conseguiti.

¹Sulle tecniche di indagine sul campo si vedano: EISENHARDT K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, in *Academy of Management Review*, vol. 14,n. 4; HOPWOOD A. (1983), *On Trying to study Accounting in the Contexts in which it Operates*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8,n. 2,pp. 287-305; KAPLAN R.S. (1998), *Creating new management practice through innovation action research*, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10,pp. 89-117; KEATING P. J. (1995), *A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting*, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7,Fall, pp. 66-86; YIN R. (1981), *The Case Study Crisis. Some Answers*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1; ID. (1984), *Case study research*, Sage, Beverly Hills,.

3.2 Scelte epistemologiche e ricerca empirica

Le scelte epistemologiche² si riferiscono alle condizioni in base alle quali si può avere conoscenza scientifica (in particolare la conoscibilità della realtà sociale) e pongono l'accento sulla relazione tra studioso e realtà studiata³, sul rapporto fra il "chi" e il "che cosa"⁴. Sono alla base della ricerca: esse riguardano la natura della conoscenza e il metodo per produrla; in sintesi, come la realtà può essere acquisita.

Le scelte epistemologiche che hanno determinato l'impostazione della ricerca empirica, dovendo risultare funzionali agli obiettivi del presente lavoro, hanno condotto all'adozione di un disegno della ricerca descrittivo, alla scelta dell'indagine sul campo e di un approccio metodologico di tipo quali-quantitativo (Tab. 3.1).

Tab. 3.1 – Le scelte epistemologiche

SCELTE EPISTEMOLOGICHE	MOTIVI DELLA SCELTA
Ricerca descrittiva	<ul style="list-style-type: none">✓ Raccoglie informazioni su come un fenomeno si manifesta✓ Persegue l'obiettivo di descrivere le caratteristiche principali del problema✓ Presuppone che il ricercatore conosca a priori il fenomeno indagato
Indagine sul campo	<ul style="list-style-type: none">✓ Consente l'analisi del fenomeno nel suo ambiente naturale ed in presenza di numerose variabili✓ Favorisce la raccolta di molteplici dati ed informazioni
Metodologia quali-quantitativa (<i>Case study</i>)	<ul style="list-style-type: none">✓ Si presenta consona rispetto alle caratteristiche del problema (necessità di osservazione del fenomeno nel contesto in cui si manifesta)✓ Profondità, analiticità ed accuratezza dell'analisi

Fonte: Elaborazione propria

La letteratura disponibile sul tema della pianificazione strategica ed, in particolare, l'analisi della letteratura italiana economico-aziendale che lascia emergere come,

²DEWEY J. (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Einaudi, Torino; DAGNINO G.B., DI BETTA P., QUATTRONE P., (1998), (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

³CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale, metodologie e tecniche. Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna.

⁴MACRÌ D.M., TAGLIAVENTI M.R. (2000), *La ricerca qualitative nelle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma.

nonostante da anni venga dedicata attenzione al tema della rendicontazione sociale nel settore pubblico, solo di recente, il fenomeno ha iniziato ad interessare il mondo delle università, ha reso necessario procedere preliminarmente ad una ricerca di tipo descrittivo⁵ che evidenziasse lo stato dell'arte delle università pubbliche italiane ed il loro approccio al bilancio sociale, in termini di utilizzo del documento.

La ricerca, pertanto, si è articolata in due step:

- Il primo, ha previsto il ricorso ad un'indagine di tipo esplorativo-descrittivo⁶ - il cui scopo è quello di sviluppare ipotesi e proposizioni per un'indagine ulteriore - finalizzata ad ottenere una panoramica sullo stato di attuazione del bilancio sociale negli Atenei italiani pubblici con lo scopo di evidenziarne il ruolo e le finalità e si è concentrata su un'analisi di tipo documentale (e quindi dei bilanci sociali resi pubblici sui siti istituzionali degli Atenei);
- il secondo, finalizzato ad approfondire i risultati della ricerca descrittiva, evidenziando le relazioni tra i diversi fenomeni, si è avvalso del metodo del caso e si è basato sulla somministrazione di un questionario. La ricerca effettuata attraverso lo studio dei casi, agevola la connessione tra teoria ed evidenza empirica ed è indicata per esplorare fenomeni contemporanei, realtà non troppo lontane nel tempo, che possono essere analizzate sia attraverso l'analisi documentale sia attraverso questionari.

⁵ La ricerca descrittiva è riconducibile al “contesto della scoperta”, nel quale il ricercatore, osservando la realtà sociale, ossia chiedendosi “che cosa sta accadendo?”, induce delle ipotesi (usualmente di tipo causale) a favore delle quali si propone di ottenere prove empiriche. BAILEY K.D. (1991), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, p. 53.

⁶ Tre sono i possibili indirizzi di ricerca:

studi esplorativi, volti a specificare meglio il problema della ricerca ed ad implementare le conoscenze su un tema poco noto;

studi descrittivi, volti a descrivere alcuni fenomeni, evidenziando le relazioni fra gli stessi, al fine di giungere alla formulazione di una teoria;

studi causali, volti a determinare le relazioni di causa-effetto tra più fenomeni, al fine di validare una teoria. MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi Aziendali*, Giappichelli Editore, Torino, p. 22.

La complessa articolazione dei concetti rilevanti della ricerca, ha suggerito la scelta di un percorso di indagine improntato ad un approccio quali-quantitativo, basato sull'integrazione di più tecniche per beneficiare dei vantaggi offerti da ciascuna ed ottenere una migliore comprensione del fenomeno studiato. L'integrazione tra ricerche di tipo descrittivo, data la ancor scarsa conoscenza dei fenomeni, con indagini di tipo quantitativo consente, infatti, di formulare ipotesi interpretative maggiormente aderenti alla realtà.

Le indagini di tipo quantitativo consentono, infatti, di raccogliere dati in modo strutturato, al fine di supportare con elaborazioni di tipo statistico le conclusioni dell'analisi condotta e sono impiegate in un approccio multi-metodo, nelle ricerche di tipo descrittivo e qualitativo, al fine di quantificare alcuni fenomeni ed evidenziare le relazioni tra gli stessi.

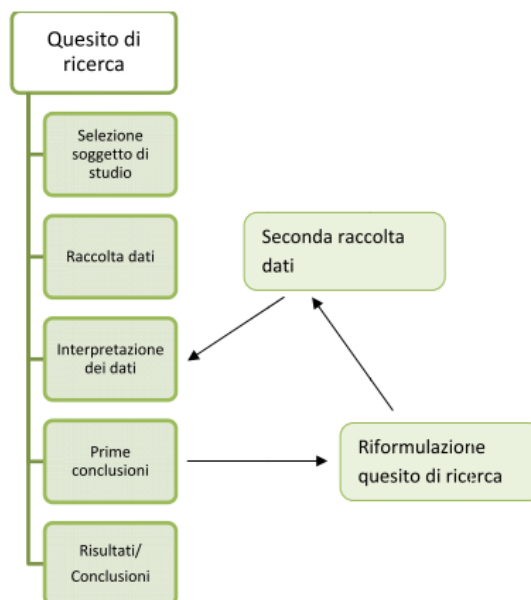
La ricerca qualitativa si pone il duplice obiettivo di individuare la "natura" di un determinato oggetto di studio e di spiegare le differenze tra i punti di vista dei soggetti analizzati. Essa consente l'analisi di oggetti "non quantificabili", riferiti ad individui con cui il ricercatore entra direttamente in contatto⁷ e la ricognizione preliminare dei problemi, utile per la comprensione del "nuovo" e quindi per la formulazione di ipotesi guida che potranno essere trattate anche con tecniche quantitative.

Non esiste, nella ricerca qualitativa, nessun disegno di ricerca stabilito a priori: questo è il prodotto continuo d'approssimazioni successive, di tentativi e sperimentazioni concettuali che generano preziose informazioni di ritorno; si tratta di un processo

⁷ TROBIA A. (2005), *La ricerca sociale quali-quantitativa*, Franco Angeli, Milano, p. 15.

dinamico che il ricercatore non costruisce prima di effettuare l'indagine, ma a cui dà forma nel corso dell'indagine stessa⁸ (Fig. 3.1).

Fig. 3.1 - La ricerca qualitativa



Fonte: Ns. adattamento da BRYMAN A., BELL E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press.

Analogamente, nella ricerca qualitativa nessuna teoria di riferimento preesiste alla ricerca⁹. Teoria e ricerca empirica procedono intrecciate. Il ruolo della letteratura può essere solo ausiliario e di supporto alla ricerca in quanto la comprensione nasce dall'osservazione¹⁰.

⁸ CIPRIANI R., BOLASCO S. (a cura di) (1994), *Ricerca qualitativa e computer*, Franco Angeli, Milano.

⁹ MACRÌ D.M., TAGLIAVENTI M.R. (2000), *op. cit.*, p. 40; CORBETTA P. (2003), *op. cit.*, p. 64.

¹⁰ LEE T.W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London.

Il processo di ricerca emerge in itinere, l'evoluzione della ricerca tende a suggerire nuovi temi d'analisi o l'adozione di una tecnica che risulta particolarmente adeguata. In molti casi lo studioso fa ricorso ad una pluralità di tecniche, che possono intersecarsi nel corso della medesima ricerca; dunque, lo strumento di rilevazione non è necessariamente standardizzato, ma può variare a seconda dell'interesse dei soggetti studiati¹¹.

Finalizzato, pertanto, a descrivere e comprendere l'oggetto studiato, l'approccio qualitativo non ha alcun intento di elaborare delle generalizzazioni ma sostiene fortemente l'unicità dell'esperienza e la peculiarità del fenomeno indagato.

L'impiego dei metodi qualitativi, ed in particolare dei *case-study*, permette di operare delle inferenze su relazioni causali seguendo una stessa unità di osservazione per un periodo di tempo prolungato¹². L'analisi qualitativa consente la raccolta di impressioni, rappresentazioni individuali o collettive di specifici eventi, in modo da portare alla luce anche fatti non immediatamente rilevabili, ma legati alle percezioni del ricercatore che ha il compito di immergersi nella realtà oggetto di analisi, ben conscio che le osservazioni che produrrà saranno affette dalla sua soggettività.

Proprio quest'ultima caratteristica, unita al fatto che la ricerca qualitativa risulta difficile da replicare e da generalizzare, ha suscitato delle critiche da parte di alcuni studiosi, legate anche all'eccessivo coinvolgimento da parte del ricercatore e alla difficoltà, proprie della ricerca qualitativa, di essere "trasparente" nell'esposizione e nell'elaborazione dei dati¹³.

Infatti, mentre la ricerca qualitativa persegue il duplice obiettivo di individuare la "natura" di un determinato oggetto di studio e di spiegare le differenze tra i punti di vi-

¹¹ Cfr. CORBETTA P. (2003), *op. cit.*

¹² MILES M.B., HUBERMAN A.M., (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, pp. 1-15.

¹³ BRYMAN A., BELL E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, p. 424.

sta dei soggetti analizzati, consentendo l'analisi di oggetti "non quantificabili", riferiti ad individui con cui il ricercatore entra direttamente in contatto¹⁴, la ricerca quantitativa, al contrario, permette di individuare in quale misura determinate caratteristiche sono presenti nel campione oggetto di studio e di effettuare comparazioni tra un oggetto ed un altro. Nel modello di ricerca quantitativo, inoltre, l'obiettivo del ricercatore consiste nel fornire un'accurata misurazione del fenomeno indagato e dimostrare il rapporto causa – effetto esistente tra le variabili analizzate e i risultati ottenuti.

La funzione assegnata ad una indagine qualitativa consiste, per lo più, nella ricognizione preliminare dei problemi, utile per la percezione del nuovo e quindi per la formulazione di ipotesi guida che potranno essere trattate anche con metodi e tecniche quantitative (questionari, interviste dirette, interviste telefoniche). Queste ultime, difatti, risultano essere standardizzate e rigide e, offrono un tipo di analisi caratterizzata da un basso grado di interazione e di contaminazione dei dati da parte del ricercatore (Tab. 3.2).

¹⁴ TROBIA A. (2005), *op.cit.*, p. 15.

Tab. 3.2 – Ricerca qualitativa e ricerca quantitativa a confronto

ASPETTI	Ricerca quantitativa	Ricerca Qualitativa
Impostazione Ricerca		
Rappresentazione teoria-ricerca	Strutturata, fasi logicamente sequenziali, deduttiva e nel contesto della giustificazione	Elaborazione teorica e ricerca empirica procedono intrecciate
Concetti	Antecedenti la ricerca	Orientativi
Rapporto con l'ambiente	Neutrale Approccio manipolativo (esperimento)	Approccio naturalistico (osservazione partecipazione)
Interazione fisica studioso/studiato	Neutra e distaccata Nessun contatto fisico tra studioso e studiato	Immedesimazione empatica Contatto fisico essenziale per la comprensione
Ruolo del soggetto studiato	Passivo	Attivo
Rilevazione		
Disegno di ricerca	Strutturato, chiuso, stabilito a priori	Destrutturato, aperto, modellato nel corso della rilevazione
Rappresentatività	Campione statisticamente rappresentativo	Singoli casi non statisticamente rappresentativi
Strumento di rilevazione	Uniforme per tutti i soggetti	Variabile da soggetto a soggetto
Natura dei dati	Oggettivi e standardizzati	Soggettivi
Analisi dei dati		
Presentazione dati	Tablelle	Narrazione
Generalizzazioni	Rapporti causali tra variabili per spiegare i risultati ottenuti	Individuazione di tipi ideali di categorie concettuali che possano essere utilizzate come modelli per interpretare la realtà
Portata dei risultati	Generalizzabilità	Specificità

Fonte: Ns. adattamento da MACRÌ D. M. , TAGLIAVENTI M. R. (2000), *op. cit.* ; CORBETTA P. (2003), *op. cit.* .

Difficilmente, tuttavia, nell'ambito di un progetto di ricerca viene utilizzato esclusivamente un metodo piuttosto che l'altro, al contrario spesso, i due metodi vengono variamente combinati e adattati alle differenti situazioni.

Non essendo la ricerca qualitativa necessariamente “intuitiva” e, allo stesso tempo, non in opposizione alla ricerca quantitativa¹⁵, molti autori¹⁶ suggeriscono l’integrazione tra approccio qualitativo e quantitativo al fine di accrescere la comprensione di un certo fenomeno, sostenendo che¹⁷:

- la ricerca quantitativa è utilizzabile per confermare i dati della ricerca qualitativa e viceversa;
- una strategia di ricerca appartenente ad un approccio, viene usata per sostenere/aiutare la ricerca che si avvale dell’altro;
- due tipologie di ricerca, quantitativa e qualitativa, sono impiegate allo scopo di esaminare e accertare differenti aspetti di una “investigazione”.

L’approccio combinato di diverse tecniche di analisi, nella letteratura internazionale è definito *mixed methods approach*¹⁸ e permette di sfruttare i punti di forza dei due

¹⁵ BRUSCHI A. (1996), *La competenza metodologica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma; BAILEY K.D. (1991), *op. cit.*

¹⁶ Corbetta distingue tre correnti di pensiero: studiosi che sostengono la profonda diversità ed incompatibilità tra metodo qualitativo e metodo quantitativo, considerando scientificamente valido il metodo adottato e non attendibile il metodo antagonista;

coloro che hanno adottato il modello quantitativo ma considerano positivamente il contributo che potrebbe derivare anche dall’utilizzo del modello qualitativo;

studiosi (quali Patton e Bryman) che pongono i due metodi esattamente sullo stesso piano, in termini di attendibilità e validità scientifica, utilizzabili indifferentemente a seconda degli obiettivi della ricerca e, dunque, delle conoscenze che si vogliono acquisire.

CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, p. 73.

¹⁷ HAMMERSLEY M. (1996), *The relationship between qualitative and quantitative research: paradigm loyalty versus methodological eclecticism*, in RICHARDSON J.T.E. (Ed.), *Handbook of Research Methods for Psychology and Social Sciences*, Leicester, BPS Books.

¹⁸ Il primo articolo in cui compare il termine *mixed methods* è quello di PARKHURST P. E., LOVELL K. L., SPRAFKA S. A., HODGINS M. (1972), *Evaluation of videodisc modules: a mixed methods approach*, East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning [ERIC Document Reproduction Service No. ED 348014], ma una significativa diffusione si verifica a partire dagli anni ‘80. Nel 2007 nasce il *Journal of Mixed Methods Research* (JMMR), dedicato a raccogliere le pubblicazioni internazionali relative all’utilizzo dei metodi misti di ricerca nell’ambito delle scienze umane. Al contempo, avviene la pubblicazione di alcuni volumi di riferimento: i primi, in ambito sociologico, altri provenienti da autori afferenti al mondo dell’educazione, che offrono il loro contributo fornendo al ricercatore gli strumenti teorici e pratici per condurre la ricerca in questo ambito metodologico: TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2003), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications; TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2008), *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, London ; CRESWELL J.W.

criteri, qualitativo e quantitativo, riducendone gli svantaggi¹⁹, ottenendo evidenze più solide grazie alla convergenza e alla corroborazione dei risultati.

Negli ultimi anni, all'interno del dibattito metodologico italiano, un numero crescente di lavori empirici si rifanno al *mixed methods approach*²⁰ in quanto ciascun metodo ha i propri punti di forza e le proprie limitazioni e, il combinarli insieme, sembra essere per molti ricercatori una buona soluzione per rispondere in modo più completo alle domande di ricerca complesse. Ciò giustifica l'opinione corrente secondo cui gli studi più approfonditi e rilevanti siano proprio quelli condotti utilizzando entrambi gli approcci. Infatti, in ambito accademico molti studiosi optano per un impiego congiunto con l'obiettivo di ottenere risultati scientificamente più attendibili o acquisire una conoscenza più approfondita e generale dell'oggetto di ricerca.

In sintesi, i due tipi di ricerca, esplorativa-descrittiva e quali-quantitativa, nell'ambito del presente lavoro, sono da considerarsi come due estremi di un *continuum* lungo il quale sono possibili numerose combinazioni, come fasi di un processo che nel

(2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publication, Los Angeles; TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2009), *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioural Sciences*, Thousand Oaks, CA: Sage. Segue la pubblicazione di volumi a carattere manualistico ad opera di: MERTENS D. M. (2005), *Research methods in education and psychology: Integrating di versity with quantitative and qualitative approaches*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications; CRESWELL J.W., PLANO CLARK V.L. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. Itri importanti contributi alla definizione dei metodi misti sono rintracciabili in una serie di lavori, generalmente finalizzati a sviluppare sia quadri concettuali sia framework di riferimento per i vari step della ricerca: JOHNSON R.B., ONWUEGBUZIE A.J. (2004), *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher*, 33(7), 14—26; BRYMAN A., BELL E. (2007), *op. cit.*; GREENE J. C. (2008), *Is Mixed Methods Social Inquiry a Distinctive Methodology?*, "Journal of Mixed Methods Research", 2,1,2008,pp. 7-22.

¹⁹ BOUDON R., LAZARSFELD P.F. (1969), *L'analisi empirica nelle scienze sociali*, II volume, Il Mulino, Bologna.

²⁰ Nel panorama italiano importanti riflessioni circa l'integrazione dei metodi quantitativi e qualitativi si ritrovano ad esempio nei contributi di CALVANI A. (1998), *Ricerca qualitativa e costruttivismo: tra vecchie questioni e nuovi paradigmi*, "Studium Educationis", 2,pp. 231-241; CAMPPELLI E. (1996), *Metodi qualitativi e teoria sociale*, in CIPOLLA C., DE LILLO A. (a cura di), *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, Milano, Franco Angeli, pp.17-36.

ripetersi consentono un esame più dettagliato del problema di ricerca, migliorando le conoscenze acquisite.

3.3 L'indagine descrittiva: l'analisi documentale

Come anzi accennato, l'analisi qualitativa consente una presentazione dei dati di tipo narrativo-descrittivo (es. analisi di documenti, rapporti conclusivi di un'osservazione partecipante).

Il ricorso ad una ricerca di tipo descrittivo, risulta appropriata per l'obiettivo della presente ricerca: la ricerca descrittiva è finalizzata prevalentemente a fornire informazioni dettagliate sulle caratteristiche e le dinamiche di un dato fenomeno sul quale sussiste già una conoscenza di base acquisita ma richiede un ulteriore approfondimento di alcuni suoi aspetti ritenuti rilevanti.

La conoscenza del fenomeno oggetto di indagine consente, infatti, di esaminare, correlare e classificare le caratteristiche salienti del problema della ricerca²¹.

L'indagine descrittiva, muovendo da un livello di conoscenza minimo, mira a delineare le variabili in esame, senza alcuna manipolazione delle stesse né, tuttavia, un controllo completo su quelle che possono intervenire nella ricerca modificandone i risultati.

Il primo step del lavoro di ricerca si è incentrato su un'analisi qualitativa dei documenti²². I documenti intesi quale «materiale informativo su un determinato fenomeno sociale che esiste indipendentemente dall'azione del ricercatore», in quanto prodotti per fini diversi da quello della ricerca, sono delle utili fonti di informazioni poiché non risentono delle manipolazioni prodotte dall'interagire studente-studiato²³.

I documenti possono essere impiegati nella ricerca per fini conoscitivi con il vantaggio che le informazioni non sono reattive, cioè non risentono dell'interazione ricerca-

²¹ MADGE J. (1966), *Lo sviluppo dei metodi di ricerca empirica in sociologia*, Il Mulino, Bologna; SELLITZ C., WRIGHTSMAN L.S., COOK S.W. (1976), *Research methods in social relations*, Holt Rinehart and Winston, New York.

²² BAILEY K.D. (2007), *Method of Social Research Fourth Edition*, Simon & Schuster, New York.

²³ CORBETTA P. (2003), *op. cit.*, p. 437.

tore-soggetto, evitando così possibili distorsioni²⁴; possono essere di tipo longitudinale, permettono di effettuare la ricerca anche su soggetti non accessibili²⁵.

Mediante un uso appropriato dei documenti il ricercatore può trarre informazioni su un segmento della realtà sociale. Tuttavia, poiché risentono del contesto in cui sono stati creati, non devono essere intesi come resoconti oggettivi della realtà. Soltanto un'interrogazione critica nell'interpretarne il contenuto, consente di trasformare il documento in dato empirico, utile alla ricerca sociale.

Due sono le tipologie di documenti utilizzati nella ricerca sociale: i *documenti personali o espressivi*²⁶, che sono di natura "privata" (diari, autobiografie, lettere, storie di vita, testimonianze orali) e i *documenti istituzionali*, che sono di natura "pubblica" e sono prodotti da organizzazioni o da individui appartenenti alle istituzioni (ad esempio manuali, verbali di processi e assemblee, organigrammi, atti amministrativi, manuali).

La presente ricerca si focalizzerà sui secondi.

L'analisi documentale presenta indubbi vantaggi legati al risparmio di tempo e di costi, dovuti dall'utilizzazione di dati già disponibili senza dover ricorrere alla loro raccolta e alla facilità di effettuare analisi diacroniche²⁷. Tuttavia, non bisogna tralasciare

²⁴ MONTESPERELLI P. (1998), *L'intervista ermeneutica*, Franco Angeli, Milano.

²⁵ BAILEY K.D. (2007), *op. cit.*; HYMAN H. (1972), *Secondary Analysis of Sample surveys*, The Free Press, New York.

²⁶ L'analisi dei documenti personali ha avuto un ruolo centrale nella ricerca storica per la ricostruzione della personalità dei suoi protagonisti. Nella ricerca sociale l'uso dei documenti si colloca in un'altra prospettiva: l'attenzione si sposta verso "la gente comune" per cercare di ricostruire le dinamiche e le relazioni sociali a partire dalla visione dei protagonisti stessi. Cfr. BICHI R. (2000), *La società raccontata*, Franco Angeli, Milano. Si vedano altresì: GUIDICINI P. (1995), *Questionari, interviste, storie di vita*, Franco Angeli, Milano; OLANGERO M., SARACENO C. (1993), *Che vita è. L'uso dei materiali biografici nell'analisi sociologica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma; BRUNER J.S. (1987), *Life as narrative*, in *Social Research*, n. 54.

²⁷ Weber (1985) è stato un precursore nel campo dell'analisi documentaria basata su documenti aziendali ed amministrativi. WEBER R.P. (1985), *Basic content analysis*, Sage publications, Beverly Hills (CA.). Alcuni documenti, come scrivono Atkinson et al., costituiscono un genere letterario (o meglio un genere burocratico) in quanto presentano stili distintivi e modalità convenzionali di esposizione dei dati (es. bilanci delle amministrazioni pubbliche) che oltre ad agevolarne la comparazione, fanno emergere le regole e i temi predominanti di un certo contesto socio-culturale ATKINSON J.M., HERITAGE J. (eds)

gli svantaggi dell'uso di documenti, legati alla mancanza di una forma standardizzata e ai relativi problemi di codifica nell'analisi di contenuto.

Trattandosi di una ricerca di tipo descrittivo, non sono state definite a priori delle ipotesi di ricerca ma sono stati formulati dei propositi di ricerca²⁸ partendo da un'idea guida incentrata sul capire le funzioni svolte dal bilancio sociale nei differenti atenei:

- verificare il livello di applicazione del bilancio sociale negli Atenei pubblici italiani;
- analizzare il contenuto e la struttura del documento, così come le linee guida seguite;
- individuare il ruolo attribuito dagli organi di *governance* al bilancio sociale.

3.3.1 La metodologia e il campione d'indagine

L'analisi si è articolata in tre principali fasi:

1. raccolta dei bilanci sociali delle università pubbliche italiane;
2. analisi dei documenti;
3. posizionamento degli Atenei rispetto al ruolo rivestito dal bilancio sociale in ciascuno di essi.

Non esiste attualmente in Italia una banca dati che raccoglie i documenti di rendicontazione sociale delle università. Di conseguenza, non è stato possibile affermare con certezza, quanti siano effettivamente gli Atenei che hanno redatto un bilancio sociale.

La raccolta dei bilanci sociali, è avvenuta consultando i siti web delle università²⁹.

(1984), *Structures of Social Action: Studies in Conversational Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 48.

²⁸ La ricerca descrittiva fornisce la base per la formulazione di ulteriori ipotesi di natura interpretativa o esplicativa. AGNOLI M.S. (2003), *Il disegno della ricerca sociale*, Carocci, Roma, p. 87.

²⁹ I dati sono aggiornati a settembre 2014.

L'universo di riferimento per la ricerca è rappresentato dalle 59 università statali italiane³⁰ e, in particolare da 12 mega Atenei; 14 grandi Atenei; 20 medi Atenei; 13 piccoli Atenei³¹.

Delle 59 università sono stati collezionati via web, scaricandoli dai rispettivi siti istituzionali, 35 documenti di rendicontazione sociale.

Tuttavia, nel caso di quelle università che presentano più di un'edizione di bilancio sociale, l'analisi si è concentrata sull'ultima versione redatta in quanto l'analisi su più edizioni avrebbe comportato un allungamento dei tempi, sebbene producendo risultati più significativi.

Il nostro campione di riferimento è costituito, pertanto, da 16 Atenei e rappresenta il 27% dell'universo.

Nel campione (Tab. 3.3), rientrano:

- 5 mega Atenei (Bari, Bologna, Firenze, Pisa, Roma La Sapienza) sui 12 esistenti (pari al 42%);
- 3 grandi Atenei (Cagliari, Genova e Salerno) sui 14 esistenti (pari al 21%);
- 4 medi Atenei (Ferrara, Pavia, Salento e Trieste) sui 20 esistenti (pari al 20%);
- 4 piccoli Atenei (Insubria, Macerata, Molise e Sannio) sui 13 esistenti (pari al 31%).

³⁰Dall'universo sono state escluse per le loro specificità, le due università statali per stranieri di Perugia e Siena e le cinque istituzioni speciali (Scuola Normale di Pisa, S. Anna di Pisa, SISSA Trieste, IMT Lucca, IUSS Pavia). MIUR (2014), <http://cercauniversita.cineca.it>

³¹ La suddivisione è effettuata in funzione degli iscritti nell'anno accademico 2013/2014. In particolare i mega atenei contano oltre 40.000 iscritti; i grandi atenei hanno un numero di iscritti che varia tra 20.000 e 40.000; i medi tra 10.000 e 20.000 mentre si considerano piccoli quelli con meno di 10.000 iscritti. La distinzione è quella proposta dal Censis. La fonte del dato è l'Anagrafe Nazionale Studenti del MIUR (ultima consultazione settembre 2014). anagrafe.miur.it

Tab. 3.3 – I bilanci sociali di Ateneo

Tipologia di Ateneo	Ateneo	Periodo di riferimento	Bilancio sociale indagato
<i>MEGA</i>	Università di Bari	2006-2009	2009
	Università di Bologna	2012	2012
	Università di Firenze	2006	2006
	Università di Pisa	2012	2012
	Università Sapienza di Roma	2010-2011-2012	2012
<i>GRANDE</i>	Università di Cagliari	2006-2007-2008	2008
	Università di Genova	2010/2012	2010/2012
	Università di Salerno	2010-2012-2013	2013
<i>MEDIO</i>	Università di Ferrara	2006-2007-2008- 2009-2010-2011- 2012	2012
	Università di Pavia	2010	2010
	Salento	2009/2010	2009/2010
	Università di Trieste	2008-2009	2009
<i>PICCOLO</i>	Università dell'Insubria	2007	2007
	Università di Macerata	2007-2008-2009- 2010-2011	2011
	Università del Molise	2011	2011
	Università del Sannio	2006/2008, 2010/2012	2010/2012

Fonte: Elaborazione propria

3.3.2 Preliminary findings

I bilanci sociali analizzati, sono molto eterogenei nella struttura e nel contenuto e altrettanto differenti si presentano le linee guida e i documenti consultati per redigerli. Tale diversità è motivata sia dal fatto che il bilancio sociale è un atto di disclosure volontaria e non obbligatoria da parte degli Atenei, sia dalla mancanza di uno schema comune da adottarsi come guida per la comunicazione sociale³². In dettaglio, la discordanza si manifesta relativamente a³³:

- *dimensione* (numero di pagine);
- *arco temporale*. Generalmente il bilancio sociale è redatto con periodicità annuale (anno solare o accademico) ma in alcuni casi, come per le Università di Genova, Del Sannio e del Salento, l'orizzonte temporale è biennale; per l'Università di Bari, l'ultimo documento (2009) fa riferimento al quadriennio 2005-2008.
- *struttura* (numero di sezioni);
- *oggetto di rendicontazione* (fra le più frequenti: nota metodologica e identità. Molto diversificata invece la rendicontazione relativa alle attività istituzionali, in quanto i contenuti possono essere inseriti in sezioni diverse secondo un approccio per aree di intervento (formazione, ricerca ed innovazione, territorio, ecc.). Gli aspetti della “performance sociale” su cui si rendicono sono, pertanto, variegati, tuttavia, prevalgono “didattica” e “ricerca”;
- *standard seguiti per la compilazione*. Alcuni bilanci sociali si ispirano alla Direttiva Baccini emanata dal Ministro della Funzione Pubblica nel 2006 per il settore

³²CASSONE A., ZACCARELLA P. (2009), *op. cit.*; DEL SORDO C., SIBONI B. (2013), *La rendicontazione sociale nel sistema universitario italiano. Analisi critica degli studi e delle esperienze*, in CASSONE A., SACCONI L. (a cura di), *Autonomia e responsabilità sociale dell'Università. Governance e accountability*, Giuffrè Editore, Milano, pp. 38-57.

³³DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI, B. (2010b), *op. cit.*, pp. 69-101.

pubblico in generale (adattabile alle università) che incoraggia pratiche volontarie di rendicontazione sociale tra le organizzazioni pubbliche e propone di seguire la seguente struttura nel redigere il documento: valori, visione e programmi, politiche e servizi offerti, risorse disponibili e utilizzate. Il secondo standard di riferimento è il GBS, specificatamente indirizzato a supportare le pratiche di rendicontazione sociale nelle università, al fine di consentire una maggiore responsabilità nei confronti dei propri *stakeholders*. In breve, la struttura proposta dal GBS per il bilancio sociale comprende cinque sezioni: introduzione e nota metodologica, identità dell'università, riclassificazione dei dati contabili, relazione sociale e obiettivi futuri. Un carattere di univocità, si riscontra invece nel fatto che tutti i gruppi di lavoro dei differenti Atenei abbiano sentito la necessità di definire chiaramente quali siano gli *stakeholders* a cui si rivolge il loro lavoro. Diversa è invece la loro classificazione. A titolo esemplificativo, Ferrara e Firenze optano per un'unica categoria di *stakeholders*; Bari per una differenziazione tra primari (gli studenti, il personale docente, le scuole, le imprese e le istituzioni regionali), secondari (il personale tecnico amministrativo, i fornitori, il Miur, altri finanziatori) e terziari (le rappresentanze di varia natura, comprese le camere di commercio e le associazioni imprenditoriali); l'Università del Sannio tra macro e micro; l'Università dell'Insubria tra esterni e interni.

Ritornando all'obiettivo della ricerca di individuare il ruolo del bilancio sociale per i differenti atenei, sul punto possono essere individuate tre tendenze generali.

Alcune università (Bologna; Genova; Molise; Pavia) vedono il bilancio sociale come l'ultimo anello del ciclo di programmazione strategico-gestionale di Ateneo. In altri termini, il bilancio sociale costituisce il documento finale di un processo che parte

dalla pianificazione strategica, passa attraverso le fasi di programmazione, gestione e rendicontazione finanziaria, per terminare con la rendicontazione sociale. Il bilancio sociale diventa mezzo di raccordo tra gli strumenti di rendicontazione e di programmazione strategica, coordinandone i relativi processi. Il termine “sociale”, infatti, accostato a quello di “bilancio” è utilizzato per segnalare che la dimensione della rendicontazione, supera i tradizionali aspetti economico-finanziari e si estende anche agli impatti o ricadute sociali (*outcome*) delle azioni poste in essere dall’Ateneo. Sotto questo profilo, ad esempio, il bilancio sociale dell’Ateneo di Bologna è il mezzo attraverso cui effettuare una sistematica riflessione sulla complessiva attività gestionale e sui risultati raggiunti nell’anno, contribuendo al processo di valutazione della performance. Le informazioni rendicontate sono il frutto di un confronto con l’esame delle strategie, degli obiettivi e degli indicatori contenuti nel piano strategico. Per l’Università di Bologna, il processo di rendicontazione prevede, quale ultima fase, l’integrazione delle informazioni contenute nel bilancio sociale con il sistema di programmazione e controllo interno. Il bilancio sociale dell’Università di Genova, ad esempio, riporta considerazioni generali sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati nella pianificazione strategica triennale. Per l’Università del Molise, il bilancio sociale è il documento che affianca gli altri strumenti di pianificazione, programmazione, budgeting e controllo, con lo scopo di un miglioramento nella gestione interna delle proprie attività e per rendere le proprie azioni maggiormente e più direttamente visibili e comprensibili all’esterno. Dal primo punto di vista, la rendicontazione è intesa come strumento strategico, in grado di supportare le decisioni e di fornire termini di riscontro oggettivi e quantificabili per la valutazione delle politiche; dal punto di vista della funzione esterna, il bilancio sociale diviene un utile strumento di comunicazione e interrelazione con i soggetti esterni, al fine

di sottoporre ad un vaglio critico il proprio operato e di raccogliere feedback e proposte di modifica.

In una seconda impostazione (Bari, Cagliari, Ferrara, Firenze, Pisa, Salento, Trieste) il bilancio sociale ha sì delle interconnessioni con gli strumenti di pianificazione ma si limita ad un aspetto “strumentale”: il bilancio sociale attinge molte delle informazioni e degli indicatori proprio in questo tipo di documenti. Nonostante ciò, la sua logica è di tipo comunicativo e solo raramente (Trieste) ha anche una valenza di rendicontazione circa il livello di attuazione e gli impatti delle strategie. Il bilancio sociale dell’Università di Bari, ad esempio, dichiara espressamente che i principali obiettivi fissati dal piano strategico triennale, sono stati puntualmente richiamati lungo tutti gli snodi del documento stesso. Per l’Università di Ferrara, invece, il documento pone l’accento sulla comunicazione dell’operato dell’università e dei risultati conseguiti, ma non c’è un esplicito richiamo all’influsso generato dalle politiche strategiche definite nel piano triennale.

Infine, una terza impostazione (Insubria, La Sapienza, Macerata, Salerno, Sannio) vede nel bilancio sociale un documento di supporto alla pianificazione strategica. Considerando che il bilancio sociale si concentra essenzialmente sui fattori esterni (sull’*outcome*) e che costituisce il “canovaccio” del dialogo con gli *stakeholders*, esso può costituire la base logica, utilizzata dagli organi di vertice per l’elaborazione annuale degli indirizzi strategici.

In questo caso, con una prospettiva ribaltata rispetto a quella relativa alle università di Bologna, Genova, Molise e Pavia, il bilancio sociale costituisce l’*input-data* del processo di pianificazione strategica.

L'Università degli Studi del Sannio, ad esempio, prima di pubblicare il bilancio sociale, ha preparato un questionario somministrato ad ogni singola categoria di *stakeholders* (studenti, personale tecnico-amministrativo, personale docente, fornitori, istituzioni) per comprendere a pieno le loro esigenze e per approfondire la loro visione dell'Università del Sannio. I risultati sono inseriti nel bilancio sociale e utilizzati nei futuri processi decisionali di Ateneo.

Particolare attenzione agli interlocutori sociali è dato dal bilancio sociale dell'Università di Salerno, la quale ha predisposto indagini dirette con riferimento alle singole categorie di *stakeholders* “interni” ed “esterni” che permettessero non solo di ottenere giudizi ma anche di valutare l'immagine “percepita” dell'Ateneo al suo interno ed all'esterno, evidenziandone al contempo, punti di forza e di debolezza. Il bilancio sociale rappresenta, per questo Ateneo, uno strumento di concreta interazione con le parti interessate con l'obiettivo di fornire agli organi di governo dell'Ateneo, *input* di valutazione delle attività poste in essere e suggerimenti che possano servire come supporto delle decisioni strategiche future.

Il bilancio sociale, per l'Università di Macerata, oltre ad esprimere il “senso dell'azione svolta”, è collegato con il sistema di programmazione e controllo in quanto strumento di *reporting* globale della gestione, a disposizione di interlocutori interni ed esterni, per l'apprendimento continuo e il miglioramento delle performance. Il documento, diventa anche la base per avviare il piano strategico 2013-2018, grazie ad un questionario di rilevazione dell'opinione degli interlocutori, le cui domande invitano a formulare suggerimenti e propositi per futuri miglioramenti e a sintetizzare le aspettative per la prossima rendicontazione sociale.

Tuttavia, nonostante in tutti i bilanci sociali studiati è affermato che esiste un legame tra la rendicontazione sociale e i documenti di pianificazione strategica non è esplicitato come avvenga tale collegamento.

Non bisogna dimenticare, tra l'altro, che la mancanza di una forma standardizzata, che caratterizza tutti i processi di *accountability* volontaria allo stato iniziale della loro implementazione, rende sicuramente più difficoltoso un confronto dei contenuti dei documenti relativi.

L'analisi del contenuto porta con sé dei “problemi di affidabilità”, legati all'influenza della soggettività del ricercatore che inficia, a volte, una valutazione sistematica e una descrizione obiettiva del contenuto comunicativo analizzato.

Per tali motivi e anche per i limiti correlati alla ricerca descrittiva - ovvero l'impossibilità di stabilire chiare relazioni causa-effetto e di escludere l'intervento di altre variabili sovra-ordinate capaci di influenzare i risultati ottenuti - si è proceduto ad approfondire la ricerca.

Il carattere istituzionale dei bilanci sociali consultati potrebbe indurre a dubitare sulla loro effettiva oggettività, per questo motivo si è scelto di non fare esclusivo affidamento su tali fonti documentali e di completare i dati ottenuti mediante lo studio di un caso specifico - l'Università de Studi di Salerno -proponendo un questionario³⁴ ad alcuni informatori privilegiati, allo scopo sia di completare e interpretare i dati raccolti con l'analisi documentale, sia di ottenere degli spunti di approfondimento e di riflessione.

³⁴ Corbetta sottolinea che l' “ufficialità della rappresentazione” dei documenti istituzionali comporta spesso una rappresentazione non oggettiva della realtà che intendono descrivere. CORBETTA P., (2003), *op. cit.*

3.4 Il Case study

La ricerca descrittiva, come già accennato, non mira alla generalizzazione dei risultati, bensì, attraverso l'affinamento di proposizioni di ricerca, alla costruzione di una cornice in relazione al fenomeno indagato.

La fase dell'indagine sul campo effettuata con il metodo qualitativo (*Case study*) si configura come successiva allo studio descrittivo ed ha l'obiettivo di indagare empiricamente i propositi di ricerca, trovando delle chiavi di lettura finalizzate ad individuare il ruolo del bilancio sociale nel processo di pianificazione strategica.

La motivazione di effettuare un'indagine empirica è derivata dall'esigenza di varietà e ricchezza di informazioni in relazione ad un fenomeno difficilmente quantificabile, il cui sviluppo è influenzato da variabili di contesto, normative, istituzionali, organizzative.

Sulla base dei suindicati obiettivi e con l'intento di esaminare l'impiego dei documenti di rendicontazione sociale nelle università, si è ritenuto opportuno adottare quale tecnica di indagine, il *Case study*, in quanto metodo fondamentale negli studi di economia aziendale³⁵, scegliendolo tra le principali alternative offerte dalla letteratura manageriale³⁶, principalmente di tradizione anglosassone³⁷.

³⁵ GRANDORI A. (1996), *I metodi di ricerca in organizzazione*, in COSTA G., NACCAMULI R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5- Metodi di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento* - Torino, Utet; FERRARIS FRANCESCHI R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano; TURRINI A. (2002), *Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale*, *Azienda Pubblica*, 1-2, pp. 67-86; FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano; LAZZINI A. (2007), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica di economia aziendale: valenza e problematiche aperte*, Pisa University Press, Pisa.

³⁶ Accanto al *Case study*, tra le ricerche empiriche aventi scopi conoscitivi richiamate dalla letteratura si ricordano:

Field research. La ricerca sul campo ha, di solito, intenti generalizzanti, perciò tende ad individuare un set di variabili, indipendenti, dipendenti o intercorrenti, focalizzandosi su poche - comuni a tutte le aziende dell'universo - ritenute rilevanti per gli scopi conoscitivi perseguiti, e sulle relazioni tra le stesse. E' una ricerca di tipo non sperimentale che si fonda sulla raccolta di dati, qualitativi, quantitativi, monetari, di fonte contabile o meno, i quali sono sottoposti a rilevazione simultanea, o ripetuta ad intervalli regolari, nelle aziende dell'universo o in un campione rappresentativo di esse. La *field research*

Lo studio di realtà complesse e dinamiche quali sono le Amministrazioni pubbliche - che non sempre può essere racchiuso in leggi universali e generalizzanti - si sposa bene con il metodo del *Case study* poiché, dallo studio delle singole realtà e dei singoli avvenimenti, permette di trarre importanti inferenze³⁸. Il ricercatore può addentrarsi nella specificità del fenomeno in esame e osservarne gli aspetti più peculiari ed interessanti con un grado di profondità non offerto da altri metodi, i quali spesso sacrificano tali peculiarità alla volontà di produrre risultati più generalizzabili ma, proprio in quanto tali, meno accurati.

Lo studio del caso come metodologia di ricerca qualitativa che «*basandosi su un procedimento induttivo di indagine [...] esplora il fenomeno nella sua situazione naturale e utilizza molteplici metodi per raccogliere, interpretare, comprendere, spiegare e*

si caratterizza, in particolare, per il riferimento ad una popolazione di aziende omogenee rispetto agli obiettivi e ai criteri elaborati nel progetto di ricerca ed il ricorso a tecniche statistiche utili a validare il grado di diffusione dei fenomeni (media, varianza, errore di campionamento) e l'intensità delle relazioni tra le variabili (regressione lineare, analisi bivariata, multivariata). Per condurre la ricerca sul campo si è, perciò, individuato un procedimento di indagine articolato lungo le seguenti fasi: a) individuazione dell'universo di aziende da analizzare in funzione degli obiettivi e delle ipotesi della ricerca; b) selezione dall'universo di un campione rappresentativo; c) raccolta dei dati relativi al campione; d) elaborazione, interpretazione, rappresentazione dei dati raccolti; KAPLAN R.S. (1986), *The role for empirical research in Management Accounting*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n. 4-5, p. 442.

Field experiments. Si fondano sulla possibilità di agire, per scopi di indagine, su una o più variabili del sistema aziendale e sulla rilevazione degli effetti che si producono sui risultati aziendali. In questo modo, applicando il procedimento ipotetico del tipo "se... allora" si può costruire una serie di correlati empirici (Vj, Rj) dove Vj è il valore della variabile indipendente, Rj il risultato conseguentemente ottenuto. Se Vj e Rj trovano espressione in termini quantitativi, si applicano metodologie statistiche per individuare relazioni "significative" tra V e R. Il segno e l'intensità della relazione che lega V a R consente di validare o di falsificare l'esperimento. Tale metodo appare di difficile applicabilità alle ricerche condotte in ambito aziendale anche se tentativi parziali sono stati operati, specialmente nell'ambito dei sistemi di rilevazione e controllo (cd. quasi-experimental research) (ABDEL-KHALI A.R., AJINKYA B.B. (1979), *Empirical research in Accounting: A Methodological View point*, AAA, New York, pp. 31-36).

Clinical case. Inquadrano il modo con cui un attore del sistema d'azienda migliora le proprie capacità di gestire le situazioni in cui è inserito, ovvero di impostare e risolvere i problemi economico-aziendali. Elemento chiave è il processo di sviluppo della conoscenza e, in particolare, l'apprendimento (NORMANN R. (1984), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, trad. ital., Etas, Milano).

³⁷EISENHARDT K.M. (1989), *op. cit.*; HOPWOOD A. (1983), *op. cit.*, pp. 287-305; KAPLAN R.S., (1998), *op. cit.*, pp. 89-117; KEATING P.J. (1995), *op. cit.*, pp. 66-86; YIN R., (1984), *op. cit.*; STAKE R. (1995), *The art of case study*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

³⁸PONZO S., *Studiare la realtà aziendale con il metodo dei casi: il ruolo delle Best Practices nell'economia delle amministrazioni pubbliche*, in FERRARIS FRANCESCHI R. (a cura di), *Alla ricerca delle nuove frontiere*, Edizioni Plus, Pisa, 2007, pp. 223-241.

estrarre il significato da essi; [...] è un multi-metodo in focus che studia i fatti nelle loro condizioni naturali, tentando di cogliere il senso del fenomeno e interpretandolo»³⁹.

Si sostanzia in «*uno studio empirico che indaga un fenomeno sociale entro il suo contesto di vita reale,, quando i confini fra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti per ricercare delle evidenze»⁴⁰.*

Con il caso di studio tecnicamente, si affronta una situazione in cui ci sono molte più variabili che dati certi, perciò si raccolgono dati da più fonti e analizzandoli con il metodo della triangolazione, si sviluppano delle linee guida teoriche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati.

Alcuni autori lo considerano non come una scelta metodologica⁴¹, ma piuttosto come la scelta dell'oggetto di studio⁴².

Una delle caratteristiche del *Case study* è la possibilità di esaminare in profondità e dettaglio diversi aspetti di una realtà sociale, con riferimento ad un'unità di analisi, sia in un tempo relativamente ristretto sia in prospettiva longitudinale. Ciò lo rende particolarmente adatto ad un approccio qualitativo alla ricerca⁴³ e la strategia di ricerca preferenziale se si vuole comprendere “come e perché” determinati fenomeni si sviluppano ed evolvono all'interno di determinati contesti.

³⁹PINNELLI S. (a cura di), 2005,*Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma; ed. orig., p. 12.Sulla metodologia dello studio dei casi si vedono, tra gli altri: ZANGRANDI A. (1988), *Finalità e criteri per gli studi di casi*, in *Azienda Pubblica*, n. 1,pp. 335-340; FOSTER P., GOMM R., HAMMERSLEY M. (2000), *Case Study Method. Key Issue, Key Texts*, Sage, Londra.

⁴⁰Yin definisce il case study come: «*an empirical enquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used*». YIN R. K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition, Sage Publications Inc., California, U.S., p. 44.

⁴¹MERRIAM S. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass. Publishers, California, pp. 4-25.

⁴²STAKE R. (1994), *Case Studies*, in *Handbook of Qualitative Research*, (a cura di) N. K. DENZIN E Y. S. LINCOLN, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi, p. 236.

⁴³«*Almost all qualitative research seeks to construct representations based on in-depth, detailed knowledge of cases. In a case study a researcher may intensively investigate one or two cases or compare a limited set of cases, focusing on a several factors*». RAGIN C. C.(1994), *Constructing social research*, Pine Forge Press, Thousand Oaks (CA), p. 92.

Il *Case study* è la procedura di analisi empirica caratterizzata da un'indagine approfondita, relativa ad una sola unità produttiva, è supportata da fonti interne più o meno riservate, elabora molti dati qualitativi e quantitativi. Di solito è impiegata nella fase di "esplorazione" della realtà, quando il ricercatore, in assenza di conoscenze pregresse, deve avanzare le prime ipotesi di lavoro. Tale indagine appare utile se, in particolare, si intende analizzare una serie di decisioni assunte nell'unità produttiva e gli effetti di questa sui risultati aziendali, in un lungo periodo, spesso senza un chiaro momento di inizio e di fine, oppure si intende tenere conto di numerosi fattori di contesto; l'analisi del caso permette di analizzare più approfonditamente le specifiche relazioni di causalità e di funzionalità⁴⁴. Ogni *Case study*, infatti, è specifico, unico, complesso e situato⁴⁵. Inoltre, può essere considerato un "bounded system"⁴⁶, ovvero un caso specifico nel tempo, relativo ad un particolare contesto e in grado di fornire informazioni preziose rispetto ad un determinato oggetto di studio⁴⁷, da considerarsi funzionale ad una più attenta comprensione delle dinamiche presenti in uno specifico setting di attività⁴⁸. Il *Case study* implica, quindi, la necessità di comprendere i dettagli concreti di uno specifico contesto organizzativo⁴⁹ ed è, pertanto, fondamentale per analizzare "l'invisibilità della vita di ogni giorno"⁵⁰, ovvero tutte quelle attività pratiche che quotidianamente vengono prodotte e ri-prodotte senza essere esplicitate.

⁴⁴YIN R. (1981), *op. cit.*, pp. 58-66.

⁴⁵STAKE R. (2005), *Qualitative Case Studies*, in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (a cura di), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi, p. 443.

⁴⁶BIRNBAUM J., EMIG J., FISHER D. (2003), *Case Studies: Placing Literacy Phenomena within their actual context*, in FLOOR J., LAPP D., SQUIRE J.R., JENSEN J.M. (a cura di), *Handbook of Research on teaching the English language art*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 192.

⁴⁷MABRY L. (2008), *Case Study in Social Research*, in ALASUTARI P., BICKMAN L., BRANNEN J. (a cura di), *The Sage Handbook of Social Research Methods*, Sage, London, p. 214.

⁴⁸EISENHARDT K. M. (1989), *op. cit.*, p. 4.

⁴⁹ERICKSON F. (1986), *Qualitative Methods in Research on Teaching*, in WITTRUCK M. C. (a cura di), *Handbook of research on teaching*, (3rd ed.), MacMillan, New York, p. 124.

⁵⁰MABRY L. (2008), *op. cit.*, p. 218.

Esso mira a comprendere in modo approfondito e dettagliato il singolo caso e conduce a conclusioni che non possono essere confermate né generalizzate.

L'”inidoneità” a produrre proposizioni teoriche generalizzabili, ha condotto molti studiosi a considerare il *Case study* un metodo di ricerca con scarso rigore scientifico e metodologico, in particolar modo con riferimento alla non replicabilità dei risultati al di fuori del contesto di osservazione.

Tuttavia, negli ultimi decenni numerosi contributi hanno evidenziato le potenzialità del metodo, capace di fornire informazioni, seppur non generalizzabili in senso statistico, come enumerazione di frequenze, ma preziose ed analitiche, tant'è che lo studio di caso è stato oggetto di adozione in molteplici ricerche nell'ambito delle scienze sociali.

Per validare un *Case study* è possibile utilizzare quattro test solitamente impiegati per stabilire la qualità delle ricerche sociali empiriche:

- validità di formulazione, impiegando delle tecniche per l'osservazione del fenomeno indagato che devono essere operative e non fondate su giudizi soggettivi del ricercatore e ricorrendo a svariate fonti di dati (ad esempio all'analisi documentale);
- validità interna, mirante a constatare se nell'osservazione del fenomeno sono stati trascurati alcuni fattori causali;
- validità esterna, finalizzata a verificare la possibilità di generalizzare ad altri contesti i risultati ottenuti attraverso lo studio di caso;
- attendibilità, volta a riscontrare che gli stessi risultati e conclusioni siano ottenuti anche da altri ricercatori impegnati nella loro indagine in momenti differenti, adottando le stesse procedure e analizzando i medesimi casi.

La ricerca effettuata attraverso lo studio dei casi, agevola la connessione tra teoria ed evidenza empirica ed è indicata per esplorare fenomeni contemporanei, realtà non troppo lontane nel tempo, che possono essere analizzati sia attraverso l'analisi documentale sia attraverso questionari.

Nel presente lavoro, per poter meglio “assorbire” e descrivere in modo dettagliato le “evidenze empiriche” presenti nel campo di indagine⁵¹, gli strumenti di indagine impiegati nella realizzazione del Case study sono, infatti:

- l'analisi documentale: sono stati analizzati i documenti (pubblicati sul sito dell'università) di bilancio sociale e quelli attinenti alla pianificazione strategica. È stata esaminata inoltre tutta la documentazione normativa disponibile (quali statuto e altri regolamenti vigenti di Ateneo);
- il questionario. L'intento è stato quello di comprendere il punto di vista dei vari gruppi di attori interessati dal processo di rendicontazione/pianificazione.

Nel presente lavoro, la scelta dell'oggetto di indagine è ricaduta sull'Università degli Studi di Salerno. Diverse sono state le ragioni.

Un requisito che ha spinto verso questa scelta è stato sicuramente la facilità di accesso al campo - in qualità di dottorando presso tale Ateneo - che avrebbe consentito un reperimento più agevole di documenti e dati. Oltre a questo requisito, altresì, l'Università degli Studi di Salerno presenta una serie di altre caratteristiche che non vanno trascurate.

In *primis*, la sensibilità verso la tematica della rendicontazione sociale. L'Ateneo, infatti, consapevole della necessità di illustrare in modo completo e trasparente la rilevanza e la ricaduta sociale delle proprie attività istituzionali, rappresentate dalla ricerca

⁵¹EINSENHARDT K.M., GRAEBNER M. E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, in *Academy of Management Studies*, vol. 50,n. 1,pp. 25-32.

e dalla formazione, nonché il loro contributo allo sviluppo del territorio sia a livello locale che nazionale, si affida al bilancio sociale, quale strumento di rendicontazione sociale, mirato a rispondere alle esigenze conoscitive di tutti gli interlocutori con cui l'Ateneo interagisce: gli studenti e le loro famiglie, le istituzioni, la comunità scientifica, le imprese, i cittadini, il territorio nel suo complesso. Giunge così alla terza edizione del bilancio sociale -sottoposto a revisione e corredato da una relazione indipendente di una primaria società di revisione e certificazione - frutto di uno sforzo compiuto negli anni per avvalorare la sua identità e i valori che ne improntano l'operato quotidiano, per misurare e rendere conto delle sue prestazioni, per coinvolgere i propri interlocutori sia interni, sia esterni sulle scelte operate e sui risultati raggiunti.

In *secundis*, in linea con l'obiettivo della ricerca e, dati i risultati ottenuti mediante l'analisi documentale che ha evidenziato come il bilancio sociale sia concepito come un documento di supporto al processo decisionale, l'Università di Salerno rappresenta il contesto ideale per comprendere ed approfondire il link tra bilancio sociale e pianificazione strategica.

In virtù dei requisiti appena evidenziati e della necessità di “un’immersione nel campo” utile per comprendere la realtà organizzativa che si stava studiando, l'Ateneo di Salerno è stato scelto quale caso di studio.

Di seguito, dopo un breve excursus storico sulla nascita dell'Ateneo e una descrizione del suo assetto organizzativo e del sistema di governo, si delineeranno le caratteristiche del processo di elaborazione del bilancio sociale rilevate attraverso un'attenta analisi del documento stesso.

3.4. 1 L'Università degli Studi di Salerno: brevi cenni storici

L'Università di Salerno ha origini antiche risalenti all'VIII secolo d. C. con la nascita della Scuola medica salernitana, chiusa nel 1811 ad opera di Gioacchino Murat con l'intento di riorganizzare l'istruzione pubblica nel Regno napoletano. Tuttavia, solo nel 1944, si costituisce un Istituto universitario di Magistero nella città che diviene statale nel 1968, trasformandosi nella Facoltà di Magistero dell'Università degli Studi di Salerno. A questa si aggiungono, nel tempo, altre facoltà (Lettere e Filosofia, Economia e Commercio, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Giurisprudenza, Ingegneria, Farmacia, Scienze Politiche, Lingue e Letterature Straniere, Medicina e Chirurgia) trasformandosi in un vero e proprio campus universitario (l'unico delle cinque università statali della Campania) che si estende per oltre 750. 000 mq (di cui 150. 000 mq edificati) e raggruppa al suo interno strutture e servizi per l'orientamento, la didattica, la ricerca, lo studio e attività sportive e ricreative destinate sia studenti sia al personale.

L'Ateneo si radica nel territorio che l'accoglie, sviluppando rapporti collaborativi con le imprese e le istituzioni, offrendo servizi a docenti, studenti, personale tecnico-amministrativo e, più in generale, all'intera collettività. Ma è una realtà aperta anche ad orizzonti più distanti promuovendo rapporti internazionali al fine di favorire l'intercambio di docenti e studenti.

3.4. 2 L'articolazione organizzativa e il sistema di governance dell'Ateneo

Con la "Riforma Gelmini" (L. 240/2010), l'università ha modificato la propria organizzazione e la struttura di governo, adeguando la riorganizzazione sia delle attività di didattica sia delle attività di ricerca sia delle attività di tutela del diritto allo studio.

Lo Statuto considera separatamente l'organizzazione e le attività dell'Ateneo, operando una distinzione tra direzione politica, che svolge funzioni di indirizzo, programmazione generale e controllo dei risultati, la cui responsabilità ricade su Rettore, Consiglio di Amministrazione e Senato accademico, e direzione generale, alla quale compete la responsabilità della gestione organizzativa, tecnica, finanziaria e amministrativa.

Dal punto di vista della *governance*⁵², gli organi di riferimento indicati dallo Statuto⁵³ sono: il Rettore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore generale, il Nucleo di Valutazione, il Collegio dei Revisori (Fig. 3.2).

Fig. 3.2 - Il sistema di governance dell'Università di Salerno



Fonte: Bilancio sociale dell'Università degli Studi di Salerno, 2013.

⁵²La *governance* indica come gli organi di governo definiscono e perseguono gli obiettivi comuni, non attraverso il diretto esercizio del loro potere formale e della loro propria razionalità ma attraverso la creazione delle condizioni che permettono ad una pluralità (o collettività) di soggetti di decidere per il perseguimento di obiettivi soddisfacenti. BORGONOV E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

⁵³ UNIVERSITÀ DI SALERNO (2014), *Statuto dell'Università degli Studi di Salerno*, <http://web.unisa.it/ateneo/normativa/statuto>, pp. 6-13.

I compiti e le modalità di relazione di questi organi sono in parte definiti dallo Statuto, in parte da appositi Regolamenti di Ateneo.

In dettaglio:

- il *Rettore*, il cui mandato dura 6 anni, rappresenta l'università e sovrintende a tutte le sue attività. Esercita funzioni di iniziativa, di coordinamento e di attuazione.

Tra le funzioni più importanti, per l'esercizio delle quali si avvale di un Prorettore, rientrano: la convocazione e la guida del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione; la vigilanza sul funzionamento delle strutture e dei servizi dell'Ateneo, sull'osservanza di tutte le norme concernenti l'ordinamento universitario e l'esercizio dell'autorità disciplinare nei confronti dei professori, dei ricercatori e degli studenti; l'emanazione dello Statuto, dei regolamenti di Ateneo e di quelli interni a ciascuna struttura; la predisposizione del programma annuale di attività, del bilancio di previsione, del rendiconto, di contratti e convenzioni che non sono di competenza delle altre strutture autonome decentrate; l'esercizio di tutte le altre attribuzioni che gli sono demandate dalle norme generali inerenti l'ordinamento universitario, dallo Statuto dell'Università di Salerno e dai regolamenti.

- Il *Senato Accademico* determina la politica e gli indirizzi culturali e scientifici dell'università e contribuisce a elaborare la programmazione strategica dell'Ateneo; esercita funzioni normative, propulsive, consultive, di coordinamento e di controllo delle attività dell'Ateneo nel campo della ricerca e della di-

dattica. E' composto dal Rettore, che lo presiede; diciassette docenti, di cui almeno sette Direttori di Dipartimento; due rappresentanti del ruolo dei professori di seconda fascia eletti dagli stessi; due rappresentanti del ruolo dei ricercatori eletti dagli stessi; cinque rappresentanti eletti dagli studenti; tre rappresentanti eletti dal personale tecnico amministrativo.

- Il *Consiglio di Amministrazione*, il cui mandato ha durata triennale, svolge funzioni di indirizzo strategico e di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria di tutte le attività dell'Ateneo. Sono di sua competenza le delibere più importanti: il bilancio di previsione annuale e triennale e il conto consuntivo; il documento di programmazione strategica triennale di Ateneo; la programmazione annuale e triennale del personale; la programmazione finanziaria annuale e triennale dell'Ateneo; l'attivazione, la modifica e la disattivazione dei corsi di studio, delle strutture per la didattica, la ricerca e i servizi. Spetta sempre a questo organo il conferimento dell'incarico al Direttore generale deliberando anche in merito alla revoca e risoluzione del rapporto di lavoro.

In particolare, per quanto riguarda le scelte strategiche, il Consiglio di Amministrazione coadiuvato da Componenti del Senato Accademico, integrati con unità di personale amministrativo di provata qualificazione, ciascuno per il proprio ambito di studio, hanno il compito di individuare i fenomeni di rilevanza strategica per l'Ateneo su cui intervenire, le dimensioni da analizzare, le azioni da attuare ed i relativi criteri descrittivi e di misurazione degli interventi e delle

azioni da realizzare al fine di consentire la formulazione della programmazione triennale (Fig. 3.3).

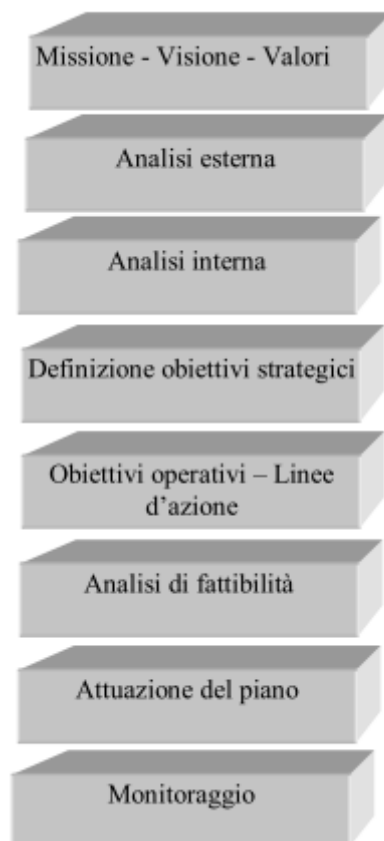
In coerenza con la pianificazione strategica, l'Ateneo ha impostato il proprio ciclo della performance e si è dotato di un piano strategico *-Piano delle performance* - la cui elaborazione è stata realizzata in osservanza dei mutamenti dettati dal Decreto Brunetta (D. Lgs. n. 150 del 2009) al sistema universitario, sia sul fronte normativo, sia sul fronte dell'assetto strutturale e funzionale interno.

Il Piano delle performance è il documento di programmazione triennale in cui vengono esplicitati: gli indirizzi e gli obiettivi strategici e gestionali che l'Ateneo di Salerno si pone nel successivo triennio, gli indicatori con cui intende misurare e valutare il raggiungimento dei suddetti obiettivi e, per ciascuno degli indicatori scelti, il livello (target) a cui si prefigge di giungere.

Su tali elementi fondamentali (obiettivi, indicatori e target) si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Il Piano della performance è, dunque, un documento programmatico completo, che partendo dalla definizione di macro-obiettivi strategici che delineano le linee guida dell'intera università, giunge agli obiettivi strategici e gestionali da assegnare alle diverse articolazioni organizzative.

Fig. 3.3 - Il processo di pianificazione strategica



Fonte: Elaborazione propria

- Il *Direttore generale*, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, coordina le attività dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo per il conseguimento degli obiettivi indicati dalla direzione politica, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità.
- Il *Nucleo di valutazione di Ateneo* ha il compito di effettuare la valutazione interna delle attività didattiche e di ricerca e degli interventi di sostegno allo studio, verificando il corretto utilizzo delle risorse pubbliche, la produttività della ricerca e della didattica, nonché l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa.

- Al *Collegio dei revisori* - i cui compiti sono stabiliti dal Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità - è affidato il controllo sulla gestione finanziaria e contabile di Ateneo.

Da Statuto sembrerebbe che Consiglio di Amministrazione e Senato Accademico funzionino in parallelo, trovando momenti di incontro e collaborazione sulle questioni riguardanti le decisioni strategiche. In tal senso, a questi due organi si aggiunge l'operato dei Direttori di Dipartimento chiamati, in forma collegiale, ad esprimere parere obbligatorio in merito al documento di Programmazione strategica. Il Collegio dei Direttori di Dipartimento, difatti, è un organismo consultivo e di proposta per gli organi di governo dell'Ateneo in ordine alle problematiche generali di promozione, sviluppo, coordinamento e valutazione della ricerca e della didattica; in particolare, valuta l'andamento della ricerca e della didattica dell'Ateneo, individua conseguentemente le linee e aree strategiche di sviluppo e propone i criteri e le procedure di riparto delle risorse e le direzioni di investimento, anche in considerazione delle esigenze e delle richieste del territorio in cui insiste l'Ateneo⁵⁴.

La struttura amministrativa, che fa capo al Direttore Amministrativo ed opera a supporto del sistema di governo, si articola negli uffici di staff del Direttore Amministrativo e prevede una serie di Dirigenti responsabili di sette Aree (Area I Supporto strategico-direzionale; Area II Comunicazione e Affari Generali; Area III Didattica e Ricerca; Area IV Risorse Umane; Area V Risorse Economiche e Finanziarie; Area VI Risorse Strumentali; Area VII Biblioteche) ai quali afferiscono gli uffici della relativa area di competenza (Fig. 3.4).

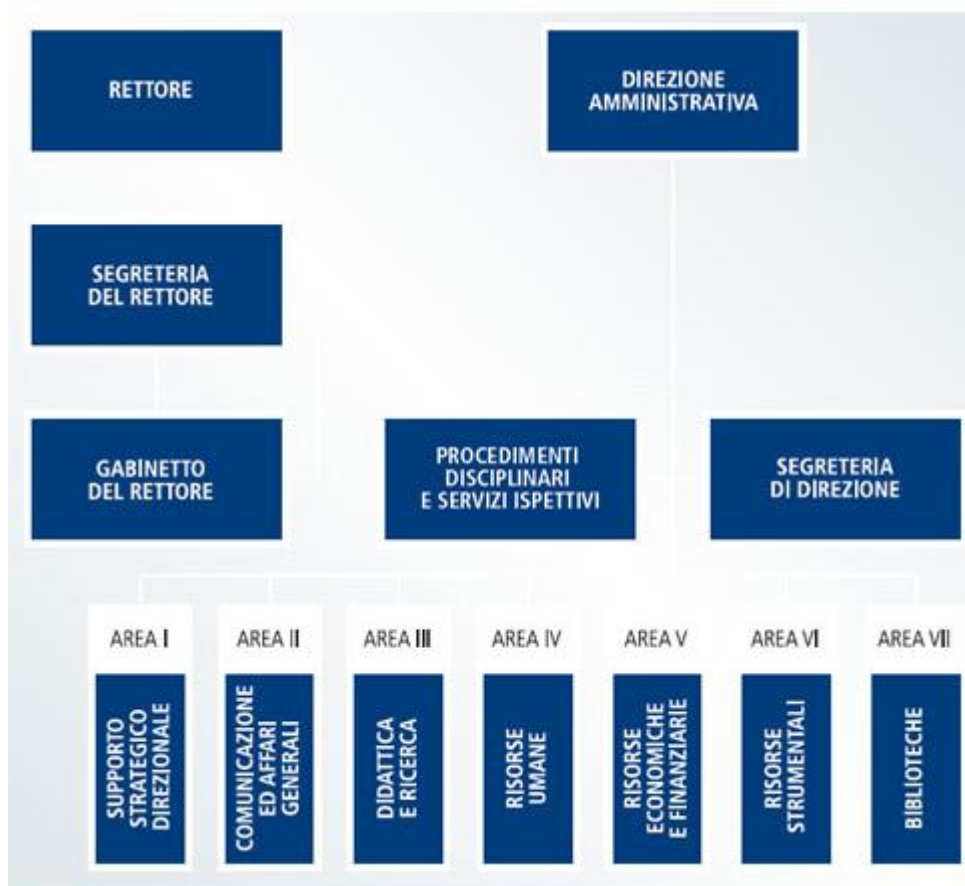
⁵⁴ UNIVERSITÀ DI SALERNO (2014), *Statuto dell'Università degli Studi di Salerno*, Art. 40, op. cit., p. 20.

Tali Aree dell'Amministrazione centrale, corrispondono sostanzialmente ad una suddivisione per funzioni, e sono a loro volta articolate in Uffici sulla base della natura delle diverse attività che ad esse competono.

I dirigenti responsabili di tali Aree collaborano con il Direttore generale, attuando i programmi deliberati dagli organi accademici; curano la gestione finanziaria, amministrativa e tecnica dei settori loro assegnati dal Direttore generale, adottando i relativi atti; esercitano a tale scopo autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse.

I Dirigenti sono responsabili del risultato dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati in relazione agli obiettivi, dei rendimenti e dei risultati della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa, incluse le decisioni organizzative e di gestione del personale.

Fig. 3.4 - L'assetto organizzativo dell'Università di Salerno



Fonte: Bilancio sociale dell'Università degli Studi di Salerno, 2013.

Al sistema così delineato si aggiungono le strutture didattiche e di ricerca:

- i 16 Dipartimenti, strutture organizzative fondamentali per lo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative e delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie, e quelle di consulenza e di ricerca su contratto o convenzione;
- le 6 Facoltà, struttura di raccordo tra più Dipartimenti, raggruppati secondo criteri di affinità disciplinare in conformità a progetti culturali e didattici, con fun-

zioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche, compresa la proposta di attivazione o soppressione di corsi di studio, e di gestione dei servizi comuni;

- i Centri di ricerca, costituiti al fine di coordinare ricerche di durata pluriennale in settori comuni a più aree scientifiche o a più strutture scientifiche anche di diversi Atenei.

3.4. 3. Il processo di rendicontazione

L'iniziativa di redazione del *bilancio sociale* è stata promossa dalla direzione politica di Ateneo ed ha beneficiato della partecipazione di un gruppo di lavoro costituito ad hoc, formato esclusivamente da risorse interne sia del corpo docente sia del personale tecnico-amministrativo.

La volontà di far proprio un documento non obbligatorio per legge e di servirsene per innestare su di esso i futuri processi di programmazione emerge dal fatto che il bilancio sociale sia stato sottoposto a revisione e che il processo di attestazione di conformità sia stato realizzato da un società di revisione indipendente. Le principali motivazioni per le quali è stato intrapreso il processo di rendicontazione sociale sono state:

- *comunicazione interna ed esterna*. In tal senso il bilancio sociale è concepito come uno strumento per favorire un maggior grado di consapevolezza della struttura, rispetto alla mission ed ai valori istituzionali; in pratica, uno strumento di valorizzazione e riconoscimento del lavoro svolto all'interno dell'Ateneo. Uno degli scopi principali è quello di “render conto” di come sono impiegate le

risorse in modo trasparente non solo a studenti, personale tecnico-amministrativo e docenti ma anche alla collettività;

- *cultura della partecipazione*. Il bilancio sociale è uno strumento importante di Social Engagement attraverso cui la comunità accademica si ritrova nei risultati conseguiti, nell'individuare percorsi di miglioramento relativi a strategie e politiche di sviluppo e nel riflettere su obiettivi più ambiziosi. Il coinvolgimento degli stakeholder ha l'obiettivo di fornire agli organi di governo dell'Ateneo input di valutazione delle attività poste in essere che possano servire come supporto delle decisioni strategiche. Il coinvolgimento degli stakeholders "a monte" del documento di bilancio è stato realizzato mediante questionari alle singole categorie di stakeholders, "interni" ed "esterni" (studenti, personale docente e tecnico amministrativo, imprese) che permettessero non solo di ottenere giudizi ma anche di valutare l'immagine "percepita" dell'Ateneo al suo interno e all'esterno, evidenziandone al contempo, punti di forza e di debolezza.
- *verifica degli indirizzi strategici*, mediante la formulazione di indicatori strategici di performance sociale dell'Ateneo, funzionali a rappresentare la capacità di soddisfare le attese dei portatori di interesse;
- *indirizzo strategico*, cioè di supporto al processo decisionale e miglioramento sia dell'efficacia strategica sia dell'efficienza operativa delle attività svolte. Inteso in questi termini, il bilancio sociale si pone quale importante tassello nella realizzazione del composito quadro delle scelte strategiche in materia di trasparenza e buona amministrazione.

Sin dalla prima edizione, le risorse dedicate al processo di rendicontazione sociale sono esclusivamente interne all'Ateneo (docenti, giovani ricercatori, personale di tutte

le aree organizzative), la cui formazione ed esperienza professionale è di tipo interdisciplinare, mentre l'audit è affidato a consulenti esterni.

Ad oggi quasi 30 persone (Gruppo di lavoro per la redazione del bilancio sociale) presiedono alle varie fasi di realizzazione del bilancio sociale, coordinate da un responsabile scientifico.

A “monte” del processo di rendicontazione sociale è stata operata una ricognizione delle principali categorie di stakeholder dell'Università di Salerno. Sulla base della definizione e dei criteri di classificazione forniti dalla letteratura, gli stakeholder sono stati suddivisi in *interni* ed *esterni* ed è stata creata una gerarchia dipendente dall'influenza esercitata dagli stessi al conseguimento degli obiettivi strategici e alla realizzazione della missione istituzionale (Tab. 3.4). Ciò ha consentito di individuare gli stakeholder interni quali “clienti naturali” dell'Ateneo che esercitano una maggiore influenza rispetto al conseguimento degli obiettivi strategici e alla realizzazione della missione istituzionale.

Tab. 3.4 - Le categorie di stakeholder di Ateneo

INTERNI	ESTERNI
Studenti e famiglie	Associazioni
Futuri studenti	Scuole
Matricole	Enti locali e PA
Studenti	Ministeri
Laureati	Imprese del territorio
Famiglie	Fornitori
Personale	
Tecnico Amministrativo	
Docente	
Docente in formazione	

Fonte: Bilancio sociale dell'Università degli Studi di Salerno, 2013.

Tuttavia, alla mappatura delle categorie non è seguito un processo di identificazione di quelli “chiave”, non sono stati selezionati o pesati in alcun modo.

3.4.4. Il bilancio sociale dell'Università di Salerno: contesto normativo, istituzionale ed organizzativo dell'iniziativa

L'Università di Salerno ha realizzato e pubblicato il suo primo bilancio sociale nell'anno 2010, ha proseguito tale esperienza nel 2012 e ha prodotto nel 2013 la terza edizione del documento (riferita al biennio 2011-2012).

Il bilancio sociale dell'Università di Salerno per l'anno 2013 rappresenta probabilmente uno degli esempi più evoluti in Italia. Questo documento si caratterizza per la vastità e la completezza degli argomenti trattati e per la capacità di fornire informazioni utili ad una vasta gamma di possibili *stakeholder*.

Prima di addentrarci sul contesto normativo, istituzionale ed organizzativo in cui si è sviluppato il processo di redazione del bilancio sociale, è opportuno porre l'accento su alcuni aspetti metodologici che rendono particolarmente lodevole il lavoro.

In particolare, va notato come il bilancio sociale sia stato soggetto alla validazione da parte di una primaria società di revisione e certificazione che ha elaborato una apposita relazione indipendente.

Con riferimento alle variabili del *contesto normativo*, in cui è maturata l'esperienza di bilancio sociale, occorre sottolineare che l'iniziativa di elaborare il documento si è caratterizzata come completamente volontaria; non esiste, infatti, alcuna disposizione legislativa che imponga alle università di redigerlo.

Occorre evidenziare, tuttavia, che l'art. 2 dello Statuto di Ateneo, tra le finalità istituzionali, afferma che *«l'Università concorre allo sviluppo culturale, sociale, economico e produttivo del Paese, anche in collaborazione con soggetti nazionali, internazionali, pubblici e privati. Essa favorisce la più ampia fruizione delle proprie strutture, partecipa allo sviluppo e alla realizzazione del piano nazionale della ricerca scientifica e concorre all'elaborazione di piani regionali, ponendosi quale polo attivatore di interessi coordinati finalizzati al superamento del divario di sviluppo economico delle aree depresse rispetto al resto del paese»*. Questo riferimento normativo è esplicitamente richiamato dal bilancio sociale che si pone come concreta risposta all'esigenza

dell'Ateneo di sviluppare relazioni con gli attori del territorio e rapporti di collaborazione con tutti i soggetti in esso presenti.

L'adozione del bilancio sociale è stata influenzata dal contesto istituzionale dell'Ateneo, caratterizzato dal combinarsi di elementi quali: il processo di modernizzazione degli atenei, l'affermarsi di una cultura manageriale tesa alla verifica e comunicazione dei risultati raggiunti, la crescente e legittima domanda, da parte degli interlocutori di informazioni che riguardano, da un lato, i risultati reddituali e competitivi della gestione e, dall'altro, gli effetti sociali e ambientali connessi allo svolgimento delle attività dell'Ateneo. La presa di coscienza della responsabilità sociale nei confronti dei propri interlocutori (studenti, famiglie, personale docente e tecnico amministrativo, enti locali e imprese). Tutto ciò ha creato un humus favorevole al nascere di questo documento.

Un altro elemento di contesto attiene al processo di orientamento ai risultati dell'Ateneo. In un'amministrazione pubblica, come l'università, che per sua natura persegue fini sociali, studenti, personale tecnico e amministrativo, docenti e ricercatori esprimono bisogni e attese variegate che incidono sulla crescita del sistema universitario e hanno interesse a vivere un'esperienza di vita comune all'interno di una struttura che garantisca livelli qualitativi alti dei servizi offerti. Di conseguenza, la comunità accademica costruisce il proprio giudizio nei confronti dell'Ateneo in base ai risultati conseguiti.

Il bilancio sociale, dunque, se da un lato consente di far conoscere le peculiarità dell'amministrazione, soddisfacendo le esigenze informative di tutti gli interlocutori di riferimento, dall'altro costituisce un importante supporto per uno svolgimento consapevole ed efficace dell'attività di indirizzo e di gestione, consentendo di "rendicontare" sugli impegni assunti, sui risultati raggiunti e sugli effetti sociali prodotti.

Il bilancio sociale non solo contribuisce a dare visibilità alle molteplici iniziative realizzate e agli effetti delle attività didattiche e di ricerca, nonché delle attività connesse alla cd. terza missione, ma è anche uno strumento importante di Social Engagement attraverso cui la comunità accademica si ritrova nei risultati conseguiti, nell'individuare percorsi di miglioramento relativi a strategie e politiche di sviluppo e nel riflettere su obiettivi più ambiziosi. Le informazioni veicolate dal bilancio sociale sono altresì utili agli organi di governo, supportandone il processo decisionale e contribuendo così a migliorare sia l'efficacia strategica sia l'efficienza operativa delle attività svolte. Inteso in questi termini, il bilancio sociale si pone anche quale importante tassello nella realizzazione del composito quadro delle scelte strategiche in materia di trasparenza e buona amministrazione.

Un altro fattore riguarda il *contesto organizzativo*. Come argomentato nel Par. 3.4.2, negli ultimi l'Ateneo è stata oggetto di un profondo processo di riorganizzazione interna, che ha interessato l'articolazione organizzativa dell'Ateneo e il sistema di governance.

La separazione tra i ruoli di direzione politica e di direzione amministrativa, l'orientamento alla soddisfazione dei bisogni espressi dalla collettività di riferimento e la valutazione dei risultati hanno favorito l'instaurarsi di una responsabilità diffusa in tutta l'amministrazione circa la necessità di orientarsi ai risultati e ha creato le necessarie premesse culturali per rendere efficace la gestione del cambiamento.

3.4. 5 L'articolazione e le caratteristiche del bilancio sociale di Ateneo

L'edizione 2013 del bilancio sociale, denominata “Terzo Bilancio sociale”, riguarda il biennio 2011-2012 e si compone di tre sezioni i cui contenuti salienti possono essere così sintetizzati:

- Identità dell'Ateneo
- L'analisi delle condizioni di equilibrio
- Le relazioni con gli stakeholder.

Più in dettaglio l'articolazione del documento risulta essere la seguente (Tab. 3.5):

Tab. 3.5 – Il bilancio sociale dell’Ateneo di Salerno

Gruppo di Lavoro
Introduzione
Nota Metodologica
Relazione della PricewaterhouseCoopers Advisory SPA
IDENTITÀ
La Missione
Finalità Istituzionali
Valori di Riferimento
Lo Scenario e il Contesto di Riferimento
Profilo Storico Evolutivo dell’Università
Quadro Normativo di Riferimento
Le Fonti di Finanziamento
Indirizzi Ministeriali per la Programmazione Strategica
I nostri Stakeholder
I nostri Stakeholder
Relazioni con gli Stakeholder Interni: Gli Studenti e le loro Famiglie
Relazioni con gli Stakeholder Interni: Il Personale dell’Ateneo
Le Relazioni con gli Stakeholder Esterni
Il Sistema di Governance e l’Assetto Organizzativo
Il Sistema di Governance e l’Assetto Organizzativo
Gli organi di Ateneo
Strutture Didattiche e di Ricerca
La Definizione delle Strategie e delle Politiche
Ricerca
Didattica e Formazione
Sostegno a Favore degli Studenti Meritevoli e degli Studenti Diversamente Abili
Valorizzazione del Campus come Comunità di Individui che Condividono Valori e Interessi
Le Relazioni con gli Attori del Territorio
ANALISI DELLE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO
La Struttura dell’Entrata
La Struttura della Spesa
Analisi delle Condizioni di Equilibrio
L’Analisi delle Condizioni di Equilibrio
Indicatori dell’Entrata
Indicatori della Spesa
Indici di Correlazione
Analisi del Risultato Finanziario e del Risultato dell’Amministrazione
Prospetto Informativo del Patrimonio
RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER
Gli Studenti
Gli Interventi a Favore degli Studenti
Profilo delle Aspiranti Matricole e Motivazioni di Ingresso
Valutazione della Soddisfazione degli Studenti Frequentanti
Indagini sulla Soddisfazione degli Studenti Diversamente Abili
Indagini sulla Soddisfazione dei Laureati
Il Personale
L’Internazionalizzazione della Ricerca
Indagini sulla Soddisfazione delle Risorse Umane
I Fornitori
Indagini sulla Soddisfazione dei Fornitori
Rapporti con il Territorio
Indicatori Strategici

Fonte: Ns. adattamento da bilancio sociale dell’Università degli Studi di Salerno, 2013.

Dopo una breve presentazione del Gruppo di lavoro che ha lavorato alla stesura del documento seguendo i principi di rendicontazione sociale elaborati dal GBS, l'introduzione ad opera del Rettore, la nota metodologica del responsabile del progetto "Bilancio sociale" e la relazione della società di revisione, il bilancio sociale dell'Ateneo salernitano accoglie due aree di contenuti: da un lato presenta l'identità dell'istituzione universitaria, dall'altro rappresenta le azioni poste in essere ed i risultati, dando quindi conto del valore socio-economico generato.

L'area relativa all'identità non è molto estesa e si concretizza soprattutto nell'esplicitazione della missione istituzionale, delle finalità, e nell'interpretazione del ruolo dell'Ateneo nel suo territorio di riferimento.

Segue l'analisi degli stakeholder interni (studenti, docenti, ricercatori, personale tecnico-amministrativo) ed esterni (imprese, istituzioni, associazioni, altre università) e la descrizione dell'assetto organizzativo, al fine di comprendere gli aspetti peculiari della suddivisione delle funzioni e delle responsabilità all'interno dell'Ateneo stesso. L'ultima parte della sezione Identità è dedicata alla descrizione delle strategie e delle politiche promosse dall'Ateneo. La seconda sezione del bilancio sociale è dedicata all'analisi delle condizioni di equilibrio. Il valore economico viene esplicitato attraverso le principali voci di entrata e uscita del bilancio e una riclassificazione di misure economico-finanziarie. Analizzando le principali classi di attività e passività, si illustra anche il prospetto informativo del patrimonio.

Nell'ultima sezione, relazione con gli stakeholder, viene rendicontato il valore sociale prodotto mediante la descrizione di attività, azioni e risultati; mentre, l'impiego di indicatori strategici misura il grado di soddisfazione degli stakeholder dell'Ateneo (Fig. 3.5).

Fig. 3.5 - Valore socio-economico e bilancio sociale

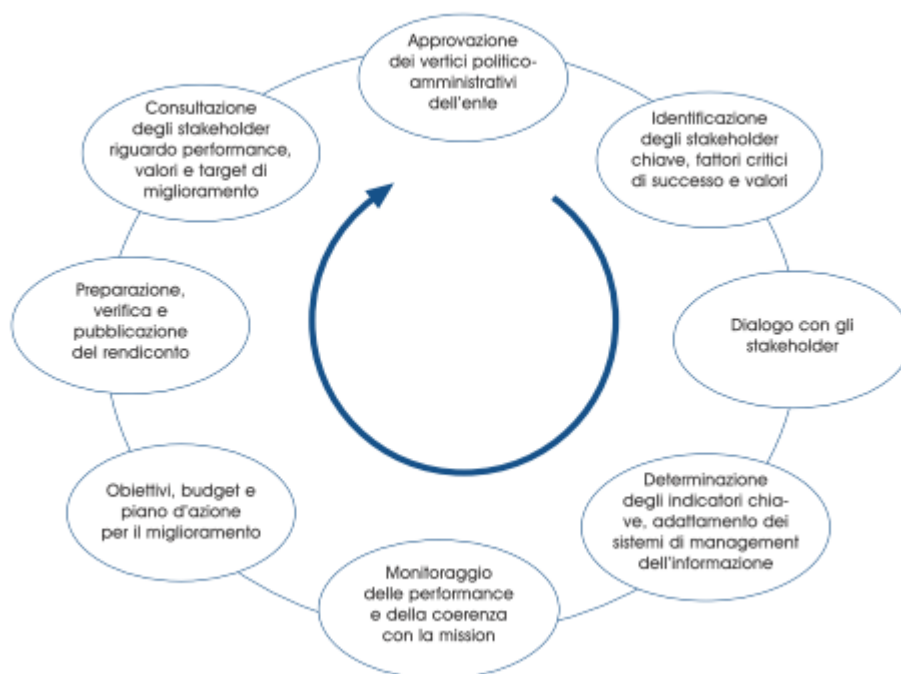


Fonte: Elaborazione propria

Gli indicatori di performance sono stati raggruppati in tre aree tematiche. Le prime due aree descrivono le risorse di cui dispone l'Ateneo: in particolare un primo aggregato di indicatori evidenzia le risorse finanziarie di cui usufruisce l'Ateneo mentre il secondo aggregato descrive il personale (sia docente sia tecnico-amministrativo) che vi lavora. Un terzo aggregato, infine, considera gli indicatori che descrivono la performance degli studenti dell'Ateneo.

L'individuazione dei dati economico-finanziari e degli indicatori avviene utilizzando in gran parte le banche dati già esistenti (Alma Laurea, Miur, contabilità economico-patrimoniale, bilancio unico di Ateneo, contabilità analitica), ma il valore aggiunto risiede nella lettura comparata dei dati. Quest'ultima sezione ha inteso considerare il bilancio sociale quale strumento di dialogo con i propri interlocutori, al fine di confrontarsi con essi e rafforzarne il rapporto fiduciario ma soprattutto far emergere suggerimenti a supporto delle future decisioni strategiche (Fig. 3.6).

Fig. 3.6 - Il processo di rendicontazione e di dialogo con gli stakeholder



Fonte: ERNST & YOUNG, KPMG, PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999), *The Copenhagen Charter, a Management Guide to Stakeholder Reporting*, House of Mandag Morgen, <http://www.improntaetica.org/file/docs/copenhagencharter.pdf>.

In tal senso, è interessante riportare il seguente estratto del bilancio sociale 2013: «uno strumento [...] attraverso cui la nostra comunità accademica si ritrova nei risultati conseguiti, nell'individuare percorsi di miglioramento relativi a strategie e politiche di sviluppo e nel riflettere su obiettivi più ambiziosi» e, ancora, «il Bilancio sociale si pone anche quale importante tassello nella realizzazione del composito quadro delle scelte [...]».

Si intuisce, in tali passaggi, il ruolo che viene attribuito al documento, ovvero strumento fortemente connesso al ciclo di programmazione.

Il bilancio sociale integra la funzione di pianificazione strategica. Il punto di contatto tra questa e il bilancio sociale è costituito da quelle che nel documento dell'Ateneo

salernitano sono definiti, accanto ai punti di forza, "punti di debolezza" (espressione che richiama la funzione di evidenziazione dei "possibili rimedi" da tradurre in obiettivi futuri tipici della pianificazione strategica).

Con riferimento ai punti di debolezza, l'obiettivo di attenuarne l'impatto, vede l'Ateneo coinvolto in una fervida attività programmatica tesa ad individuare possibili opportunità di miglioramento nel raggiungimento di obiettivi di efficienza ed efficacia.

3.5 Lo strumento di indagine: il questionario

Al fine di avere un anello di congiunzione con la ricerca qualitativa suesposta e di adottare un approccio di tipo oggettivista, l'analisi quantitativa ha privilegiato l'impiego dello strumento di un questionario auto-compilato⁵⁵ a domande chiuse, finalizzato a raccogliere informazioni utili a misurare il livello di raccordo tra bilancio sociale e processo decisionale.

Il questionario è definito come “la tecnica di rilevazione standardizzata per eccellenza nella ricerca sociale” e consiste in un modulo di domande articolate in modo tale da agevolare la codifica, l'elaborazione e la comparazione dei dati⁵⁶.

E' uno strumento di misura designato a raccogliere le informazioni sia su variabili qualitative sia su variabili quantitative oggetto di indagine; in tal senso il questionario funge da *trait d'union* tra la ricerca qualitativa e quella quantitativa. Mediante questionari strutturati, infatti, è possibile richiedere anche dati numerici specifici.

Si è optato per un questionario standardizzato, con meno di 20 domande chiuse, chiare, brevi, di facile interpretazione da parte del compilatore in quanto focalizzate su un singolo argomento ed identiche per tutti i rispondenti in modo tale che le informazioni raccolte sui temi oggetto di indagine siano uniformi e confrontabili fra loro (Tab. 3.6).

⁵⁵ I questionari autocompilati sono quelli che il soggetto compila da solo, senza l'intervento dell'intervistatore. Il vantaggio principale di questa tecnica è l'enorme risparmio dei tempi di rilevazione. I limiti invece consistono nel fatto che deve essere breve, conciso e il più semplice possibile per venire incontro al maggior numero possibile di persone; inoltre di solito coloro che restituiscono il questionario sono un segmento particolare della popolazione in esame (autoselezione), caratteristica che limita parzialmente l'estensibilità dei risultati.

⁵⁶ Secondo un'altra definizione, i questionari sono “strumenti di raccolta delle informazioni, definiti come un insieme strutturato di domande, e relative categorie di risposta, definite a priori da chi lo costruisce, ovvero di domande cosiddette “chiuse”, dove all'intervistato (inteso come colui che risponde alle domande scritte del questionario) viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione, e/o di domande “aperte”, che non prevedono cioè delle risposte predeterminate”. ZAMMUNER V.L. (1996), *Interviste e questionari*, Borla Edizioni, Roma.

Le domande chiuse sono accompagnate da una lista di alternative di risposta fra le quali il rispondente è stato invitato a scegliere quella o quelle che meglio rappresentano la sua risposta.

Occorre precisare che il questionario è uno degli strumenti, propri della ricerca qualitativa, ma che giunge a un livello tale di strutturazione per cui il ricercatore può servirsene per la raccolta di informazioni, ovvero per la misurazione di fenomeni, sia di natura qualitativa sia di tipo quantitativo.

Tab. 3.6 - Vantaggi e svantaggi del questionario

ASPETTI POSITIVI	ASPETTI NEGATIVI
<p>Semplicità Le domande sono semplici da somministrare e le risposte sono facili da registrare (è sufficiente segnare la risposta scelta)</p>	<p>Rigidità Il rispondente può voler dare una risposta che, non essendo compresa tra quelle proposte, viene persa o distorta, giacché non sempre è possibile lasciare la disponibilità di specificare, mediante la categoria (Altro...). Questa rigidità comporta una semplificazione della soggettività dell'esperienza del singolo individuo</p>
<p>Economicità Il questionario standardizzato può essere somministrato contemporaneamente a un alto numero di individui, permettendo un risparmio di tempo e risorse</p>	<p>Poca "sensibilità" dello strumento Il questionario autosomministrato non è in grado di rilevare le percezioni di alcune categorie di persone: analfabeti, persone con poca dimestichezza con la lingua italiana scritta (anziani, stranieri, etc...)</p>
<p>Velocità di elaborazione dei dati Le informazioni così raccolte possono essere elaborate e presentate velocemente attraverso l'uso di <i>software</i> informatici facilmente disponibili, quali Excel, SPSS ed EpiInfo</p>	<p>Effetti della strutturazione delle domande Il rispondente può risultare insoddisfatto per il fatto di non poter esprimere liberamente le proprie convinzioni, o alternativamente può essere insoddisfatto dalla tipologia di domande alle quale è chiamato a rispondere. Ciò provoca o potrebbe provocare anche un limitato tasso di rispondenza, oltre che insoddisfazione e non accettazione dello strumento</p>

Fonte: Elaborazione propria

Attraverso il questionario l'indagine mira a verificare:

- il collegamento tra pianificazione strategica e rendicontazione sociale;

- la percezione che il compilatore ha del bilancio sociale;
- l'effettivo impiego del bilancio come strumento con finalità decisionali.

Il questionario è stato accompagnato da una breve lettera di presentazione del tutor in cui sono state spiegate le finalità e gli obiettivi della ricerca.

La costruzione del questionario è stata preceduta dalla raccolta di informazioni pertinenti per la ricerca in oggetto e si è articolata indicativamente in quattro fasi:

1. scelta e definizione delle aree di contenuto da esplorare nel questionario;
2. formulazione dei relativi quesiti;
3. declinazione dei contenuti delle aree in singoli quesiti che rilevano verbalmente le opinioni e le percezioni dei rispondenti;
4. sistemazione dei quesiti in un ordine adeguato.

Esso è articolato in quattro sezioni (Allegato 1):

- la prima, volta ad analizzare i documenti mediante i quali l'Ateneo formalizza l'attività di pianificazione strategica e i soggetti coinvolti;
- la seconda, diretta a verificare la conoscenza dello strumento del bilancio sociale da parte del soggetto compilatore e a raccogliere informazioni sul ruolo del documento all'interno dell'Ateneo;
- la terza, finalizzata a verificare la funzione del bilancio sociale quale strumento di supporto alle decisioni strategiche;
- la quarta, più anagrafica, tesa ad identificare il compilatore.

Sebbene non motivata dall'esigenza di costituire un campione statistico, cioè di riprodurre su scala ridotta le caratteristiche della popolazione di riferimento, la selezione dei compilatori è avvenuta in modo sistematico.

Occorre precisare che i dati raccolti si riferiscono a quanto dichiarato da tali referenti nelle singole sezioni del questionario e, quindi, l'attendibilità delle informazioni raccolte risente della discrezionalità lasciata a tali soggetti nella compilazione dello stesso.

Ai fini della ricerca, si è scelto di somministrare il questionario, a livello accademico ai:

- membri del Senato Accademico,
- membri del Consiglio di Amministrazione;
- Direttori di Dipartimento;
- Presidi di facoltà;

a livello amministrativo ai:

- Dirigenti
- Direttori amministrativi
- Responsabili della programmazione e controllo e infine ai Membri del gruppo di lavoro al bilancio sociale.

Prima dell'invio tramite e-mail dei questionari - accompagnati da una lettera di presentazione del dottorando da parte del tutor e descrivente lo scopo della ricerca - si è optato per un preventivo contatto telefonico dei responsabili delle strutture coinvolte, chiedendo loro la disponibilità a collaborare alla compilazione dello stesso.

Il questionario è stato somministrato nei mesi di gennaio e febbraio 2015.

La raccolta delle risposte, in alcuni casi ottenute solo dopo solleciti, è terminata nel marzo 2015. Tutti i soggetti interpellati hanno compilato il questionario in ogni sua parte. Successivamente sono stati analizzati i dati.

In particolare, i dati relativi al compilatore sono stati suddivisi per motivi di sintesi, di funzionalità e importanza rispetto all'obiettivo del lavoro di ricerca e di semplicità di analisi, in 3 cluster:

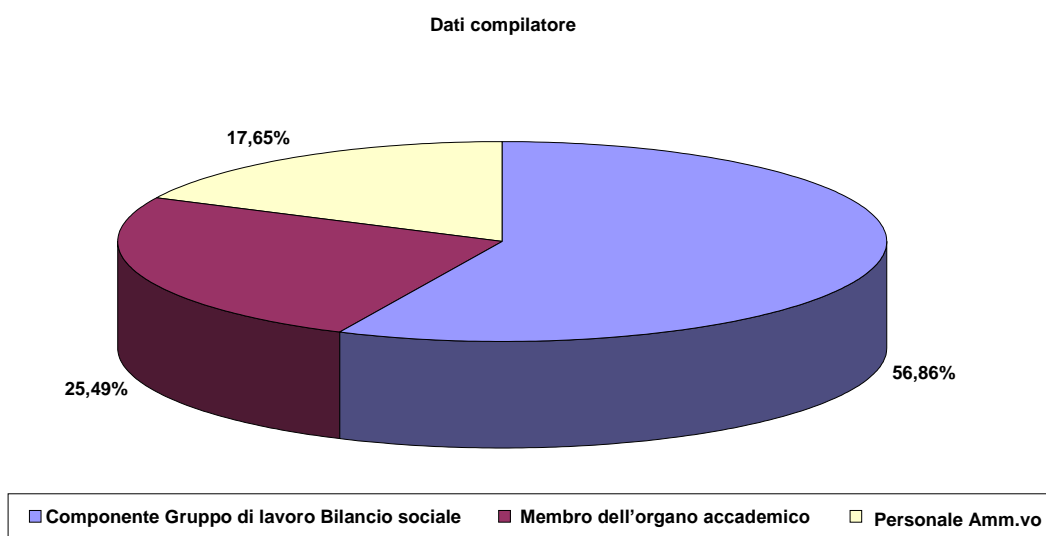
- Componenti del gruppo di lavoro al bilancio sociale;
- Membri dell'organo accademico;
- Personale amministrativo.

3.5. 1 Analisi e descrizione dei principali risultati

In questo paragrafo saranno descritti i principali risultati derivanti dall'analisi delle domande del questionario, mediante diagramma a barre e a torta.

Il questionario è stato compilato principalmente da componenti del gruppo di lavoro del bilancio sociale (56,86%). Nel 25,49% dei casi è stato invece compilato da un membro dell'organo accademico dell'Ateneo di Salerno e nel 17,65% da qualcuno appartenente al Personale amministrativo (Fig. 3.7).

Fig. 3.7- Rappresentazione grafica della domanda inerente i dati del compilatore



La prima domanda posta riguarda i soggetti coinvolti nel processo decisionale di pianificazione strategica dell'Ateneo. Trattandosi di una domanda a risposta multipla, potendo cioè i compilatori fornire più di una risposta, per tale domanda sono fornite due rappresentazioni: la prima, riportata nella Fig. 3.8, attraverso la quale sono state raggruppate tutte le modalità calcolando la percentuale sul totale delle risposte date e non sul totale dei rispondenti; la seconda, riportata nelle Figg. 3.9-3.18, con la quale si è deciso di rappresentare le singole modalità di risposta in termini percentuali di quanti hanno scelto quella modalità.

Osservando la Fig. 3.8, si nota come i principali soggetti che sono ritenuti coinvolti nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo sono il Senato accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Rettore, rispettivamente con percentuali pari a 22,32%, 21,88% e 18,75%. È da segnalare che la modalità Collegio dei Revisori non sia stata scelta da nessuno.

Dalle Figg. 3.9-3.18, emerge come oltre il 50% dei rispondenti ha indicato come soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica, il Rettore, il Prorettore, il Senato accademico, il Direttore generale, il Consiglio di Amministrazione, il Direttore di Dipartimento, il Collegio dei Direttori di Dipartimento, con soglie che in molti casi superano anche il 90%. Gli altri soggetti, in particolare il Nucleo di Valutazione, il Consiglio degli studenti e il Personale docente, sono ritenuti coinvolti raramente in tale processo, in quanto le percentuali in tal caso sono inferiori a 15%.

Fig. 3.8 - Rappresentazione grafica della domanda: Quali sono i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica del suo Ateneo?

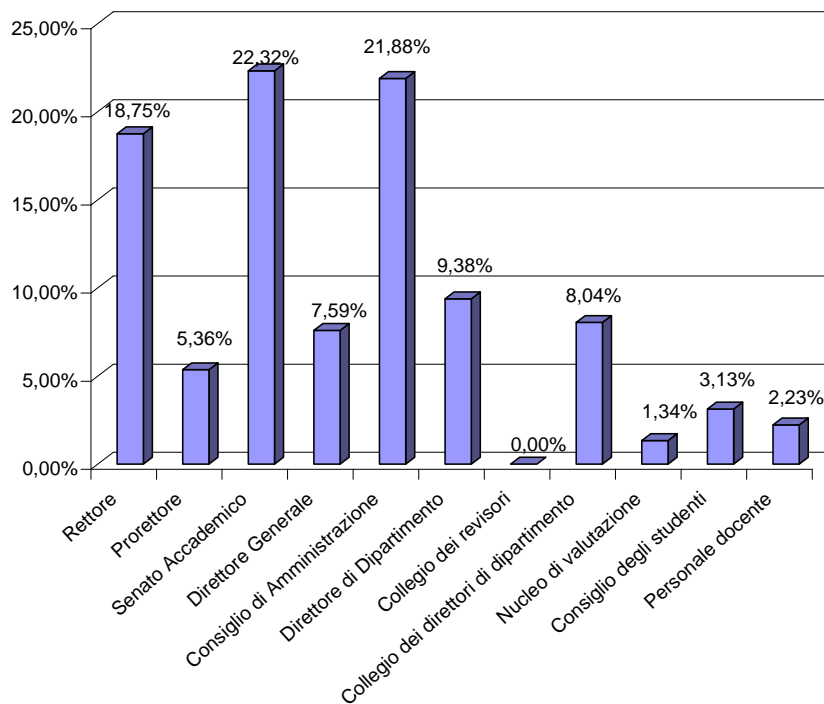


Fig. 3.9- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Rettore come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

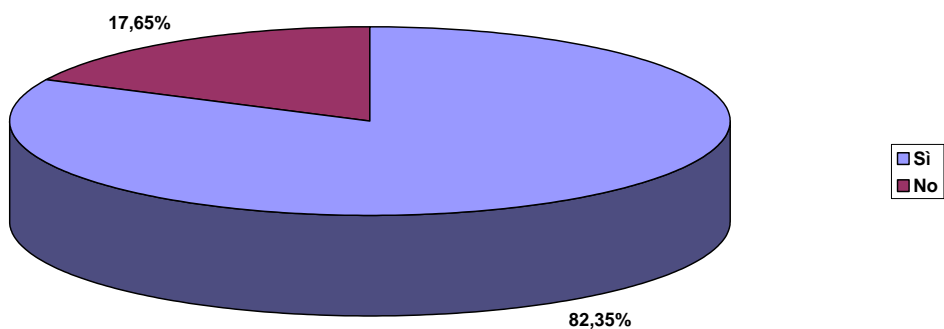


Fig. 3.10- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Prorettore come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

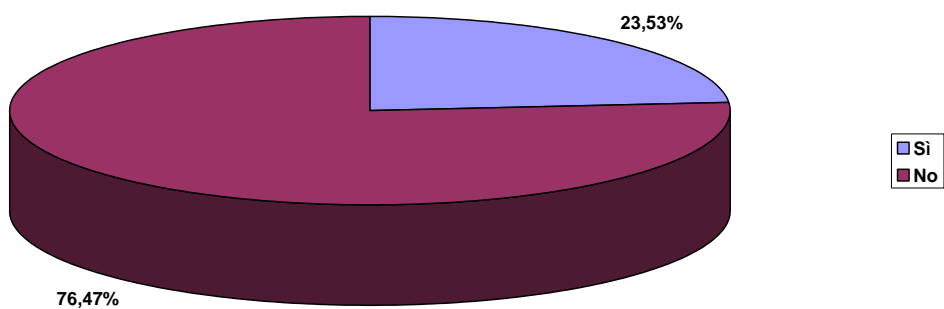


Fig. 3.11- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Senato accademico come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

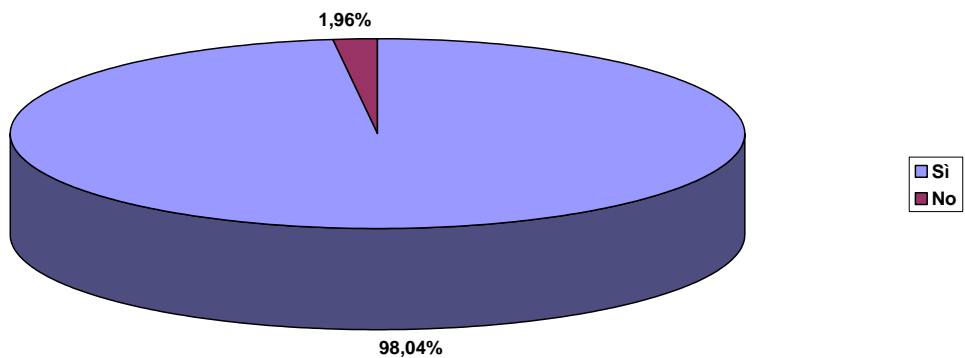


Fig. 3.12- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Direttore generale come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

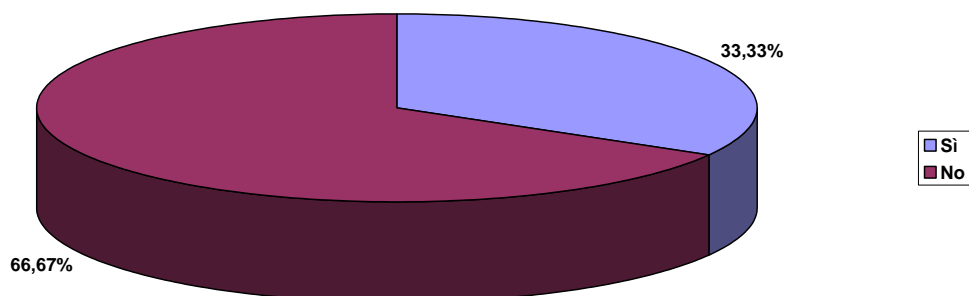


Fig. 3.13- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Consiglio di Amministrazione come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

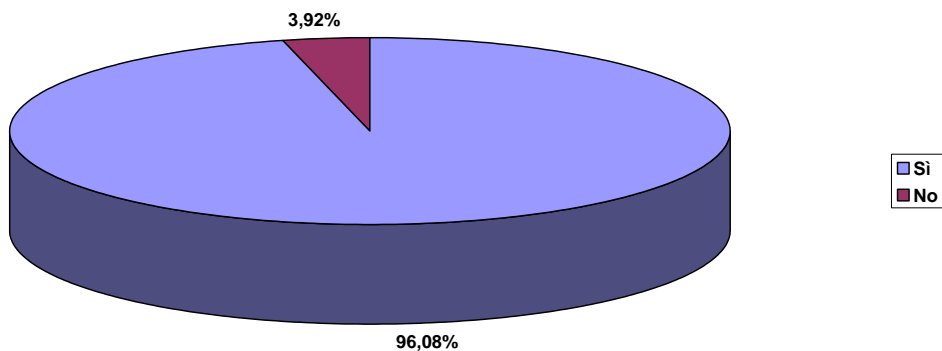


Fig. 3.14- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Direttore di Dipartimento come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

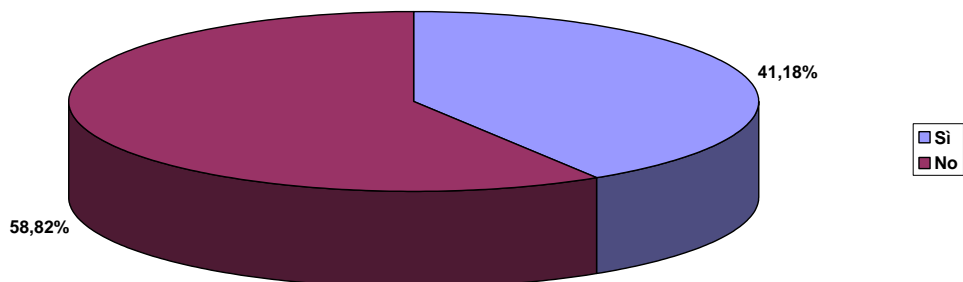


Fig. 3.15- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Collegio dei Direttori di Dipartimento come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

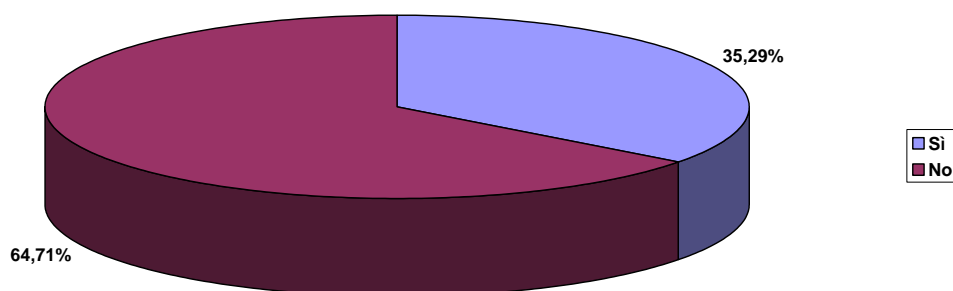


Fig. 3.16- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Nucleo di Valutazione come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

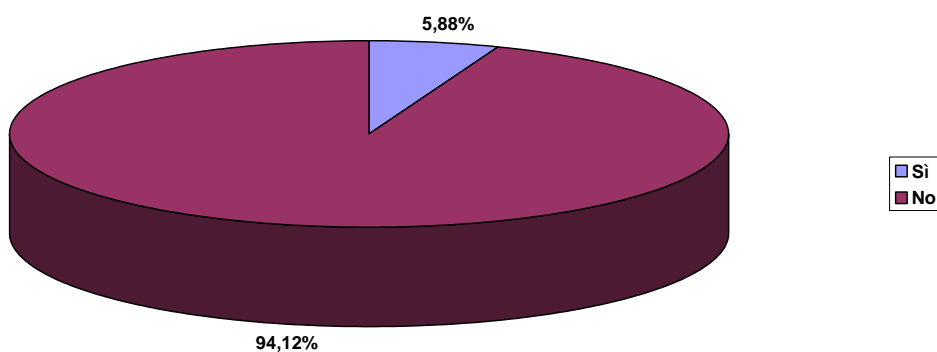


Fig. 3.17- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Consiglio degli studenti come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

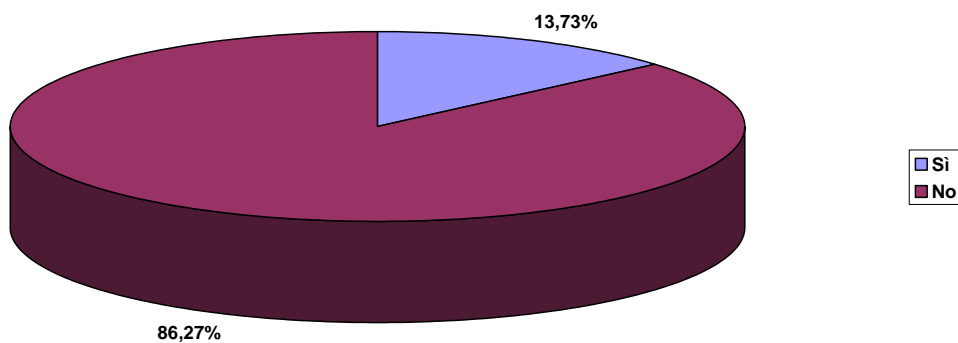
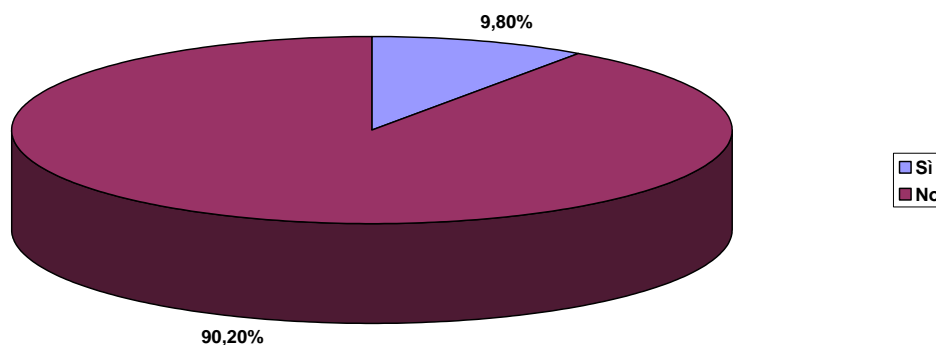


Fig. 3.18- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Personale docente come soggetto coinvolto nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo



La seconda domanda riguarda i documenti attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica nell'Ateneo. Essendo anch'essa una domanda a risposta multipla, soggetta a più di una risposta, sono fornite due rappresentazioni: la prima, riportata nella Fig. 3.19, attraverso la quale sono state raggruppate tutte le modalità calcolando la percentuale sul totale delle risposte date e non sul totale dei rispondenti; la seconda, riportata nelle Figg. 3.20-3.26, con la quale si è deciso di rappresentare le singole modalità di risposta in termini percentuali di rispondenti che hanno scelto quella modalità.

Dalla Fig. 3.19, si nota come il piano strategico e il bilancio di previsione sono considerati i principali documenti attraverso cui si formalizza il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo (rispettivamente 31,39% e 28,47%). È da segnalare che la modalità rendiconto non sia stata scelta da nessuno.

Ciò è confermato anche se si osservano le Figg. 3.20-3.26. Infatti oltre il 70% dei rispondenti ha scelto i precedenti due documenti, mentre gli altri documenti sono stati scelti nel 40% dei casi.

Poiché in due casi i rispondenti hanno scelto anche la modalità “Altro” ed hanno indicato entrambi la programmazione triennale come specifica, si è ritenuto opportuno rappresentare direttamente la nuova modalità “programmazione triennale” (Fig. 3.26).

Fig. 3.19- Rappresentazione grafica della domanda: Attraverso quali documenti viene formalizzato il processo di pianificazione strategica del Suo Ateneo?

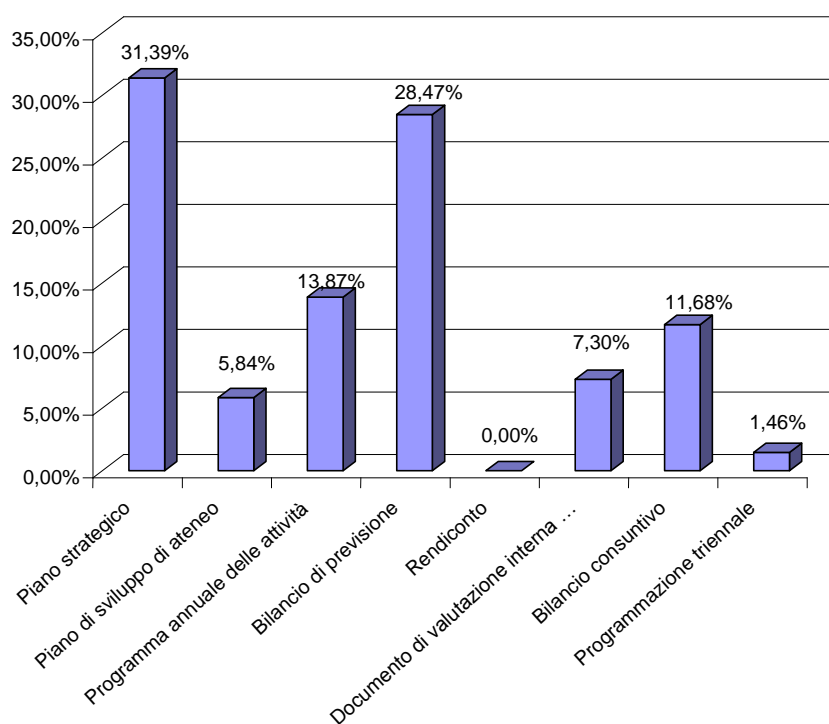


Fig. 3.20- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il piano strategico come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

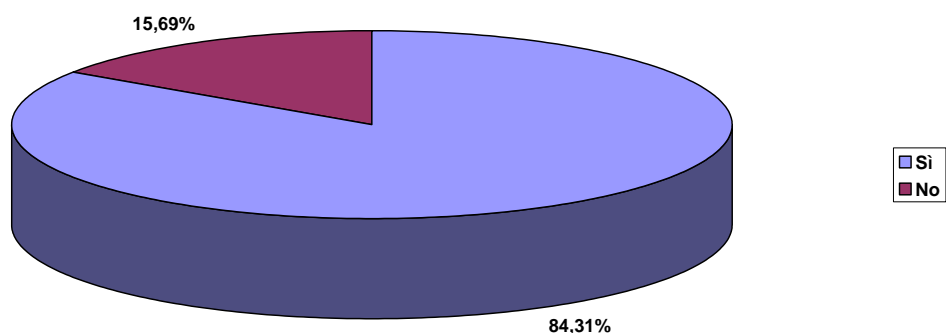


Fig. 3.21- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il piano di sviluppo di Ateneo come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

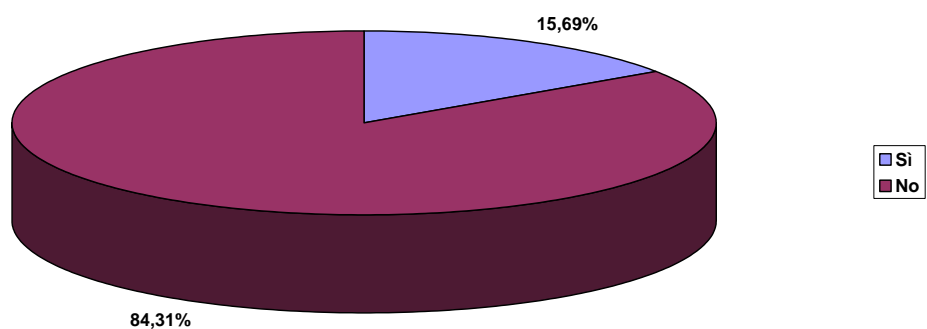


Fig. 3.22- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il programma annuale delle attività come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo*

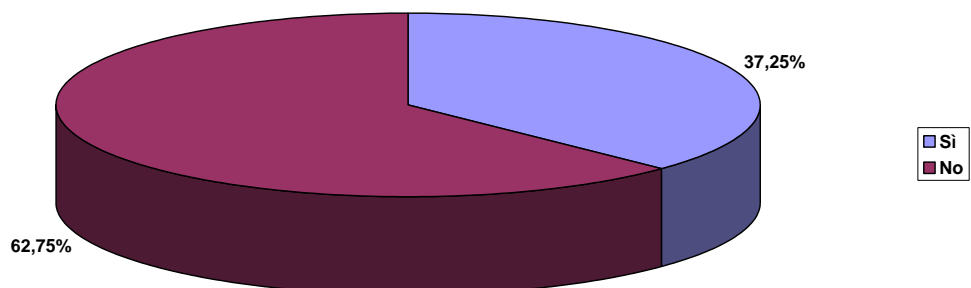


Fig. 3.23- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il bilancio di previsione come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

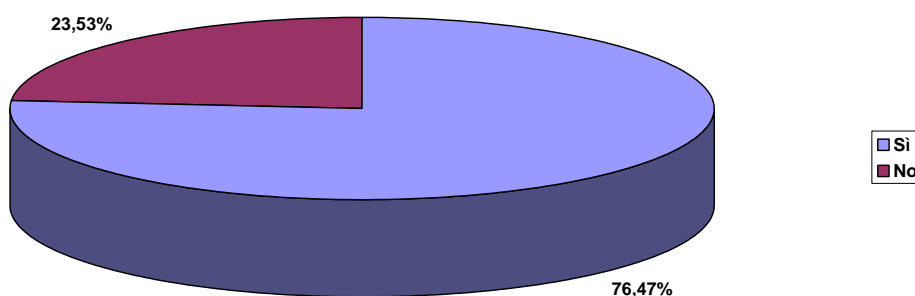


Fig. 3.24- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il documento di valutazione interna della ricerca e di verifica della produttività come documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

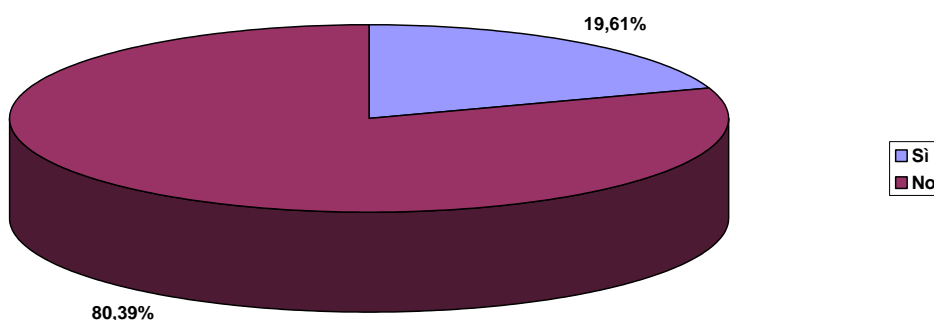


Fig. 3.25- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il bilancio consuntivo come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo

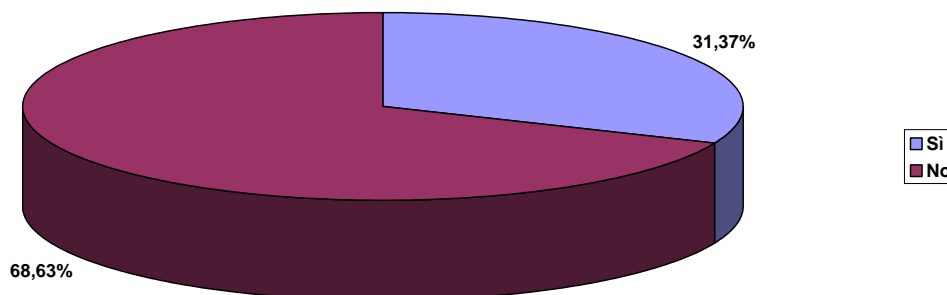
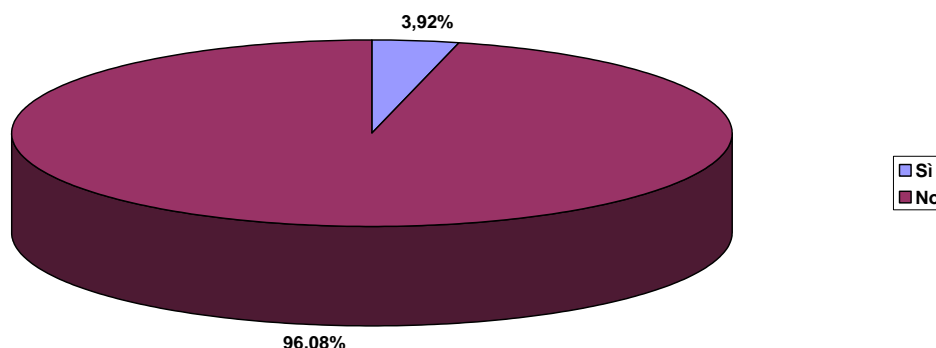


Fig. 3.26- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato la programmazione triennale come il documento attraverso il quale viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo



La terza domanda riguarda i soggetti che partecipano alla elaborazione del bilancio sociale. Trattandosi di una domanda a risposta multipla, potendo cioè i compilatori scegliere più di una risposta, sono fornite due rappresentazioni: la prima, riportata nella Fig. 3.27, attraverso la quale sono state raggruppate tutte le modalità calcolando la percentuale sul totale delle risposte date e non sul totale dei rispondenti; la seconda, riportata nelle Figg. 3.28-3.39, con la quale si è deciso di rappresentare le singole modalità di risposta in termini percentuali di quanti hanno scelto quella modalità.

Dalla Fig. 3.27 emerge che il Rettore sia il primo soggetto che partecipa alla elaborazione del bilancio sociale (21,39%), seguito da Consiglio di amministrazione (14,45%), Senato accademico (13,87%), Direttore generale (13,29%). È da notare come sebbene il Collegio dei Revisori non intervenga nel processo di pianificazione strategica (Fig. 3.27), esso partecipa alla elaborazione del bilancio sociale.

Quanto detto è confermato se si osservano le figure che rappresentano le percentuali di quanti hanno scelto un soggetto come attore della elaborazione del bilancio sociale (Figg. 3.28-3.39).

Fig. 3.27- Rappresentazione grafica della domanda: Quali soggetti partecipano all'elaborazione del bilancio sociale?

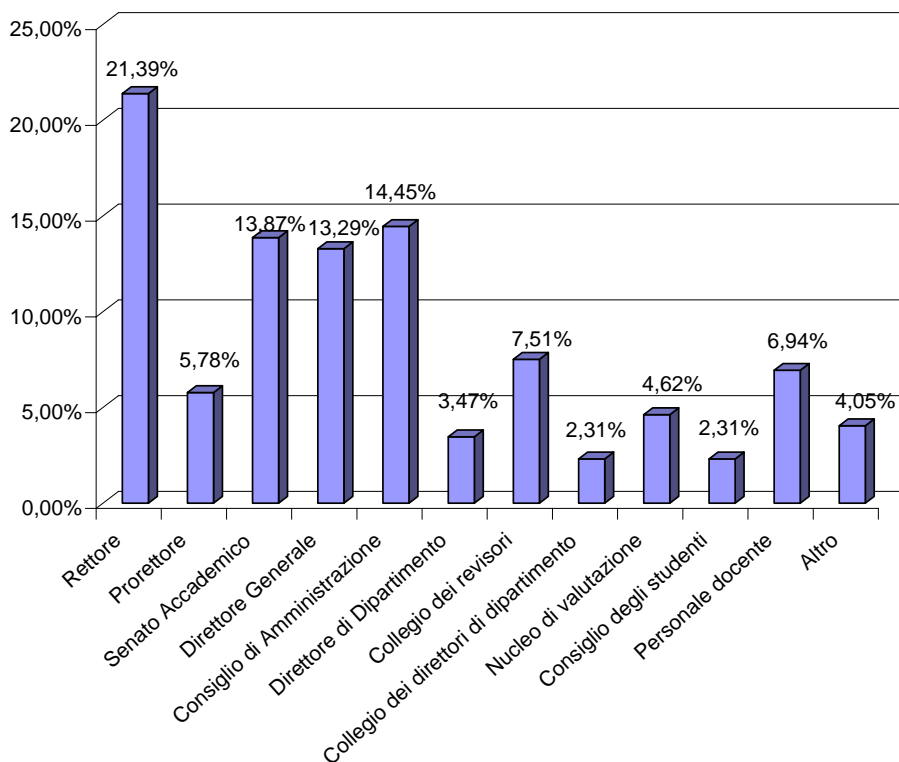


Fig. 3.28- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Rettore come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

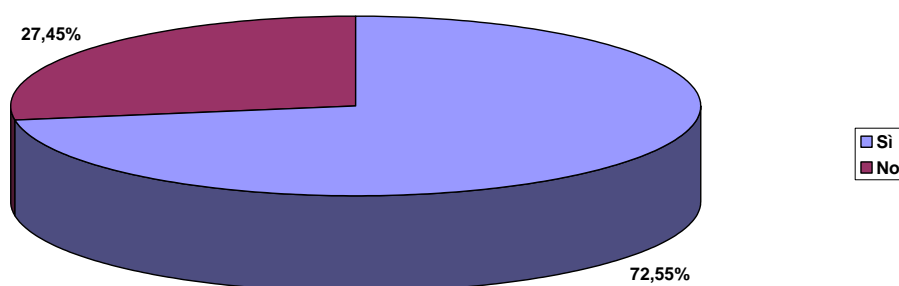


Fig. 3.29- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Prorettore come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

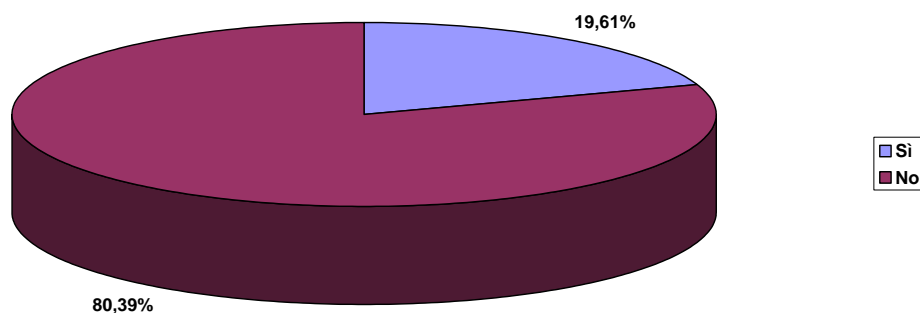


Fig. 3.30- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Senato Accademico come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

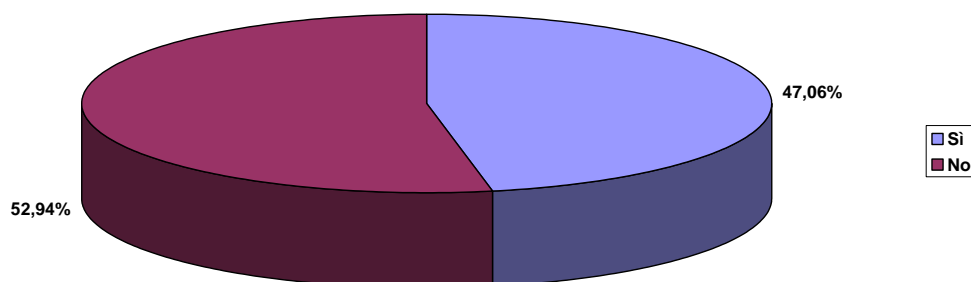


Fig. 3.31- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Direttore generale come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

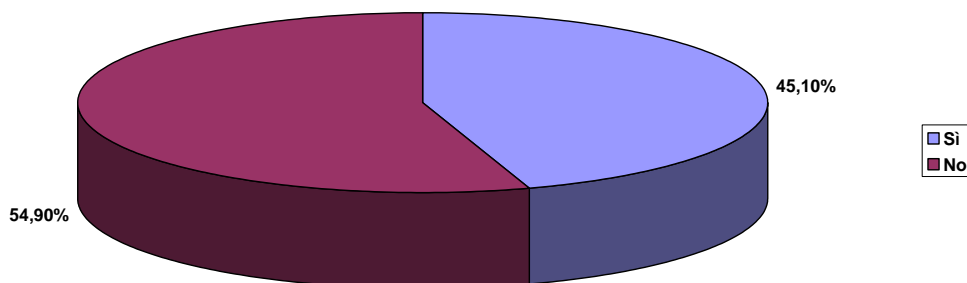


Fig. 3.32: Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Consiglio di amministrazione come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

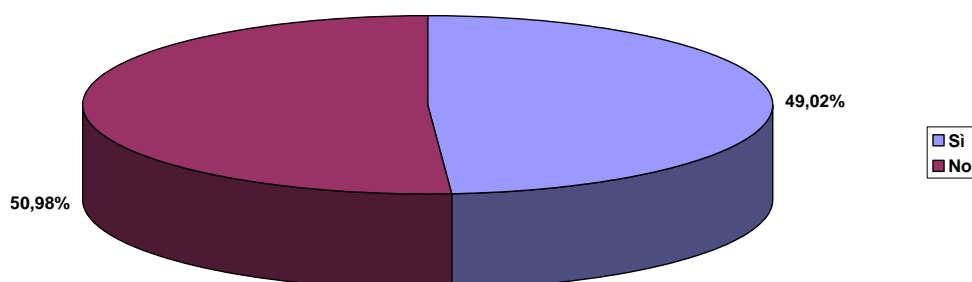


Fig. 3.33: Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Direttore di Dipartimento come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

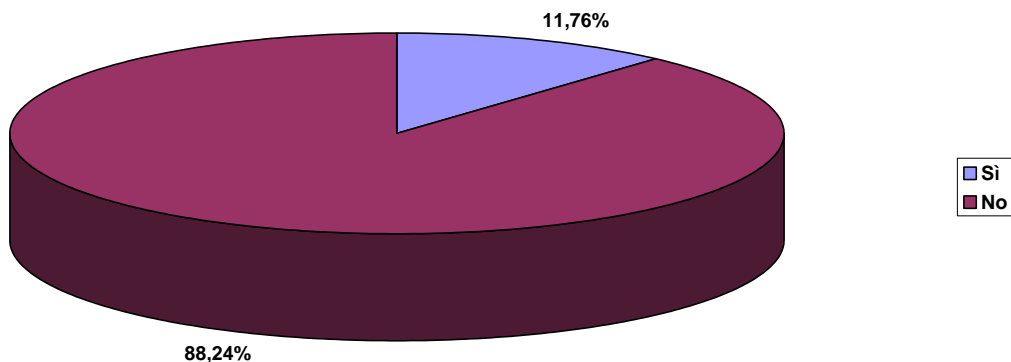


Fig. 3.34- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Collegio dei Revisori come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

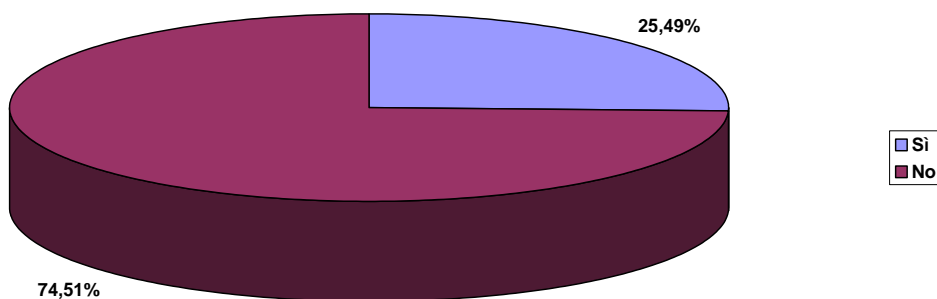


Fig. 3.35- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Collegio dei Direttori di Dipartimento come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

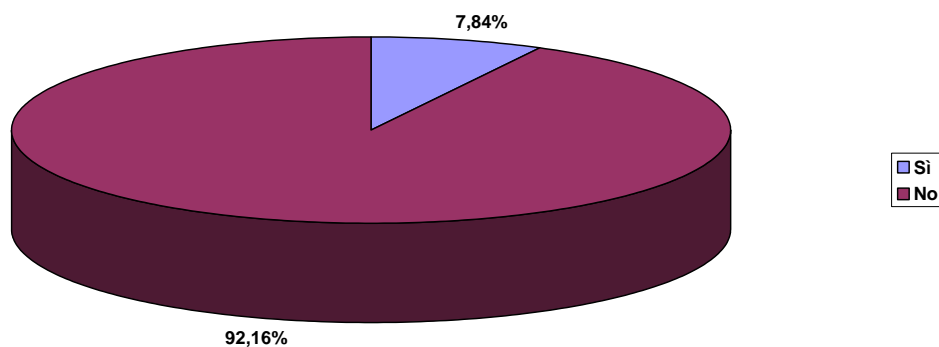


Fig. 3.36- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Nucleo di valutazione come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

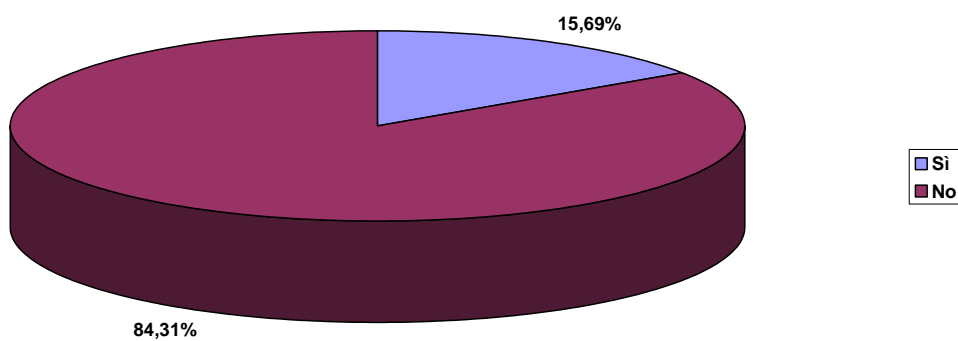


Fig. 3.37- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Consiglio degli studenti come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

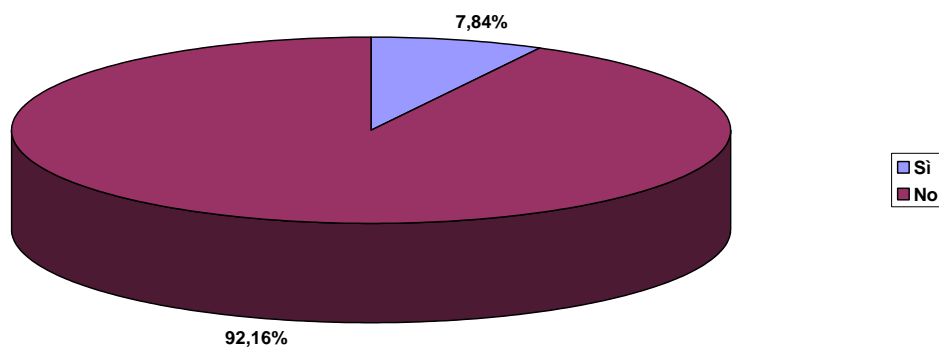


Fig. 3.38- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato il Personale docente come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

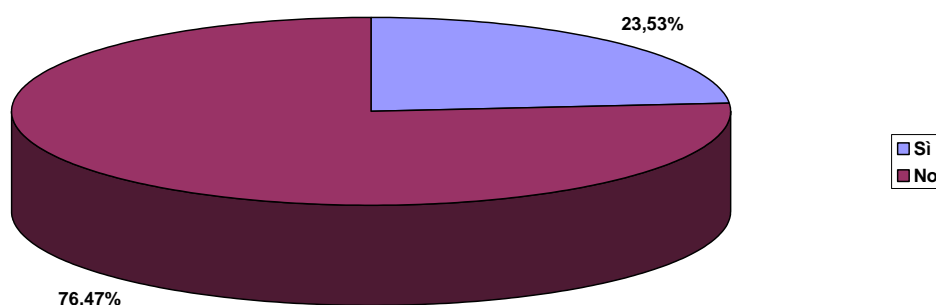
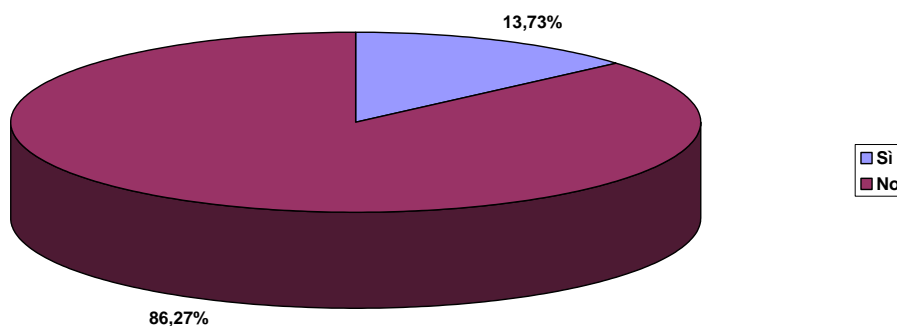


Fig. 3.39- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato altre persone diverse da quelle elencate come il soggetto che partecipa all'elaborazione del bilancio sociale

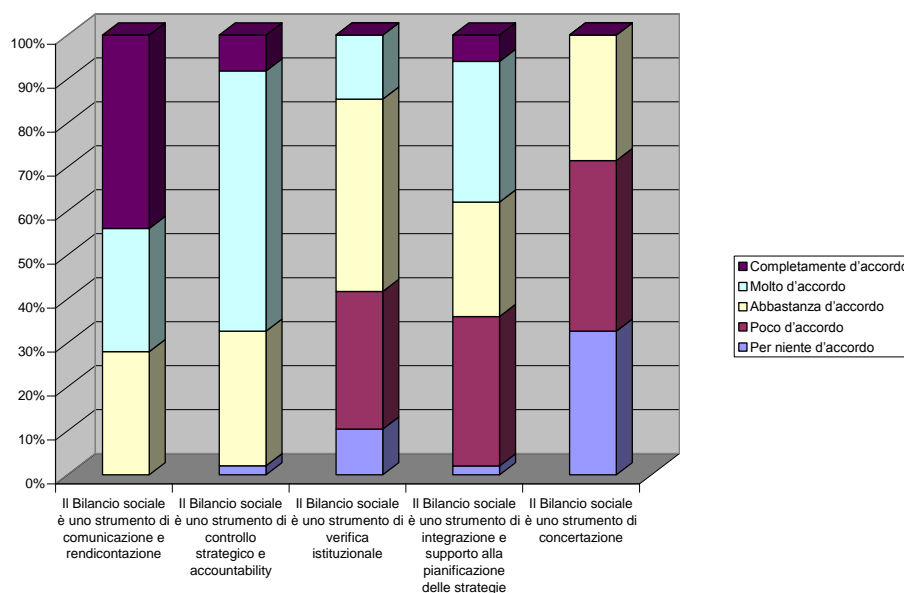


Nella Fig. 3.40 è rappresentata la domanda inerente il grado di accordo espresso dai rispondenti su alcune definizioni di bilancio sociale riportate nel questionario.

Il 70% circa dei rispondenti è molto o completamente d'accordo con la prima definizione «*Il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione e rendicontazione*» e con la seconda «*Il bilancio sociale è uno strumento di controllo strategico e accountability*». Per la terza definizione «*Il bilancio sociale è uno strumento di verifica istituzionale*» prevale la modalità «abbastanza d'accordo». Importante da sottolineare è l'opinione dei rispondenti in merito alla ultima definizione «*Il bilancio sociale è uno strumento di*

concertazione», in quanto i rispondenti sono stati al più abbastanza d'accordo con tale definizione ma nessuno è stato molto o completamente d'accordo.

Fig. 3.40- Rappresentazione grafica della domanda: Per ciascuna definizione di bilancio sociale esprime il suo grado di accordo



Le Figg. 3.41-3.45 evidenziano la distribuzione della domanda inerente le finalità per le quali il bilancio sociale è stato implementato. Si nota come non c'è una predominanza di alcuna modalità. Quindi tutte quelle indicate sono ritenute finalità del bilancio sociale, non essendoci una modalità in particolare che possa essere individuata come principale. Si ricorda che, essendo tale domanda a risposta multipla, sono state fornite due rappresentazione grafiche, una inerente la distribuzione percentuale della domanda, dove la percentuale è stata calcolata rispetto al totale delle risposte (Fig. 3.41), e l'altra (Figg. 3.42-3.45) inerente la distribuzione percentuale di quanti hanno scelto la modalità considerata come finalità del bilancio sociale.

Fig. 3.41- Rappresentazione grafica della domanda: Con quali finalità è stato implementato il bilancio sociale nel suo Ateneo.

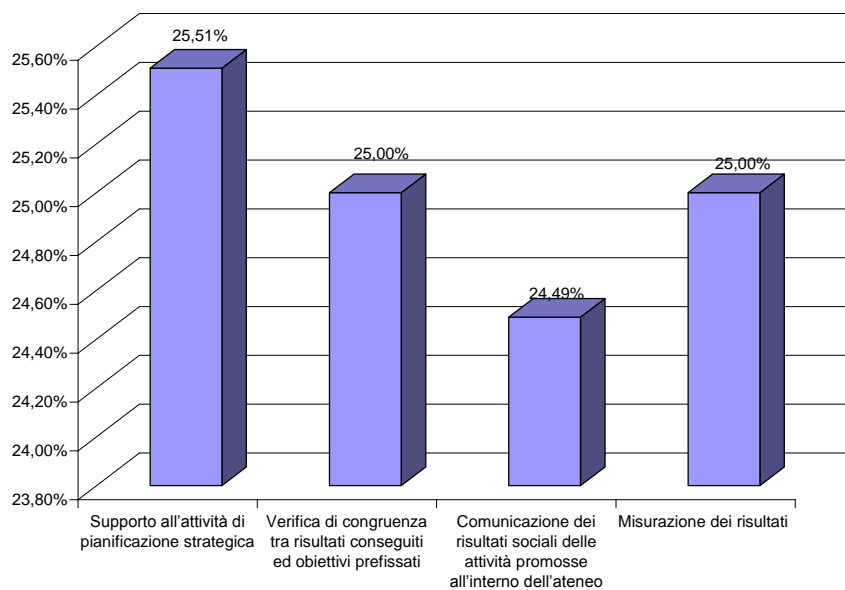


Fig. 3.42- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato supporto alla attività di pianificazione strategica come finalità del bilancio sociale

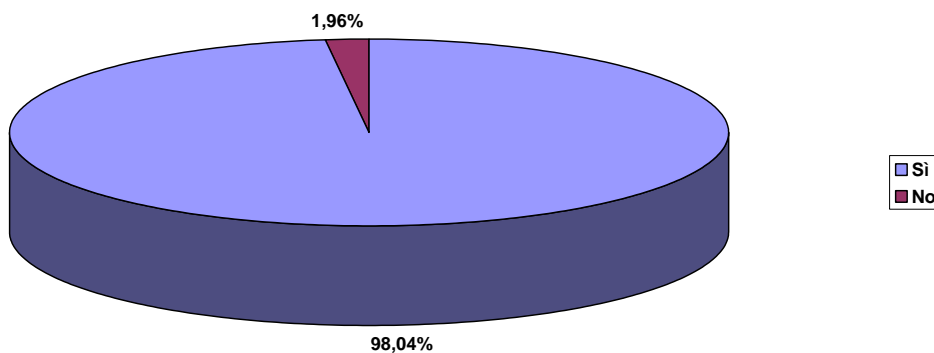


Fig. 3.43- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato verifica di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi prefissati come finalità del bilancio sociale

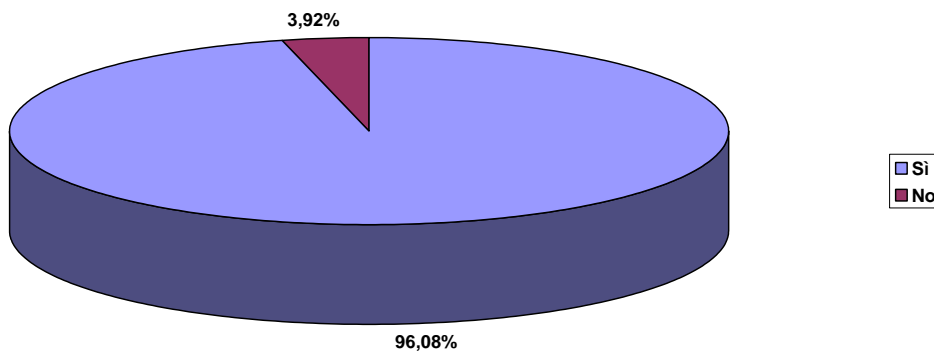


Fig. 3.44- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato Comunicazione dei risultati sociali delle attività promosse all'interno dell'Ateneo come finalità del bilancio sociale

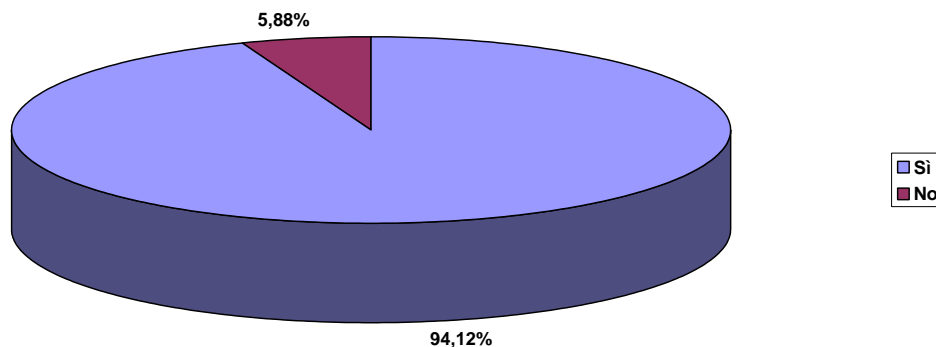
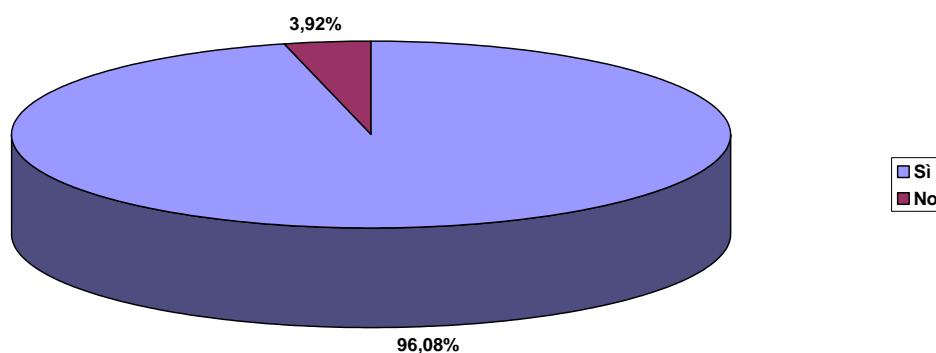
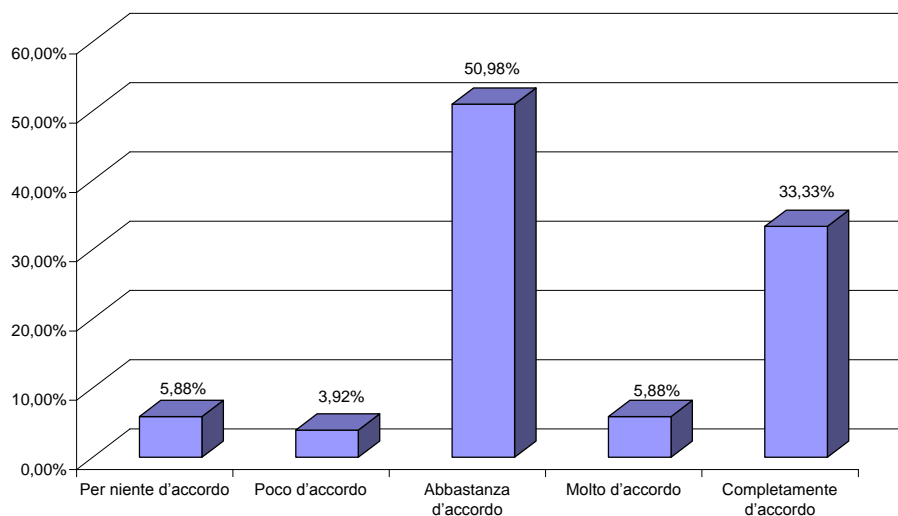


Fig. 3.45- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato misurazione dei risultati come finalità del bilancio sociale



Per quanto riguarda la misura di integrazione del bilancio sociale con i documenti di pianificazione strategica (Fig. 3.46), oltre il 50% ritiene che tale integrazione sia abbastanza forte contro un 33% che il bilancio sociale sia completamente integrato con i documenti citati. È da notare che circa il 10% dei rispondenti ritiene che esso non sia per niente o sia poco integrato con tali documenti.

Fig. 3.46- Rappresentazione grafica della domanda: Quanto, a suo parere, il bilancio sociale si integra, nel suo Ateneo, con i documenti di pianificazione strategica.



Analizziamo ora la domanda inerente il grado di miglioramento che il bilancio sociale apporta ad alcuni processi di Ateneo (Fig. 3.47). Oltre il 50% dei rispondenti ritiene che il Bilancio sociale abbia migliorato molto o completamente la pianificazione strategica, la previsione finanziaria e la rendicontazione sociale. Il 58% asserisce che esso abbia migliorato abbastanza la programmazione. Oltre il 50% ritiene invece che esso non abbia migliorato per niente o solo poco il budgeting e la rendicontazione finanziaria.

Oltre il 50% afferma che, in sede di bilancio sociale, sono state effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future di Ateneo (Fig. 3.48). A coloro i quali hanno risposto negativamente, è stato chiesto se c'era l'intenzione di farlo in futuro (Fig. 3.49). La maggioranza ha fornito risposte negative.

Inoltre, più del 70% dei rispondenti ha già avuto modo di apprezzare il contributo offerto dal Bilancio sociale al processo di pianificazione strategica (Fig. 3.50).

Fig. 3.47- Rappresentazione grafica della domanda: In che misura ritiene che il bilancio sociale abbia portato miglioramenti ai seguenti aspetti del suo Ateneo.

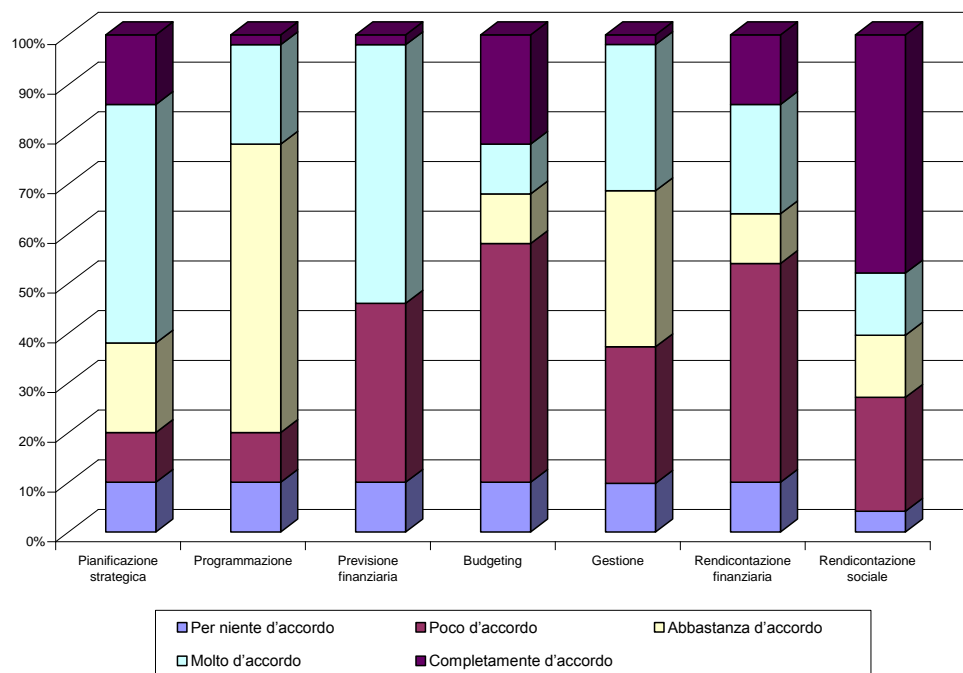


Fig. 3.48- Rappresentazione grafica della domanda: In sede di bilancio sociale, sono effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future di Ateneo?

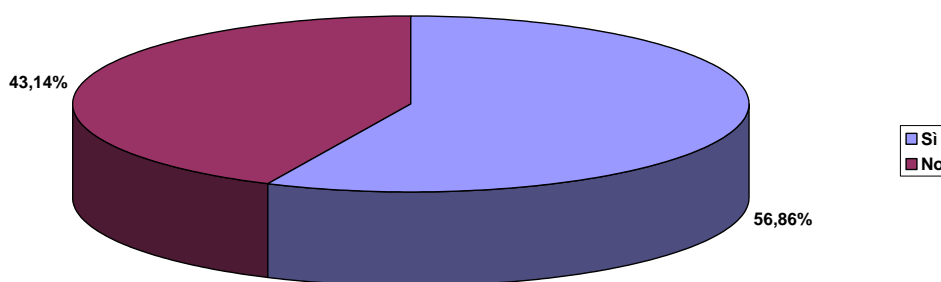


Fig. 3.49- Rappresentazione grafica della domanda: Qualora non siano state prese ancora in considerazione, c'è intenzione di farlo?

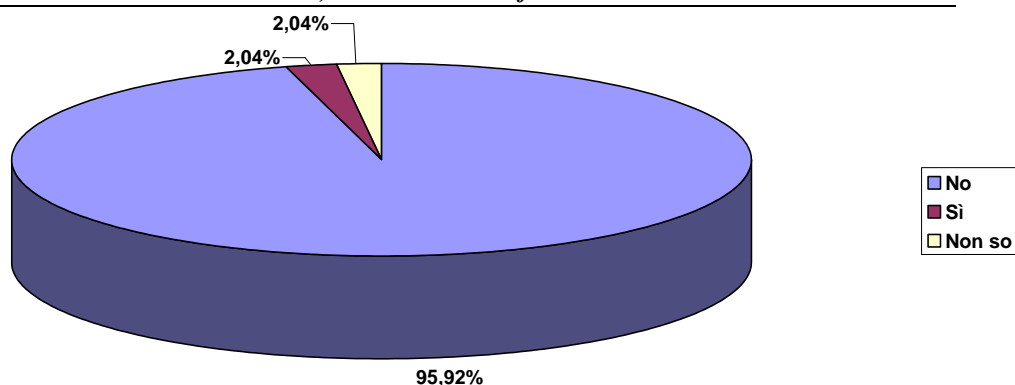
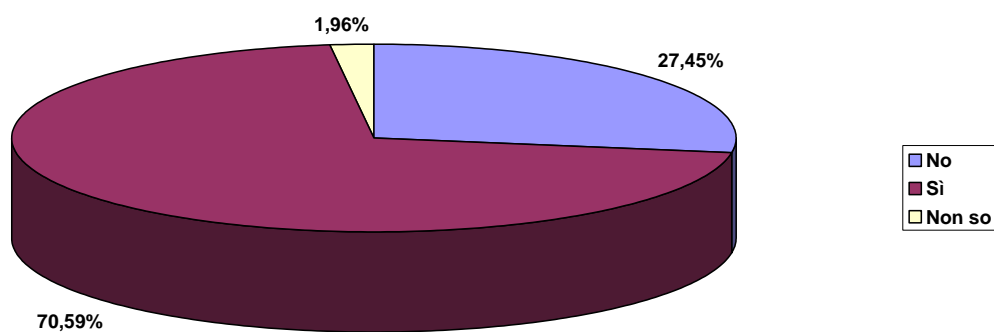


Fig. 3.50- Rappresentazione grafica della domanda: Ha già avuto modo di apprezzare il contributo offerto dal bilancio sociale al processo di pianificazione strategica?



Passando ad analizzare la domanda inerente il grado con cui si ritiene che il bilancio sociale abbia contribuito agli aspetti indicati (Fig. 3.51), si nota come non ci sia un grado predominante, eccetto nel caso di condivisione strategica e allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, per i quali la percentuale più alta si registra per la modalità molto/completamente. Per le altre voci, i rispondenti si collocano nella posizione centrale “abbastanza” o nella posizione bassa “per niente/poco”.

Oltre il 50% dei compilatori del questionario ritiene che, in sede di bilancio sociale, sia definita un’agenda del cambiamento strategico che confronta l’attuale strategia

con la nuova e definisce le iniziative oggetto del processo di pianificazione strategica (Fig. 3.52). Altresì, oltre il 70% è concorde nel ritenere che il bilancio sociale individua i temi strategici come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere (Fig. 3.53).

Più del 60% dei rispondenti, asserisce che il bilancio sociale non specifica le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento all'Ateneo (Fig. 3.54); mentre il 76% afferma che nel bilancio sociale non sono definiti specifici indicatori impiegati per guidare il processo decisionale (Fig. 3.55).

Fig. 3.51- Rappresentazione grafica della domanda: Indichi il grado con cui ritiene che il bilancio sociale abbia contribuito ai seguenti aspetti.

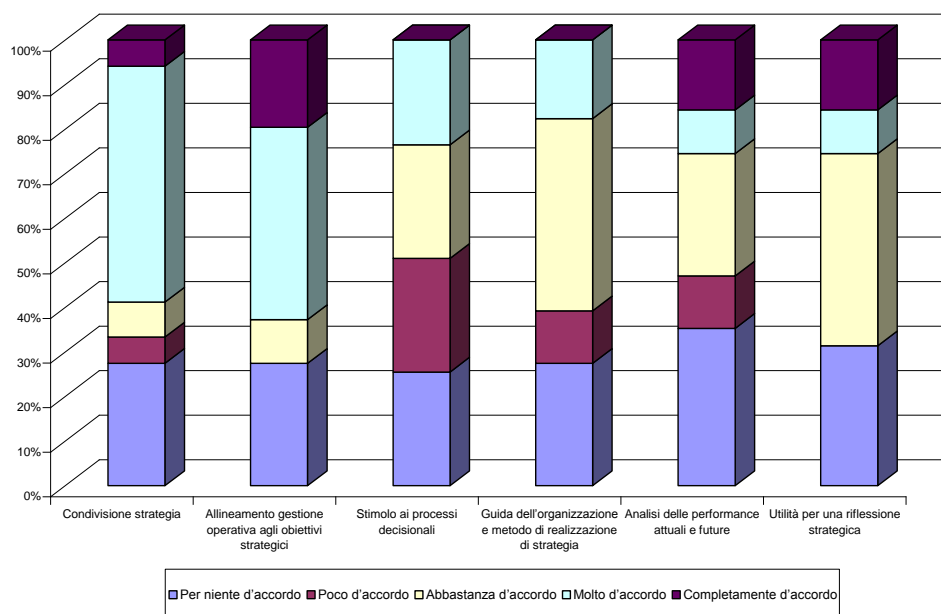


Fig. 3.52- Rappresentazione grafica della domanda: In sede di bilancio sociale, viene definita una agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova e definisce le iniziative oggetto del processo di pianificazione strategica?

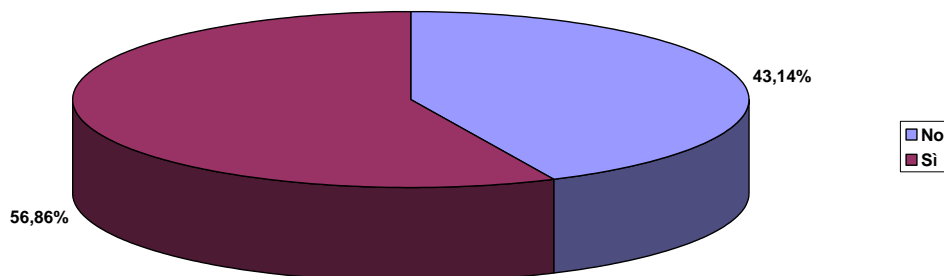


Fig. 3.53- Rappresentazione grafica della domanda: Il bilancio sociale individua i temi strategici come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere?

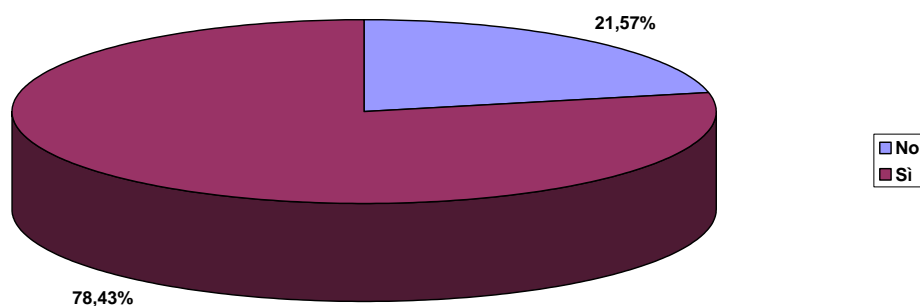


Fig. 3.54- Distribuzione grafica della domanda: Il Bilancio sociale specifica le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento all'Ateneo?

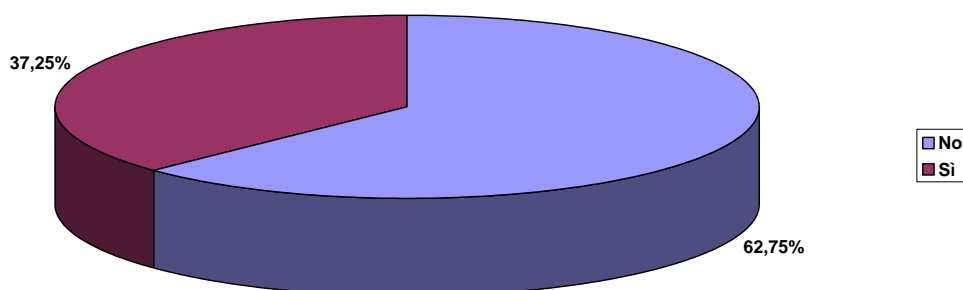
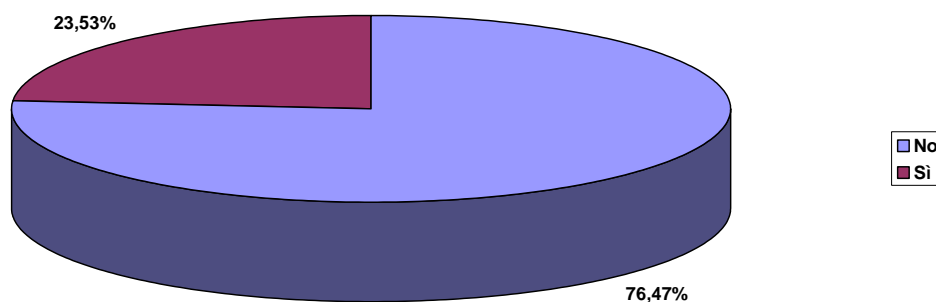


Fig. 3.55- Rappresentazione grafica della domanda: Nel bilancio sociale sono definiti specifici indicatori normalmente utilizzati per guidare il processo decisionale?



Per quanto riguarda la domanda inerente gli argomenti del Bilancio sociale che andrebbero approfonditi, essendo una domanda a risposta multipla, sono state utilizzate due rappresentazioni. I principali argomenti da approfondire sono indicatori strategici (15,21%), rapporti con gli stakeholders (14,56%), rapporti con il territorio (13,59%), stimolo ai processi decisionali (12,94%), analisi delle condizioni di equilibrio (11,65%) e mission (11%) (Figg. 3.56-3.65).

Fig. 3.56- Rappresentazione grafica della domanda: A suo avviso, quali argomenti del bilancio sociale dell'Università di Salerno andrebbero approfonditi?

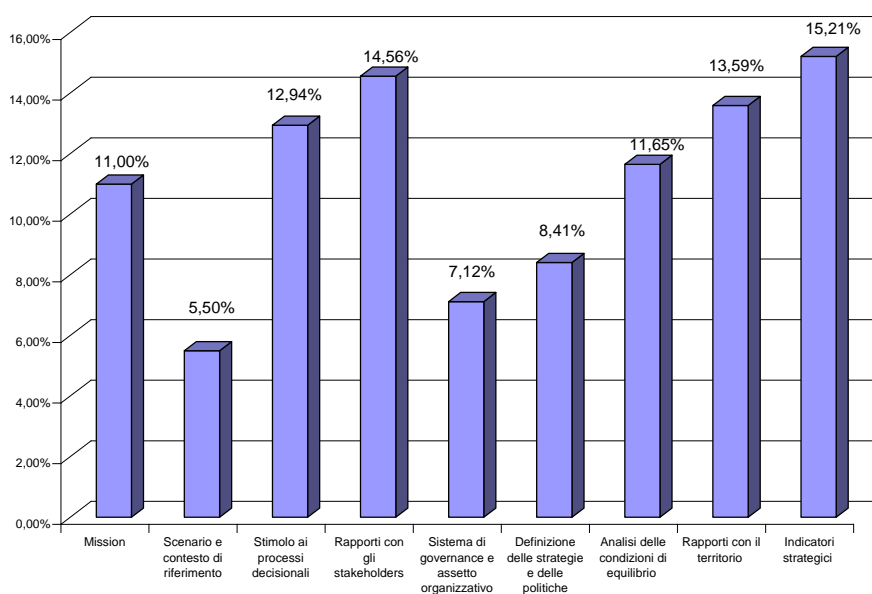


Fig. 3.57- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato mission come argomento del bilancio sociale da approfondire

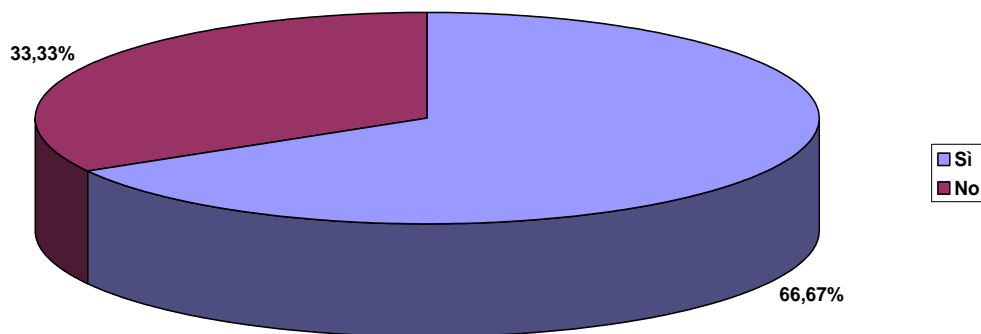


Fig. 3.58- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato Scenario e contesto di riferimento come argomento del bilancio sociale da approfondire

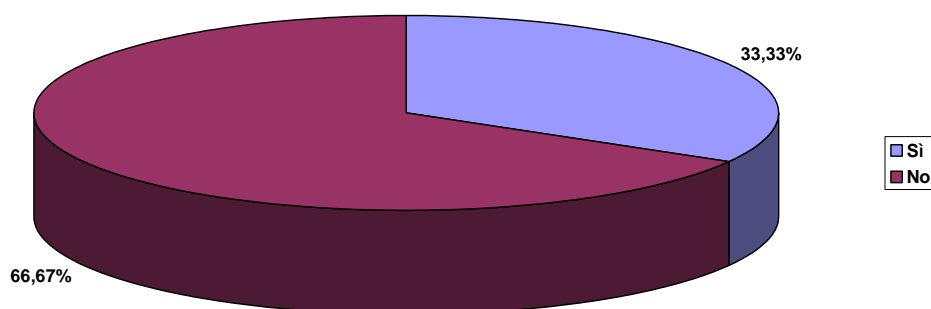


Fig. 3.59- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato stimolo ai processi decisionali come argomento del bilancio sociale da approfondire

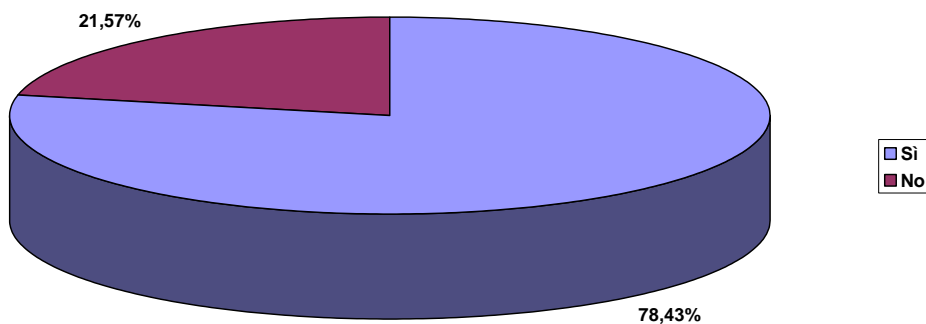


Fig. 3.60- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato Rapporti con gli stakeholders come argomento del bilancio sociale da approfondire*

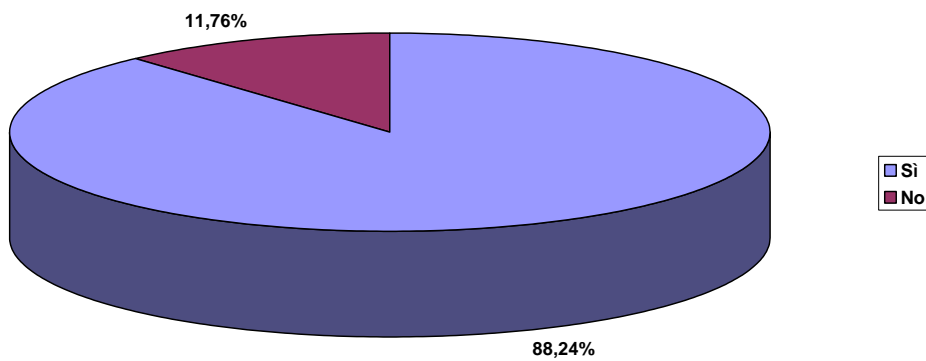


Fig. 3.61- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato sistema di governance e assetto organizzativo come argomento del bilancio sociale da approfondire*

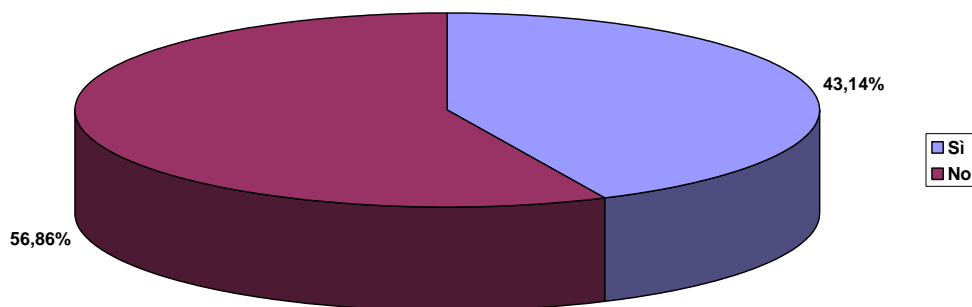


Fig. 3.62- *Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato definizione delle strategie e delle politiche come argomento del bilancio sociale da approfondire*

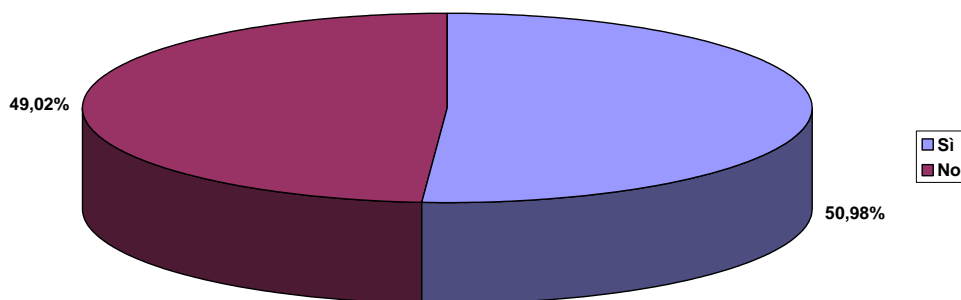


Fig. 3.63- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato analisi delle condizioni di equilibrio come argomento del bilancio sociale da approfondire

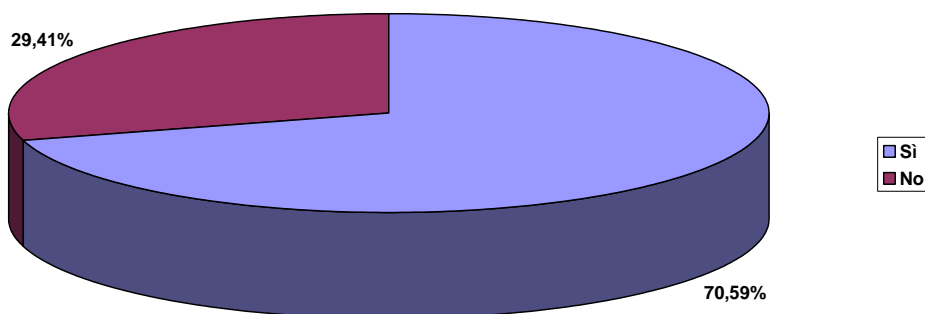


Fig. 3.64- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato rapporti con il territorio come argomento del bilancio sociale da approfondire

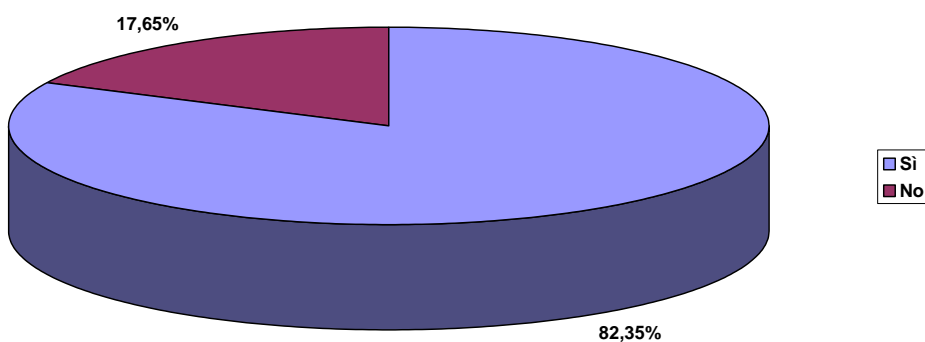
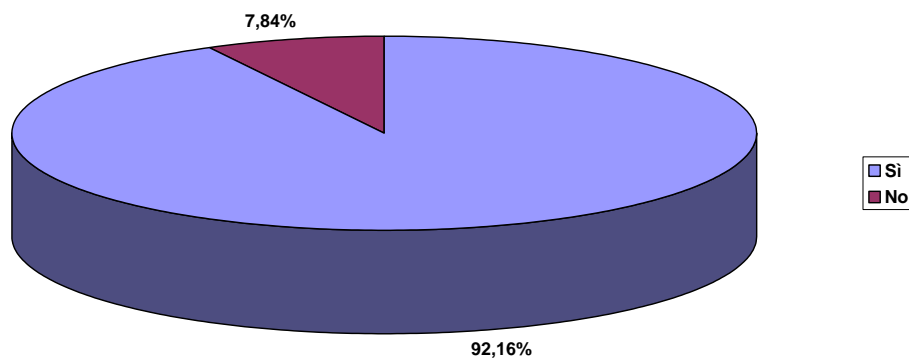
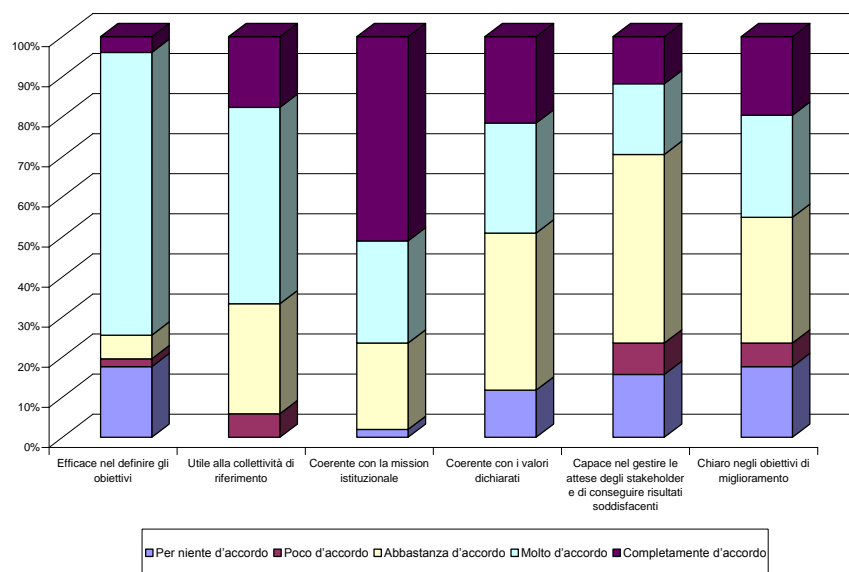


Fig. 3.65- Rappresentazione grafica di quanti hanno indicato indicatori strategici come argomento del bilancio sociale da approfondire



Per quanto concerne la valutazione di alcuni aspetti del bilancio sociale (Fig. 3.66), si nota come unicamente l'aspetto "capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti" sia quello che presenta una predominanza della modalità centrale "abbastanza". Negli altri casi è prevalente la modalità "molto/completamente".

Fig. 3.66- Rappresentazione grafica della domanda: Come giudica il bilancio sociale nei diversi aspetti elencati.



3.6 Un'analisi multivariata del questionario sul bilancio sociale

In questo paragrafo saranno descritti i principali risultati dell'analisi multidimensionale condotta sui dati raccolti a seguito della somministrazione del questionario sul bilancio sociale.

Le analisi condotte sono due:

1. la prima è l'*Analisi delle Corrispondenze Multiple* (ACM)⁵⁷, che si pone l'obiettivo di individuare dei fattori soggiacenti alla struttura dei dati, in modo tale da riassumere l'intreccio delle relazioni di interdipendenza tra le diverse modalità dei caratteri in un numero più ristretto di variabili, che sono i fattori o dimensioni del questionario. In questo modo è possibile individuare quali sono le domande del questionario che meglio permettono di raggiungere l'obiettivo. In altre parole è possibile capire se il bilancio sociale ha un ruolo determinante nella pianificazione strategica oppure no. Per capire ciò, si può valutare il contributo che le variabili che contraddistinguono il bilancio sociale hanno nella costruzione dei fattori. Se infatti il contributo è alto nel numero di fattori scelto, allora si può ben sperare che il bilancio sociale ha un ruolo nella pianificazione strategica;

2. la seconda è la *Cluster Analysis*⁵⁸, che ha lo scopo di pervenire ad un'ottimizzazione della ripartizione dei soggetti intervistati in classi, omogenee al loro

⁵⁷ Sull'argomento si vedano, tra gli altri: AMATURO E., (1989), *Analyse des données & analisi dei dati nelle scienze sociali*, Centro Scientifico, Torino; BENZECRI J.P., (1973), *L'analyse des données. Tome I: la taxinomie; Tome II: L'analyse des correspondances*, Dunod, Parigi; BOLASCO S., (1999), *Analisi multidimensionale dei dati. Metodi, strategie e criteri di interpretazione*, Carocci, Roma; DI FRANCO G., (1997), *Tecniche e modelli di analisi multivariata dei dati*, Seam, Roma; DI FRANCO G., (2006), *Corrispondenze multiple e altre tecniche multivariate per variabili categoriali*, Franco Angeli, Milano; ESCOPIER B., PAGÈS J., (1990), *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs, méthodes et interprétation*, Dunod, Parigi; LANZETTI C., (1995), *Elaborazioni di dati qualitativi. Introduzione all'uso dell'analisi delle corrispondenze e dei modelli LISREL*, Franco Angeli, Milano; RICOLFI L., (2002), *Manuale di analisi dei dati. Fondamenti*, Laterza, Bari-Roma.

⁵⁸ Sull'argomento si vedano, tra gli altri: AA.VV. (1983), *New trends in Data Analysis and Applications*, North Holland; ANDEMBERG M. (1973), *Cluster analysis for applications*, New York Academic Press; EVERITT B.S. (1979), *Unresolved problems in cluster analysis*, Biometrics; FABBRIS L. (1983),

interno ed il più possibile eterogenee tra loro, rispetto al campo di variazione delle risposte fornite dal questionario. La ripartizione dei soggetti in classi è stata compiuta sulla base dei fattori emersi dall'analisi precedente.

Analisi esplorativa di dati multidimensionali, Cleup editore; WEGMAN E.J. (1972), *Non-parametric Probability Density Estimation* in: A survey on available methods, Technometrics; GREEN P.E., FRANK R.E., ROBINSON P.J. (1967), *Cluster Analysis in text market selection*, Management science; HARTIGAN J.A. (1975), *Clustering Algorithms*, Wiley, New York; JARDINE N., SIBSON R. (1971), *Mathematical taxonomy*, Wiley, London; JONES K.S., NEEDHAM R.M. (1968), *Automatic term classification and retrieval*, Inform. Storage; JOHNSON S.C. (1967), *Hierarchical clustering schemes*, Psychometrika; KENDALL M. (1975), *Multivariate analysis*, Charles Griffin & Company, London; MATTHEWS A. (1979), *Standardization of measures prior to clustering*, Biometric; MORRISON D.F. (1967), *Measurement problems in cluster analysis*, Management science; MORRISON D.F. (1976), *Multivariate statistical methods*, Mc Graw Hill; OSHUMI N. (1980), *Evaluation procedure of agglomerative hierarchical clustering methods by fuzzy relations* in: Data Analysis and Informatics, DIDAY ET AL. (a cura di), North Holland; RAND W.M. (1971), *Objective criteria for the evaluation of clustering methods*, J.A.S.A.; SILVESTRI L., HILL I.R. (1964), *Some problems of the taxometric approach* in: Phenetic and Phylogenetic Classification, HEYWOOD V.H. E MC NEIL J. (a cura di), Systematic Association Londra.

3.6. 1 L'Analisi delle Corrispondenze Multiple

L'Analisi delle corrispondenze multiple (ACM) è una tecnica di analisi multidimensionale utilizzata nel caso di variabili qualitative, siano esse ordinabili o sconnesse. È particolarmente utile quando si ha a che fare con le risposte ad un modello di rilevazione (il questionario) volto allo studio dei comportamenti e delle opinioni dei soggetti in esame.

Ogni variabile è ricodificata in tante modalità quanti sono i possibili “stati” che essa può assumere; la matrice completa dei dati è pertanto costituita da una grande tabella, nella quale le righe rappresentano gli individui, mentre le colonne rappresentano tutte le possibili modalità.

La fase di preparazione dei dati per la elaborazione attraverso l'ACM richiede due momenti decisionali di estrema importanza per i risultati che poi si otterranno.

In primo luogo, bisogna decidere quali variabili introdurre nell'analisi e stabilire il loro status di variabili “attive”, che sono quelle che entrano direttamente nell'ACM contribuendo alla formazione degli “assi fattoriali”; oppure di variabili “passive” o “illustrative”, che sono invece usate per chiarire alcuni aspetti dei fattori e per evidenziare taluni legami di interdipendenza, senza però che esse contribuiscano alla determinazione degli assi. Nel nostro caso l'unica variabile illustrativa è quella riferita alla categoria di appartenenza dell'intervistato (Componente del gruppo di lavoro del bilancio sociale, Membro dell'organo accademico, Personale amministrativo).

La seconda decisione riguarda le modalità con cui ciascuna variabile entra nell'analisi, in quanto non tutte le modalità sono utili in fase di elaborazione dei dati. Inoltre è necessario procedere ad una ricodifica di alcune variabili, aggregando tra loro alcune modalità di risposta, che rendono più chiaro e significativo il risultato. Ciò si

rende necessario in quanto nell'ACM ogni modalità diventa una variabile binaria (presenza/assenza) e considerare tutte le modalità significa aumentare di molto le dimensioni della matrice e rendere più difficile la lettura dei risultati. Poiché l'obiettivo è quello di raggiungere un equilibrio tra ricchezza di informazione e chiarezza del risultato finale, si deve rinunciare ad introdurre alcuni aspetti presenti nel questionario, in quanto non determinanti ai fini dell'analisi.

Al termine di queste operazioni preliminari di scelta, il bilancio dell'analisi presenta 78 variabili attive con 254 modalità associate e 1 variabile illustrativa con 3 modalità associate, per un totale di 51 individui. Molte variabili attive sono state abbandonate automaticamente in sede di elaborazione, in quanto erano poco esplicative ai fini dell'analisi o risultavano troppo correlate tra loro o presentavano una numerosità molto bassa o nulla, per cui sono state ridistribuite tra le altre modalità.

Lo scopo dell'ACM è di passare da uno spazio originario ad un nuovo spazio in cui ciascuna variabile è combinazione lineare delle originarie e nel nuovo spazio considerare un sottospazio in grado di spiegare il massimo della variabilità della matrice originale dei dati. Gli assi fattoriali hanno la funzione di nuove dimensioni sintetiche della matrice e sono ortogonali tra loro. Ciascun asse fattoriale spiega una parte della variabilità della matrice dei dati; in altre parole, ciascun asse fattoriale trattiene una parte dell'informazione fornita dal complesso dei dati.

3.6. 1.2 I risultati dell'ACM

Senza entrare nel dettaglio delle tecniche di interpretazione, si può affermare che ci sono due tipologie di approccio interpretativo:

1. la prima, di tipo “fattorialista”, è rivolta all’individuazione e denominazione delle dimensioni fattoriali; pertanto fa ricorso soprattutto ai contributi assoluti forniti dalle modalità alla costruzione dell’asse. In pratica i contributi assoluti rappresentano la percentuale di varianza del fattore attribuibile ad una certa modalità.

2. la seconda, di tipo “geometrico-strutturale”, è rivolta all’analisi della configurazione della nuvola dei punti-modalità, della vicinanza tra i punti, della forma della nuvola stessa.

Di fatto l’interpretazione si basa su entrambi gli approcci, in quanto ciascuno di essi fornisce una specifica informazione. L’approccio fattorialista è utile in una prima fase di individuazione delle strutture portanti dell’asse, mentre l’approccio geometrico-strutturale è utile in una seconda fase di convalida e di approfondimento dei risultati ottenuti.

In una terza fase si possono prendere in considerazione le variabili supplementari che, proiettate sui piani fattoriali, possono fornire un interessante incremento di informazione. L’apprezzamento della significatività della loro posizione rispetto all’asse è data dal “valore-test”; quando questo è, in valore assoluto, maggiore di due, la posizione occupata può essere considerata significativa ad un livello del 5% di errore.

Lo spoglio delle variabili è preceduto dall’indicazione della soglia minima (PCMIN), utile per considerare in analisi una data modalità. Al fine di rendere più stabili i risultati, le modalità con frequenza inferiore alla soglia vengono eliminate, ridistribuendo gli individui casualmente fra le altre modalità della stessa variabile. Di seguito viene riportata la tabella dopo tale eliminazione; i pesi sono uniformi per cui le frequenze assolute sono uguali ai valori ponderati. Dopo l’eliminazione, le 78 modalità attive di partenza si riducono a 72.

Per la scelta del numero dei fattori necessari per la costruzione di piani su cui proiettare i punti, si è deciso di utilizzare il criterio della percentuale di variabilità spiegata. Si scelgono quei fattori che, cumulativamente, spieghino almeno il 70% della variabilità totale. Ma visto che il numero delle variabili è molto elevato, è noto che per garantire tale percentuale sarebbe necessario scegliere un numero elevato di fattori. A questo si potrebbe guardare al massimo salto e scegliere un numero di fattori in corrispondenza del salto.

Studiando i risultati dell'analisi, si nota come oltre il 70% dell'informazione complessiva sia riproducibile attraverso i primi 8 assi fattoriali; il massimo salto si ha in corrispondenza di 3 e 4. Ciò permette di affermare che i fattori che contribuiscono in modo significativo, sono i primi 4 assi che raggiungono una percentuale del 45,99% (Tab. 3.7).

La corretta interpretazione dei fattori richiede la lettura dei contributi assoluti e della qualità della rappresentazione dei punti (Tab. 3.8).

Tab. 3.7- Percentuale di variabilità spiegata dai fattori

NUMBER	EIGENVALUE	PERCENTAGE	CUMULATED	PERCENTAGE
1	0.2908	15.06	15.06	*****
2	0.2365	12.25	27.31	*****
3	0.2017	10.45	37.76	*****
4	0.1589	8.23	45.99	*****
5	0.1495	7.74	53.74	*****
6	0.1286	6.66	60.40	*****
7	0.1093	5.66	66.06	*****
8	0.1018	5.27	71.33	*****
9	0.0708	3.67	75.00	*****
10	0.0616	3.19	78.19	*****
11	0.0553	2.86	81.05	*****
12	0.0501	2.60	83.64	*****
13	0.0434	2.25	85.89	*****
14	0.0348	1.80	87.70	*****
15	0.0298	1.54	89.24	*****
16	0.0259	1.34	90.58	*****
17	0.0255	1.32	91.90	*****
18	0.0230	1.19	93.09	*****
19	0.0199	1.03	94.12	*****
20	0.0154	0.80	94.92	*****
21	0.0139	0.72	95.64	****

22 0. 0135 0. 70 96. 34 ****
23 0. 0126 0. 65 96. 99 ****
24 0. 0115 0. 59 97. 59 ****
25 0. 0097 0. 50 98. 09 ***
26 0. 0073 0. 38 98. 47 ***
27 0. 0071 0. 37 98. 83 **
28 0. 0059 0. 31 99. 14 **
29 0. 0045 0. 23 99. 37 **
30 0. 0038 0. 20 99. 57 **
31 0. 0032 0. 16 99. 73 *
32 0. 0023 0. 12 99. 85 *
33 0. 0011 0. 06 99. 91 *
34 0. 0010 0. 05 99. 97 *
35 0. 0007 0. 03 100. 00 *
36 0. 0000 0. 00 100. 00 *
37 0. 0000 0. 00 100. 00 *
38 0. 0000 0. 00 100. 00 *
39 0. 0000 0. 00 100. 00 *
40 0. 0000 0. 00 100. 00 *
41 0. 0000 0. 00 100. 00 *
42 0. 0000 0. 00 100. 00 *
43 0. 0000 0. 00 100. 00 *
44 0. 0000 0. 00 100. 00 *
45 0. 0000 0. 00 100. 00 *
46 0. 0000 0. 00 100. 00 *
47 0. 0000 0. 00 100. 00 *
48 0. 0000 0. 00 100. 00 *

| 49 | 0. 0000 | 0. 00 | 100. 00 | *

| 50 | 0. 0000 | 0. 00 | 100. 00 | *

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

Tab. 3.8- Contributi assoluti e relativi dei primi 5 fattori

CATEGORIES		LOADINGS	CONTRIBUTIONS					SQUARED COSINES									
IDEN - LABEL	REL. WT.	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2 . Rettore																	
V101 - No_1_1	0.25	4.67	-1.39	-1.32	0.52	0.32	0.04	1.6	1.8	0.3	0.2	0.0	0.42	0.37	0.06	0.02	0.00
V102 - Si_1_1	1.14	0.21	0.30	0.28	-0.11	-0.07	-0.01	0.4	0.4	0.1	0.0	0.0	0.42	0.37	0.06	0.02	0.00
			CUMULATED CONTRIBUTION = 2.0 2.2 0.4 0.2 0.0														
3 . Prorettore																	
V101 - No_1_2	1.06	0.31	-0.23	-0.01	-0.12	0.08	-0.07	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.18	0.00	0.05	0.02	0.02
V102 - Si_1_2	0.33	3.25	0.76	0.03	0.39	-0.26	0.23	0.6	0.0	0.2	0.1	0.1	0.18	0.00	0.05	0.02	0.02
			CUMULATED CONTRIBUTION = 0.8 0.0 0.3 0.2 0.2														
5 . Diretto generale																	
V101 - No_1_4	0.93	0.50	-0.43	0.15	0.10	-0.04	0.05	0.6	0.1	0.0	0.0	0.0	0.37	0.05	0.02	0.00	0.00
V102 - Si_1_4	0.46	2.00	0.86	-0.31	-0.20	0.07	-0.09	1.2	0.2	0.1	0.0	0.0	0.37	0.05	0.02	0.00	0.00
			CUMULATED CONTRIBUTION = 1.8 0.3 0.1 0.0 0.0														
6 . Consiglio Amministrazione																	
V101 - No_1_5	0.05	24.50	0.69	-0.59	-0.64	0.00	1.22	0.1	0.1	0.1	0.0	0.5	0.02	0.01	0.02	0.00	0.06
V102 - Si_1_5	1.33	0.04	-0.03	0.02	0.03	0.00	-0.05	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.02	0.01	0.02	0.00	0.06
			CUMULATED CONTRIBUTION = 0.1 0.1 0.1 0.0 0.6														
7 . Direttore Dipartimento																	

V101 - No_1_6	0.82 0.70	-0.19 -0.21 -0.20 0.60 -0.08	0.1 0.1 0.2 1.8 0.0	0.05 0.06 0.06 0.51 0.01	
V102 - Si_1_6	0.57 1.43	0.27 0.29 0.29 -0.85 0.11	0.1 0.2 0.2 2.6 0.0	0.05 0.06 0.06 0.51 0.01	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0.2 0.4 0.4 4.4 0.1 +-----+-----+					
9 . Collegio Direttori Dipartimento					
V101 - No_1_8	0.90 0.55	-0.08 -0.42 -0.41 0.15 -0.12	0.0 0.7 0.7 0.1 0.1	0.01 0.32 0.30 0.04 0.03	
V102 - Si_1_8	0.49 1.83	0.15 0.77 0.75 -0.27 0.21	0.0 1.2 1.4 0.2 0.2	0.01 0.32 0.30 0.04 0.03	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0.1 1.9 2.1 0.4 0.2 +-----+-----+					
10 . Nucleo valutazione					
V101 - No_1_9	1.31 0.06	-0.06 0.05 0.06 0.00 -0.09	0.0 0.0 0.0 0.0 0.1	0.05 0.04 0.05 0.00 0.13	
V102 - Si_1_9	0.08 16.00	0.93 -0.84 -0.90 -0.02 1.47	0.2 0.2 0.3 0.0 1.2	0.05 0.04 0.05 0.00 0.13	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0.3 0.3 0.3 0.0 1.3 +-----+-----+					
11 . Consiglio studenti					
V101 - No_1_10	1.20 0.16	-0.11 -0.13 -0.20 -0.10 -0.05	0.1 0.1 0.2 0.1 0.0	0.08 0.10 0.26 0.06 0.02	
V102 - Si_1_10	0.19 6.29	0.70 0.81 1.28 0.63 0.31	0.3 0.5 1.5 0.5 0.1	0.08 0.10 0.26 0.06 0.02	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0.4 0.6 1.8 0.6 0.1 +-----+-----+					
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
CATEGORIES LOADINGS CONTRIBUTIONS SQUARED COSINES					
-----+-----+-----+-----+-----+-----					
IDEN - LABEL	REL. WT. DISTO	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
12 . Personale docente					
V101 - No_1_11	1.25 0.11	-0.09 0.01 0.01 0.09 0.16	0.0 0.0 0.0 0.1 0.2	0.07 0.00 0.00 0.07 0.23	
V102 - Si_1_11	0.14 9.20	0.80 -0.13 -0.06 -0.80 -1.47	0.3 0.0 0.0 0.5 2.0	0.07 0.00 0.00 0.07 0.23	

+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 3 0. 0 0. 0 0. 6 2.2 +-----+																		
14 . Piano strategico																		
V201 - No_2_1	0. 22	5. 38	0. 78	0. 22	1.09	0. 54	0. 55	0. 5	0. 0	1.3	0. 4	0. 4	0. 11	0. 01	0. 22	0. 06	0. 06	
V202 - Si_2_2	1.17	0. 19	-0. 14	-0. 04	-0. 20	-0. 10	-0. 10	0. 1	0. 0	0. 2	0. 1	0. 1	0. 11	0. 01	0. 22	0. 06	0. 06	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 5 0. 1 1.5 0. 5 0. 5 +-----+																		
15 . Piano sviluppo Ateneo																		
V201 - No_2_2	1.17	0. 19	0. 28	0. 27	-0. 10	-0. 08	-0. 01	0. 3	0. 4	0. 1	0. 1	0. 0	0. 41	0. 39	0. 05	0. 04	0. 00	
V202 - Si_2_2	0. 22	5. 38	-1.48	-1.46	0. 52	0. 45	0. 07	1.6	2.0	0. 3	0. 3	0. 0	0. 41	0. 39	0. 05	0. 04	0. 00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.9 2.3 0. 3 0. 3 0. 0 +-----+																		
16 . Programma annuale attività																		
V201 - No_2_3	0. 87	0. 59	0. 09	0. 42	-0. 31	-0. 10	-0. 28	0. 0	0. 6	0. 4	0. 1	0. 5	0. 01	0. 29	0. 17	0. 02	0. 14	
V202 - Si_2_3	0. 52	1.68	-0. 15	-0. 70	0. 53	0. 17	0. 48	0. 0	1.1	0. 7	0. 1	0. 8	0. 01	0. 29	0. 17	0. 02	0. 14	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 1 1.7 1.1 0. 2 1.3 +-----+																		
17 . Bilancio previsione																		
V201 - No_2_4	0. 33	3.25	0. 87	-0. 32	-0. 21	0. 00	-1.07	0. 9	0. 1	0. 1	0. 0	2.5	0. 23	0. 03	0. 01	0. 00	0. 35	
V202 - Si_2_4	1.06	0. 31	-0. 27	0. 10	0. 06	0. 00	0. 33	0. 3	0. 0	0. 0	0. 0	0. 8	0. 23	0. 03	0. 01	0. 00	0. 35	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.1 0. 2 0. 1 0. 0 3.3 +-----+																		
19 . Documento valutazione																		
V201 - No_2_6	1.12	0. 24	0. 10	-0. 19	-0. 12	0. 26	-0. 07	0. 0	0. 2	0. 1	0. 5	0. 0	0. 04	0. 14	0. 06	0. 27	0. 02	
V202 - Si_2_6	0. 27	4. 10	-0. 39	0. 77	0. 48	-1.05	0. 30	0. 1	0. 7	0. 3	1.9	0. 2	0. 04	0. 14	0. 06	0. 27	0. 02	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 2 0. 8 0. 4 2.4 0. 2 +-----+																		
20 . Bilancio consuntivo																		
V201 - No_2_7	0. 95	0. 46	-0. 04	-0. 25	0. 14	-0. 32	-0. 20	0. 0	0. 2	0. 1	0. 6	0. 3	0. 00	0. 13	0. 04	0. 23	0. 09	

```

| V202 - Si_2_7    0. 44 2.19 | 0. 09 0. 54 -0. 31 0. 70 0. 44 | 0. 0 0. 5 0. 2 1.4 0. 6 | 0. 00 0. 13 0. 04 0. 23 0. 09 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| 21 . Programmazione triennale |
| V201 - No_2_8    1.33 0. 04 | -0. 06 0. 05 0. 05 0. 06 -0. 06 | 0. 0 0. 0 0. 0 0. 0 0. 0 | 0. 07 0. 05 0. 06 0. 08 0. 08 |
| V202 - Si_2_8    0. 05 24. 50 | 1.35 -1.14 -1.22 -1.42 1.39 | 0. 3 0. 3 0. 4 0. 7 0. 7 | 0. 07 0. 05 0. 06 0. 08 0. 08 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
|      CATEGORIES      |  LOADINGS  |  CONTRIBUTIONS  |  SQUARED COSINES  |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LABEL      REL. WT. DISTO | 1  2  3  4  5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

| 22 . Rettore |
| V301 - No_3_1    0. 38 2.64 | -0. 51 -1.05 0. 10 0. 00 0. 23 | 0. 3 1.8 0. 0 0. 0 0. 1 | 0. 10 0. 41 0. 00 0. 00 0. 02 |
| V302 - Si_3_1    1.01 0. 38 | 0. 19 0. 40 -0. 04 0. 00 -0. 09 | 0. 1 0. 7 0. 0 0. 0 0. 1 | 0. 10 0. 41 0. 00 0. 00 0. 02 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| 23 . Prorettore |
| V301 - No_3_2    1.12 0. 24 | -0. 24 0. 07 -0. 09 -0. 15 -0. 06 | 0. 2 0. 0 0. 0 0. 2 0. 0 | 0. 25 0. 02 0. 03 0. 09 0. 02 |
| V302 - Si_3_2    0. 27 4. 10 | 1.00 -0. 27 0. 37 0. 61 0. 26 | 0. 9 0. 1 0. 2 0. 6 0. 1 | 0. 25 0. 02 0. 03 0. 09 0. 02 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| 24 . Senato accademico |
| V301 - No_3_3    0. 74 0. 89 | 0. 30 0. 31 0. 35 -0. 60 0. 02 | 0. 2 0. 3 0. 4 1.7 0. 0 | 0. 10 0. 11 0. 14 0. 41 0. 00 |

```

V302 - Si_3_3	0. 65 1.13	-0. 33 -0. 35 -0. 39 0. 68 -0. 03	0. 2 0. 3 0. 5 1.9 0. 0	0. 10 0. 11 0. 14 0. 41 0. 00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 5 0. 6 0. 9 3.5 0. 0 +-----+-----+					
25 . Diretto generale					
V301 - No_3_4	0. 76 0. 82	-0. 29 -0. 27 -0. 33 0. 13 -0. 06	0. 2 0. 2 0. 4 0. 1 0. 0	0. 10 0. 09 0. 13 0. 02 0. 00	
V302 - Si_3_4	0. 63 1.22	0. 35 0. 32 0. 40 -0. 16 0. 08	0. 3 0. 3 0. 5 0. 1 0. 0	0. 10 0. 09 0. 13 0. 02 0. 00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 5 0. 5 0. 9 0. 2 0. 0 +-----+-----+					
26 . Consiglio Amministrazione					
V301 - No_3_5	0. 71 0. 96	0. 24 0. 34 0. 29 -0. 67 -0. 01	0. 1 0. 3 0. 3 2.0 0. 0	0. 06 0. 12 0. 09 0. 46 0. 00	
V302 - Si_3_5	0. 68 1.04	-0. 25 -0. 35 -0. 30 0. 69 0. 01	0. 2 0. 4 0. 3 2.1 0. 0	0. 06 0. 12 0. 09 0. 46 0. 00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 3 0. 7 0. 6 4. 0 0. 0 +-----+-----+					
27 . Direttore Dipartimento					
V301 - No_3_6	1.23 0. 13	-0. 11 0. 03 0. 00 -0. 09 0. 16	0. 0 0. 0 0. 0 0. 1 0. 2	0. 08 0. 01 0. 00 0. 06 0. 19	
V302 - Si_3_6	0. 16 7. 50	0. 80 -0. 20 -0. 03 0. 65 -1.19	0. 4 0. 0 0. 0 0. 4 1.6	0. 08 0. 01 0. 00 0. 06 0. 19	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 4 0. 0 0. 0 0. 5 1.8 +-----+-----+					
28 . Collegio Revisori					
V301 - No_3_7	1.03 0. 34	0. 12 0. 33 -0. 14 -0. 23 0. 12	0. 1 0. 5 0. 1 0. 3 0. 1	0. 04 0. 32 0. 05 0. 16 0. 04	
V302 - Si_3_7	0. 35 2.92	-0. 35 -0. 97 0. 40 0. 68 -0. 35	0. 1 1.4 0. 3 1.0 0. 3	0. 04 0. 32 0. 05 0. 16 0. 04	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 2 1.9 0. 4 1.4 0. 4 +-----+-----+					
29 . Collegio Direttori Dipartimento					
V301 - No_3_8	1.28 0. 09	-0. 09 0. 05 0. 02 -0. 07 0. 13	0. 0 0. 0 0. 0 0. 0 0. 1	0. 09 0. 03 0. 00 0. 06 0. 20	
V302 - Si_3_8	0. 11 11.75	1.01 -0. 55 -0. 18 0. 85 -1.52	0. 4 0. 1 0. 0 0. 5 1.7	0. 09 0. 03 0. 00 0. 06 0. 20	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 4 0. 2 0. 0 0. 5 1.8 +-----+-----+					

CATEGORIES	LOADINGS	CONTRIBUTIONS	SQUARED COSINES
IDEN - LABEL	REL. WT. DISTO	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	
30 . Nucleo valutazione			
V301 - No_3_9	1.17 0. 19	-0. 17 0. 12 0. 08 -0. 08 0. 08	0. 1 0. 1 0. 0 0. 0 0. 0 0. 16 0. 08 0. 03 0. 03 0. 03
V302 - Si_3_9	0. 22 5. 38	0. 92 -0. 66 -0. 42 0. 40 -0. 42	0. 6 0. 4 0. 2 0. 2 0. 3 0. 16 0. 08 0. 03 0. 03 0. 03
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 7 0. 5 0. 2 0. 3 0. 3 +-----+			
31 . Consiglio studenti			
V301 - No_3_10	1.28 0. 09	-0. 09 0. 05 0. 02 -0. 07 0. 13	0. 0 0. 0 0. 0 0. 0 0. 1 0. 09 0. 03 0. 00 0. 06 0. 20
V302 - Si_3_10	0. 11 11.75	1.01 -0. 55 -0. 18 0. 85 -1.52	0. 4 0. 1 0. 0 0. 5 1.7 0. 09 0. 03 0. 00 0. 06 0. 20
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 4 0. 2 0. 0 0. 5 1.8 +-----+			
32 . Personale docente			
V301 - No_3_11	1.06 0. 31	-0. 24 0. 18 0. 14 0. 22 0. 20	0. 2 0. 2 0. 1 0. 3 0. 3 0. 18 0. 11 0. 06 0. 15 0. 12
V302 - Si_3_11	0. 33 3.25	0. 77 -0. 60 -0. 45 -0. 71 -0. 63	0. 7 0. 5 0. 3 1.0 0. 9 0. 18 0. 11 0. 06 0. 15 0. 12
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 9 0. 6 0. 4 1.3 1.1 +-----+			
33 . Altro			
V301 - No_3_12	1.20 0. 16	-0. 18 0. 13 0. 10 0. 02 0. 05	0. 1 0. 1 0. 1 0. 0 0. 0 0. 21 0. 10 0. 06 0. 00 0. 01
V302 - Si_3_12	0. 19 6. 29	1.14 -0. 80 -0. 61 -0. 10 -0. 29	0. 9 0. 5 0. 4 0. 0 0. 1 0. 21 0. 10 0. 06 0. 00 0. 01
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.0 0. 6 0. 4 0. 0 0. 1 +-----+			
34 . Strumento comunicazione			

V403 - Abbastanza_4_1	0. 41 2.40	-0. 04 0. 40 0. 25 -1.06 -0. 32	0. 0 0. 3 0. 1 2.9 0. 3	0. 00 0. 07 0. 03 0. 47 0. 04	
V404 - Molto_4_1	0. 38 2.64	-0. 03 0. 83 -0. 50 0. 75 -0. 03	0. 0 1.1 0. 5 1.4 0. 0	0. 00 0. 26 0. 09 0. 21 0. 00	
V405 - Completamente_4_1	0. 60 1.32	0. 04 -0. 80 0. 14 0. 24 0. 24	0. 0 1.6 0. 1 0. 2 0. 2	0. 00 0. 48 0. 02 0. 04 0. 04	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 0 3.0 0. 7 4. 5 0. 5 +-----+					
35 . Strumento controllo					
V403 - Abbastanza_4_2	0. 41 2.40	-0. 42 -0. 87 0. 42 0. 40 0. 48	0. 3 1.3 0. 4 0. 4 0. 6	0. 08 0. 32 0. 07 0. 07 0. 10	
V404 - Molto_4_2	0. 79 0. 76	-0. 04 0. 48 -0. 37 -0. 42 -0. 08	0. 0 0. 8 0. 5 0. 9 0. 0	0. 00 0. 30 0. 18 0. 23 0. 01	
V405 - Completamente_4_2	0. 11 11.75	1.05 -0. 19 0. 71 0. 92 -0. 78	0. 4 0. 0 0. 3 0. 6 0. 4	0. 09 0. 00 0. 04 0. 07 0. 05	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.0 2.1 1.3 2.2 1.3 +-----+					
V401 - Per niente_4_3	0. 14 9. 20	0. 83 -0. 54 -0. 57 -0. 75 0. 61	0. 3 0. 2 0. 2 0. 5 0. 3	0. 08 0. 03 0. 04 0. 06 0. 04	
V402 - Poco_4_3	0. 41 2.40	-0. 53 -0. 87 0. 34 0. 52 -0. 46	0. 4 1.3 0. 2 0. 7 0. 6	0. 12 0. 31 0. 05 0. 11 0. 09	
V403 - Abbastanza_4_3	0. 57 1.43	-0. 26 0. 91 -0. 06 -0. 10 0. 20	0. 1 2.0 0. 0 0. 0 0. 2	0. 05 0. 58 0. 00 0. 01 0. 03	
V404 - Molto_4_3	0. 19 6. 29	0. 64 -0. 36 -0. 55 -0. 63 -0. 72	0. 3 0. 1 0. 3 0. 5 0. 7	0. 06 0. 02 0. 05 0. 06 0. 08	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.8 3.6 1.1 2.0 3.1 +-----+					

CATEGORIES		LOADINGS	CONTRIBUTIONS					SQUARED COSINES									
IDEN - LABEL	REL. WT.	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37 . Strumento integrazione																	
V402 - Poco_4_4	0.46	2.00	-0.48	0.90	-0.40	-0.22	0.13	0.4	1.6	0.4	0.1	0.1	0.12	0.41	0.08	0.02	0.01
V403 - Abbastanza_4_4	0.38	2.64	-0.60	-0.92	0.21	0.45	0.45	0.5	1.4	0.1	0.5	0.5	0.13	0.32	0.02	0.08	0.08
V404 - Molto_4_4	0.46	2.00	0.80	-0.23	-0.03	-0.27	-0.66	1.0	0.1	0.0	0.2	1.4	0.32	0.03	0.00	0.04	0.22
V405 - Completamente_4_4	0.08	16.00	1.00	0.48	1.41	0.69	0.89	0.3	0.1	0.8	0.2	0.4	0.06	0.01	0.12	0.03	0.05
			CUMULATED CONTRIBUTION = 2.1 3.1 1.3 1.1 2.4														
38 . Strumento concertazione																	
V401 - Per niente_4_5	0.44	2.19	0.26	0.15	-1.04	0.32	0.51	0.1	0.0	2.4	0.3	0.8	0.03	0.01	0.50	0.05	0.12
V402 - Poco_4_5	0.52	1.68	-0.95	-0.18	0.40	-0.40	0.10	1.6	0.1	0.4	0.5	0.0	0.53	0.02	0.10	0.10	0.01
V403 - Abbastanza_4_5	0.38	2.64	0.77	0.04	0.33	0.01	-0.90	0.8	0.0	0.2	0.0	2.1	0.22	0.00	0.04	0.00	0.31
			CUMULATED CONTRIBUTION = 2.9 0.1 4.3 1.2 3.4														
40 . Verifica																	
V501 - No_5_2	0.05	24.50	1.56	0.21	2.19	1.12	1.24	0.5	0.0	1.3	0.4	0.6	0.10	0.00	0.20	0.05	0.06
V502 - Si_5_2	1.33	0.04	-0.06	-0.01	-0.09	-0.05	-0.05	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.10	0.00	0.20	0.05	0.06
			CUMULATED CONTRIBUTION = 0.5 0.0 1.4 0.4 0.6														
41 . Comunicazione																	
V501 - No_5_3	0.08	16.00	0.88	-0.41	0.54	-0.30	-0.64	0.2	0.1	0.1	0.0	0.2	0.05	0.01	0.02	0.01	0.03
V502 - Si_5_3	1.31	0.06	-0.05	0.03	-0.03	0.02	0.04	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.05	0.01	0.02	0.01	0.03

+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 2 0. 1 0. 1 0. 0 0. 2 +-----+																			
42 . Misurazione																			
V501 - No_5_4	0. 05	24. 50		1.56	0. 21	2.19	1.12	1.24		0. 5	0. 0	1.3 0. 4 0. 6		0. 10	0. 00	0. 20	0. 05	0. 06	
V502 - Si_5_4	1.33	0. 04		-0. 06	-0. 01	-0. 09	-0. 05	-0. 05		0. 0	0. 0	0. 1 0. 0 0. 0		0. 10	0. 00	0. 20	0. 05	0. 06	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 5 0. 0 1.4 0. 4 0. 6 +-----+																			
44 . Domanda6																			
V601 - Per niente_6	0. 08	16. 00		1.33	-1.12	-1.19	-1.38	1.35		0. 5	0. 4	0. 6 1.0 1.0		0. 11	0. 08	0. 09	0. 12	0. 11	
V602 - Poco_6	0. 05	24. 50		1.48	-1.36	-1.42	0. 05	2.09		0. 4	0. 4	0. 5 0. 0 1.6		0. 09	0. 08	0. 08	0. 00	0. 18	
V603 - Abbastanza_6	0. 71	0. 96		0. 21	0. 43	0. 50	-0. 47	-0. 17		0. 1	0. 6	0. 9 1.0 0. 1		0. 04	0. 20	0. 26	0. 23	0. 03	
V604 - Molto_6	0. 08	16. 00		1.10	-0. 65	-0. 13	1.03	-2.01		0. 3	0. 1	0. 0 0. 5 2.2		0. 08	0. 03	0. 00	0. 07	0. 25	
V605 - Completamente_6	0. 46	2.00		-0. 92	-0. 19	-0. 36	0. 77	0. 13		1.3	0. 1	0. 3 1.7 0. 1		0. 42	0. 02	0. 07	0. 30	0. 01	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.7 1.6 2.3 4. 2 5. 0 +-----+																			

CATEGORIES		LOADINGS	CONTRIBUTIONS					SQUARED COSINES										
IDEN	LABEL	REL. WT.	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
+-----+-----+-----+-----+																		
45 . Pianificazione																		
V701	- Per niente_7_1	0.14	9.20	1.39	-1.22	-1.28	-0.81	1.65	0.9	0.9	1.1	0.6	2.5	0.21	0.16	0.18	0.07	0.29
V702	- Poco_7_1	0.14	9.20	0.60	0.63	0.25	0.47	-0.90	0.2	0.2	0.0	0.2	0.7	0.04	0.04	0.01	0.02	0.09
V703	- Abbastanza_7_1	0.25	4.67	-0.43	0.95	0.28	-1.11	0.20	0.2	0.9	0.1	1.9	0.1	0.04	0.19	0.02	0.27	0.01
V704	- Molto_7_1	0.68	1.04	-0.09	-0.54	0.54	0.13	-0.30	0.0	0.8	1.0	0.1	0.4	0.01	0.28	0.28	0.02	0.09
V705	- Completamente_7_1	0.19	6.29	-0.55	1.11	-1.55	1.22	0.29	0.2	1.0	2.3	1.8	0.1	0.05	0.20	0.38	0.24	0.01
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.4 3.8 4. 5 4. 5 3.8 +-----+																		
46 . Programmazione																		
V701	- Per niente_7_2	0.16	7.50	1.43	-1.06	-0.74	-0.49	1.54	1.1	0.8	0.4	0.3	2.6	0.27	0.15	0.07	0.03	0.32
V702	- Poco_7_2	0.14	9.20	0.60	0.63	0.25	0.47	-0.90	0.2	0.2	0.0	0.2	0.7	0.04	0.04	0.01	0.02	0.09
V703	- Abbastanza_7_2	0.82	0.70	-0.38	-0.06	0.42	-0.32	0.00	0.4	0.0	0.7	0.5	0.0	0.21	0.01	0.25	0.15	0.00
V704	- Molto_7_2	0.27	4.10	-0.01	0.52	-0.95	1.03	-0.48	0.0	0.3	1.2	1.8	0.4	0.00	0.07	0.22	0.26	0.06
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.7 1.3 2.4 2.8 3.8 +-----+																		
47 . Previsione																		
V701	- Per niente_7_3	0.16	7.50	1.08	-0.87	-1.32	-0.49	1.42	0.7	0.5	1.4	0.2	2.2	0.16	0.10	0.23	0.03	0.27
V702	- Poco_7_3	0.52	1.68	0.76	0.08	0.51	0.16	-0.70	1.0	0.0	0.7	0.1	1.7	0.34	0.00	0.16	0.02	0.29
V704	- Molto_7_3	0.71	0.96	-0.80	0.14	-0.07	-0.01	0.18	1.6	0.1	0.0	0.0	0.2	0.67	0.02	0.01	0.00	0.04
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.2 0. 6 2.1 0. 3 4. 1 +-----+																		

```

| 48 . Budgeting          |
| V701 - Per niente_7_4  0. 14 9. 20 | 1.39 -1.22 -1.28 -0. 81 1.65 | 0. 9 0. 9 1.1 0. 6 2.5 | 0. 21 0. 16 0. 18 0. 07 0. 29 |
| V702 - Poco_7_4       0. 65 1.13 | 0. 28 0. 47 0. 46 -0. 27 -0. 34 | 0. 2 0. 6 0. 7 0. 3 0. 5 | 0. 07 0. 20 0. 19 0. 07 0. 11 |
| V703 - Abbastanza_7_4  0. 14 9. 20 | 0. 20 0. 22 -0. 76 0. 19 -0. 78 | 0. 0 0. 0 0. 4 0. 0 0. 6 | 0. 00 0. 01 0. 06 0. 00 0. 07 |
| V704 - Molto_7_4      0. 14 9. 20 | -0. 56 1.13 -1.54 1.22 0. 34 | 0. 1 0. 7 1.6 1.3 0. 1 | 0. 03 0. 14 0. 26 0. 16 0. 01 |
| V705 - Completamente_7_4  0. 33 3.25 | -1.00 -1.00 0. 58 0. 29 0. 19 | 1.1 1.4 0. 5 0. 2 0. 1 | 0. 31 0. 31 0. 10 0. 03 0. 01 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.4 3.6 4. 3 2.3 3.7 +-----+
| 49 . Gestione          |
| V701 - Per niente_7_5  0. 14 9. 20 | 1.39 -1.22 -1.28 -0. 81 1.65 | 0. 9 0. 9 1.1 0. 6 2.5 | 0. 21 0. 16 0. 18 0. 07 0. 29 |
| V702 - Poco_7_5       0. 38 2.64 | 0. 69 0. 23 0. 56 -0. 07 -0. 56 | 0. 6 0. 1 0. 6 0. 0 0. 8 | 0. 18 0. 02 0. 12 0. 00 0. 12 |
| V703 - Abbastanza_7_5  0. 46 2.00 | -0. 55 -0. 74 0. 31 0. 45 -0. 23 | 0. 5 1.1 0. 2 0. 6 0. 2 | 0. 15 0. 28 0. 05 0. 10 0. 03 |
| V704 - Molto_7_5      0. 41 2.40 | -0. 48 1.03 -0. 45 -0. 17 0. 24 | 0. 3 1.8 0. 4 0. 1 0. 2 | 0. 10 0. 44 0. 09 0. 01 0. 02 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.3 3.9 2.3 1.2 3.6 +-----+

```

```

+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
|   CATEGORIES   |  LOADINGS  | CONTRIBUTIONS | SQUARED COSINES |
|-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LABEL   REL. WT. DISTO | 1  2  3  4  5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+-----+

```

```

| 50 . Rendicontazione Fin          |
| V701 - Per niente_7_6  0. 14 9. 20 | 1.39 -1.22 -1.28 -0. 81 1.65 | 0. 9 0. 9 1.1 0. 6 2.5 | 0. 21 0. 16 0. 18 0. 07 0. 29 |

```

V702 - Poco_7_6	0. 63 1.22	0. 28 0. 51 0. 55 -0. 45 -0. 16	0. 2 0. 7 0. 9 0. 8 0. 1	0. 06 0. 21 0. 25 0. 17 0. 02	
V703 - Abbastanza_7_6	0. 14 9. 20	0. 83 -0. 31 -0. 09 0. 69 -1.55	0. 3 0. 1 0. 0 0. 4 2.2	0. 08 0. 01 0. 00 0. 05 0. 26	
V704 - Molto_7_6	0. 30 3.64	-1.24 -1.07 0. 45 0. 22 0. 11	1.6 1.4 0. 3 0. 1 0. 0	0. 42 0. 31 0. 06 0. 01 0. 00	
V705 - Completamente_7_6	0. 19 6. 29	-0. 55 1.11 -1.55 1.22 0. 29	0. 2 1.0 2.3 1.8 0. 1	0. 05 0. 20 0. 38 0. 24 0. 01	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.2 4. 0 4. 6 3.7 4. 9 +-----+					
51 . Rendicontazione sociale					
V701 - Per niente_7_7	0. 05 24. 50	1.48 -1.36 -1.42 0. 05 2.09	0. 4 0. 4 0. 5 0. 0 1.6	0. 09 0. 08 0. 08 0. 00 0. 18	
V702 - Poco_7_7	0. 30 3.64	-1.24 -1.07 0. 45 0. 22 0. 11	1.6 1.4 0. 3 0. 1 0. 0	0. 42 0. 31 0. 06 0. 01 0. 00	
V703 - Abbastanza_7_7	0. 16 7. 50	0. 64 0. 47 0. 18 0. 21 -0. 99	0. 2 0. 2 0. 0 0. 0 1.1	0. 05 0. 03 0. 00 0. 01 0. 13	
V704 - Molto_7_7	0. 16 7. 50	0. 58 -0. 20 0. 37 -0. 66 -0. 76	0. 2 0. 0 0. 1 0. 4 0. 6	0. 05 0. 01 0. 02 0. 06 0. 08	
V705 - Completamente_7_7	0. 63 1.22	-0. 02 0. 50 -0. 52 -0. 12 0. 06	0. 0 0. 7 0. 8 0. 1 0. 0	0. 00 0. 21 0. 22 0. 01 0. 00	
51_ - missing category	0. 08 16. 00	1.29 0. 46 2.19 0. 94 1.24	0. 5 0. 1 1.9 0. 5 0. 8	0. 10 0. 01 0. 30 0. 06 0. 10	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.9 2.8 3.8 1.1 4. 2 +-----+					
52 . Domanda8					
V801 - No_8	0. 79 0. 76	0. 06 -0. 76 0. 00 -0. 08 -0. 12	0. 0 1.9 0. 0 0. 0 0. 1	0. 01 0. 76 0. 00 0. 01 0. 02	
V802 - Si_8	0. 60 1.32	-0. 08 1.00 0. 00 0. 11 0. 16	0. 0 2.5 0. 0 0. 0 0. 1	0. 01 0. 76 0. 00 0. 01 0. 02	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 0 4. 5 0. 0 0. 1 0. 2 +-----+					
53 . Domanda9					
V901 - No_9	1.28 0. 09	-0. 04 -0. 03 -0. 02 -0. 05 0. 00	0. 0 0. 0 0. 0 0. 0 0. 0	0. 02 0. 01 0. 01 0. 03 0. 00	
V903 - Non so_9	0. 05 24. 50	1.52 -0. 44 1.25 1.33 -0. 33	0. 4 0. 0 0. 4 0. 6 0. 0	0. 09 0. 01 0. 06 0. 07 0. 00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 5 0. 4 0. 5 0. 6 0. 1 +-----+					
54 . Domanda10					
V101 - No_10	0. 38 2.64	1.07 -0. 71 -0. 47 -0. 46 -0. 26	1.5 0. 8 0. 4 0. 5 0. 2	0. 43 0. 19 0. 08 0. 08 0. 03	

V102 - Si_10	1.01 0.38	-0.40 0.27 0.18 0.17 0.10	0.6 0.3 0.2 0.2 0.1	0.43 0.19 0.08 0.08 0.03	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.1 1.1 0.6 0.7 0.2 +-----+					
55 . Condivisione					
V101 - Per niente_11_1	0.38 2.64	1.16 -0.62 -0.38 -0.16 -0.27	1.8 0.6 0.3 0.1 0.2	0.51 0.15 0.05 0.01 0.03	
V102 - Poco_11_1	0.08 16.00	0.58 -0.40 -0.24 -0.55 -0.99	0.1 0.1 0.0 0.2 0.5	0.02 0.01 0.00 0.02 0.06	
V103 - Abbastanza_11_1	0.11 11.75	0.90 0.73 1.81 0.70 0.93	0.3 0.2 1.8 0.3 0.6	0.07 0.04 0.28 0.04 0.07	
V104 - Molto_11_1	0.74 0.89	-0.83 0.17 -0.09 0.04 0.17	1.7 0.1 0.0 0.0 0.1	0.77 0.03 0.01 0.00 0.03	
V105 - Completamente_11_1	0.08 16.00	0.23 0.82 0.36 0.00 -0.56	0.0 0.2 0.1 0.0 0.2	0.00 0.04 0.01 0.00 0.02	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.9 1.2 2.1 0.6 1.7 +-----+					
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
CATEGORIES	LOADINGS	CONTRIBUTIONS	SQUARED COSINES		
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
IDEN - LABEL	REL. WT. DISTO	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
56 . Allineamento					
V101 - Per niente_11_2	0.38 2.64	1.16 -0.62 -0.38 -0.16 -0.27	1.8 0.6 0.3 0.1 0.2	0.51 0.15 0.05 0.01 0.03	
V103 - Abbastanza_11_2	0.14 9.20	0.14 0.19 -0.77 0.15 -0.53	0.0 0.0 0.4 0.0 0.3	0.00 0.00 0.06 0.00 0.03	
V104 - Molto_11_2	0.60 1.32	-0.17 0.90 0.19 -0.05 0.26	0.1 2.1 0.1 0.0 0.3	0.02 0.61 0.03 0.00 0.05	
V105 - Completamente_11_2	0.27 4.10	-1.33 -1.20 0.50 0.26 0.07	1.7 1.7 0.3 0.1 0.0	0.43 0.35 0.06 0.02 0.00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.5 4.4 1.1 0.2 0.7 +-----+					
57 . Stimolo					
V101 - Per niente_11_3	0.35 2.92	1.18 -0.74 -0.44 -0.22 -0.19	1.7 0.8 0.3 0.1 0.1	0.48 0.19 0.07 0.02 0.01	

```

| V102 - Poco_11_3    0. 35 2.92 | -0. 89 -1.02 0. 33 0. 07 -0. 17 | 1.0 1.6 0. 2 0. 0 0. 1 | 0. 27 0. 36 0. 04 0. 00 0. 01 |
| V103 - Abbastanza_11_3  0. 35 2.92 | -0. 14 0. 89 0. 81 -0. 64 0. 44 | 0. 0 1.2 1.1 0. 9 0. 4 | 0. 01 0. 27 0. 22 0. 14 0. 06 |
| V104 - Molto_11_3    0. 33 3.25 | -0. 17 0. 94 -0. 76 0. 85 -0. 08 | 0. 0 1.2 0. 9 1.5 0. 0 | 0. 01 0. 27 0. 18 0. 22 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.7 4. 8 2.6 2.5 0. 6 +-----+
| 58 . Guida          |
| V101 - Per niente_11_4  0. 38 2.64 | 1.21 -0. 63 -0. 23 -0. 12 -0. 07 | 1.9 0. 6 0. 1 0. 0 0. 0 | 0. 55 0. 15 0. 02 0. 01 0. 00 |
| V102 - Poco_11_4    0. 16 7. 50 | 0. 47 0. 78 0. 99 0. 27 0. 10 | 0. 1 0. 4 0. 8 0. 1 0. 0 | 0. 03 0. 08 0. 13 0. 01 0. 00 |
| V103 - Abbastanza_11_4  0. 60 1.32 | -0. 77 -0. 21 0. 34 -0. 46 -0. 01 | 1.2 0. 1 0. 3 0. 8 0. 0 | 0. 45 0. 03 0. 09 0. 16 0. 00 |
| V104 - Molto_11_4    0. 25 4. 67 | -0. 30 0. 97 -1.13 1.14 0. 08 | 0. 1 1.0 1.6 2.0 0. 0 | 0. 02 0. 20 0. 28 0. 28 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.3 2.1 2.8 2.9 0. 0 +-----+
| 59 . Analisi       |
| V101 - Per niente_11_5  0. 49 1.83 | 1.09 -0. 51 -0. 20 -0. 15 -0. 29 | 2.0 0. 5 0. 1 0. 1 0. 3 | 0. 64 0. 14 0. 02 0. 01 0. 05 |
| V102 - Poco_11_5    0. 16 7. 50 | 0. 47 0. 78 0. 99 0. 27 0. 10 | 0. 1 0. 4 0. 8 0. 1 0. 0 | 0. 03 0. 08 0. 13 0. 01 0. 00 |
| V103 - Abbastanza_11_5  0. 38 2.64 | -1.10 -0. 66 0. 49 -0. 05 0. 09 | 1.6 0. 7 0. 4 0. 0 0. 0 | 0. 46 0. 16 0. 09 0. 00 0. 00 |
| V104 - Molto_11_5    0. 14 9. 20 | -0. 65 1.17 0. 29 -1.56 0. 28 | 0. 2 0. 8 0. 1 2.1 0. 1 | 0. 05 0. 15 0. 01 0. 26 0. 01 |
| V105 - Completamente_11_5 0. 22 5. 38 | -0. 45 0. 99 -1.33 1.20 0. 25 | 0. 2 0. 9 1.9 2.0 0. 1 | 0. 04 0. 18 0. 33 0. 27 0. 01 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 4. 1 3.3 3.3 4. 2 0. 5 +-----+
| 60 . Utilità       |
| V101 - Per niente_11_6  0. 44 2.19 | 1.07 -0. 67 -0. 40 -0. 28 -0. 34 | 1.7 0. 8 0. 3 0. 2 0. 3 | 0. 52 0. 21 0. 07 0. 04 0. 05 |
| V103 - Abbastanza_11_6  0. 60 1.32 | -0. 76 -0. 05 0. 60 -0. 31 0. 22 | 1.2 0. 0 1.1 0. 4 0. 2 | 0. 43 0. 00 0. 27 0. 07 0. 04 |
| V104 - Molto_11_6    0. 14 9. 20 | 0. 62 0. 81 0. 78 0. 36 -0. 31 | 0. 2 0. 4 0. 4 0. 1 0. 1 | 0. 04 0. 07 0. 07 0. 01 0. 01 |
| V105 - Completamente_11_6 0. 22 5. 38 | -0. 45 0. 99 -1.33 1.20 0. 25 | 0. 2 0. 9 1.9 2.0 0. 1 | 0. 04 0. 18 0. 33 0. 27 0. 01 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.2 2.1 3.7 2.7 0. 7 +-----+

```

CATEGORIES		LOADINGS	CONTRIBUTIONS					SQUARED COSINES									
IDEN - LABEL	REL. WT.	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
+-----+-----+-----+-----+																	
61 . Domanda12																	
V101 - No_12	0.60	1.32	-0.05	-0.87	0.12	0.07	-0.41	0.0	1.9	0.0	0.0	0.7	0.00	0.57	0.01	0.00	0.13
V102 - Si_12	0.79	0.76	0.03	0.66	-0.09	-0.05	0.31	0.0	1.5	0.0	0.0	0.5	0.00	0.57	0.01	0.00	0.13
+-----+-----+-----+-----+ CUMULATED CONTRIBUTION = 0.0 3.4 0.1 0.0 1.2 +-----+-----+																	
62 . Domanda13																	
V101 - No_13	0.30	3.64	-1.06	-1.04	0.40	0.34	-0.07	1.2	1.4	0.2	0.2	0.0	0.31	0.30	0.04	0.03	0.00
V102 - Si_13	1.09	0.27	0.29	0.29	-0.11	-0.09	0.02	0.3	0.4	0.1	0.1	0.0	0.31	0.30	0.04	0.03	0.00
+-----+-----+-----+-----+ CUMULATED CONTRIBUTION = 1.5 1.7 0.3 0.3 0.0 +-----+-----+																	
63 . Domanda14																	
V101 - No_14	0.87	0.59	0.09	-0.20	0.02	0.44	-0.19	0.0	0.1	0.0	1.1	0.2	0.01	0.07	0.00	0.33	0.06
V102 - Si_14	0.52	1.68	-0.15	0.34	-0.04	-0.74	0.32	0.0	0.2	0.0	1.8	0.4	0.01	0.07	0.00	0.33	0.06
+-----+-----+-----+-----+ CUMULATED CONTRIBUTION = 0.1 0.4 0.0 2.8 0.6 +-----+-----+																	
64 . Domanda15																	
V101 - No_15	1.06	0.31	0.09	-0.29	-0.08	0.20	0.04	0.0	0.4	0.0	0.3	0.0	0.02	0.28	0.02	0.13	0.00
V102 - Si_15	0.33	3.25	-0.28	0.96	0.25	-0.64	-0.12	0.1	1.3	0.1	0.9	0.0	0.02	0.28	0.02	0.13	0.00
+-----+-----+-----+-----+ CUMULATED CONTRIBUTION = 0.1 1.7 0.1 1.1 0.0 +-----+-----+																	
65 . Mission																	
V101 - No_16_1	0.30	3.64	0.85	-0.29	-0.35	-0.81	-0.58	0.8	0.1	0.2	1.2	0.7	0.20	0.02	0.03	0.18	0.09

V102 - Si_16_1	0.93 0.50	-0.46 -0.01 -0.14 0.10 0.16	0.7 0.0 0.1 0.1 0.2	0.42 0.00 0.04 0.02 0.05	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.0 0.3 2.0 2.1 0.9 +-----+					
66 . Scenario					
V101 - No_16_2	0.74 0.89	-0.43 -0.26 0.16 -0.33 0.00	0.5 0.2 0.1 0.5 0.0	0.21 0.07 0.03 0.13 0.00	
V102 - Si_16_2	0.46 2.00	0.22 0.22 -0.88 0.15 -0.13	0.1 0.1 1.8 0.1 0.1	0.03 0.02 0.39 0.01 0.01	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.4 0.5 4.1 1.6 0.2 +-----+					
67 . Stimolo					
V101 - No_16_3	0.11 11.75	0.26 0.67 0.18 -0.13 -0.92	0.0 0.2 0.0 0.0 0.6	0.01 0.04 0.00 0.00 0.07	
V102 - Si_16_3	1.09 0.27	-0.22 -0.15 -0.29 -0.15 0.04	0.2 0.1 0.4 0.2 0.0	0.18 0.08 0.30 0.08 0.01	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.0 0.5 2.7 1.2 0.7 +-----+					
68 . Rapporto					
V101 - No_16_4	0.08 16.00	0.77 -0.22 -0.17 0.75 -1.22	0.2 0.0 0.0 0.3 0.8	0.04 0.00 0.00 0.04 0.09	
V102 - Si_16_4	1.23 0.13	-0.11 -0.02 -0.06 -0.10 0.09	0.1 0.0 0.0 0.1 0.1	0.09 0.00 0.03 0.07 0.06	
68_ - missing category	0.08 16.00	0.87 0.45 1.06 0.68 -0.13	0.2 0.1 0.5 0.2 0.0	0.05 0.01 0.07 0.03 0.00	
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0.4 0.1 0.5 0.6 0.9 +-----+					
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
CATEGORIES	LOADINGS	CONTRIBUTIONS	SQUARED COSINES		
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
IDEN - LABEL	REL. WT. DISTO	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	
+-----+-----+-----+-----+-----+-----+					
69 . Sistema					
V101 - No_16_5	0.52 1.68	-0.24 0.64 -0.44 0.06 -0.09	0.1 0.9 0.5 0.0 0.0	0.03 0.24 0.12 0.00 0.00	

```

| V102 - Si_16_5      0. 60 1.32 | -0. 25 -0. 69 0. 07 -0. 31 -0. 08 | 0. 1 1.2 0. 0 0. 4 0. 0 | 0. 05 0. 36 0. 00 0. 07 0. 00 |
| 69_ - missing category  0. 27 4. 10 | 1.00 0. 31 0. 68 0. 57 0. 34 | 0. 9 0. 1 0. 6 0. 6 0. 2 | 0. 25 0. 02 0. 11 0. 08 0. 03 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.2 2.2 1.1 0. 9 0. 3 +-----+
| 70 . Definizione          |
| V101 - No_16_6      0. 57 1.43 | -0. 87 -0. 20 0. 35 -0. 40 0. 03 | 1.5 0. 1 0. 4 0. 6 0. 0 | 0. 53 0. 03 0. 09 0. 11 0. 00 |
| V102 - Si_16_6      0. 71 0. 96 | 0. 57 0. 12 -0. 34 0. 20 0. 14 | 0. 8 0. 0 0. 4 0. 2 0. 1 | 0. 34 0. 02 0. 12 0. 04 0. 02 |
| 70_ - missing category  0. 11 11.75 | 0. 87 0. 25 0. 35 0. 76 -1.08 | 0. 3 0. 0 0. 1 0. 4 0. 8 | 0. 06 0. 01 0. 01 0. 05 0. 10 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.6 0. 2 0. 8 1.1 1.0 +-----+
| 71 . Analisi              |
| V101 - No_16_7      0. 19 6. 29 | 0. 68 -0. 38 -0. 16 -0. 52 -1.39 | 0. 3 0. 1 0. 0 0. 3 2.5 | 0. 07 0. 02 0. 00 0. 04 0. 31 |
| V102 - Si_16_7      0. 98 0. 42 | -0. 38 -0. 01 -0. 26 -0. 09 0. 25 | 0. 5 0. 0 0. 3 0. 1 0. 4 | 0. 34 0. 00 0. 16 0. 02 0. 15 |
| 71_ - missing category  0. 22 5. 38 | 1.11 0. 39 1.29 0. 88 0. 11 | 0. 9 0. 1 1.8 1.1 0. 0 | 0. 23 0. 03 0. 31 0. 14 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.7 0. 3 2.2 1.4 2.9 +-----+
| 72 . Rapporti            |
| V101 - No_16_8      0. 14 9. 20 | 0. 66 0. 20 0. 14 0. 64 -1.01 | 0. 2 0. 0 0. 0 0. 4 0. 9 | 0. 05 0. 00 0. 00 0. 05 0. 11 |
| V102 - Si_16_8      1.14 0. 21 | -0. 21 -0. 07 -0. 23 -0. 17 0. 00 | 0. 2 0. 0 0. 3 0. 2 0. 0 | 0. 20 0. 03 0. 25 0. 14 0. 00 |
| 72_ - missing category  0. 11 11.75 | 1.35 0. 53 2.24 1.00 1.29 | 0. 7 0. 1 2.7 0. 7 1.2 | 0. 15 0. 02 0. 43 0. 08 0. 14 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 1.1 0. 2 3.0 1.2 2.1 +-----+
| 73 . Indicatori          |
| V102 - Si_16_9      1.28 0. 09 | -0. 11 -0. 05 -0. 19 -0. 08 -0. 11 | 0. 1 0. 0 0. 2 0. 1 0. 1 | 0. 15 0. 02 0. 43 0. 08 0. 14 |
| 73_ - missing category  0. 11 11.75 | 1.35 0. 53 2.24 1.00 1.29 | 0. 7 0. 1 2.7 0. 7 1.2 | 0. 15 0. 02 0. 43 0. 08 0. 14 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 0. 7 0. 1 2.9 0. 7 1.3 +-----+

```

```

| 74 . Efficace          |
| V101 - Per niente_17_1 0. 25 4. 67 | 1.22 -0. 19 0. 68 0. 27 0. 84 | 1.3 0. 0 0. 6 0. 1 1.2 | 0. 32 0. 01 0. 10 0. 02 0. 15 |
| V103 - Abbastanza_17_1 0. 08 16. 00 | 1.23 -0. 99 -1.07 0. 14 1.39 | 0. 4 0. 3 0. 5 0. 0 1.0 | 0. 09 0. 06 0. 07 0. 00 0. 12 |
| V104 - Molto_17_1     0. 98 0. 42 | -0. 45 0. 13 -0. 02 -0. 14 -0. 23 | 0. 7 0. 1 0. 0 0. 1 0. 4 | 0. 49 0. 04 0. 00 0. 05 0. 13 |
| V105 - Completamente_17_1 0. 08 16. 00 | 0. 54 0. 03 -0. 75 0. 77 -1.12 | 0. 1 0. 0 0. 2 0. 3 0. 7 | 0. 02 0. 00 0. 04 0. 04 0. 08 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.5 0. 4 1.3 0. 6 3.2 +-----+
| 75 . Utile            |
| V102 - Poco_17_2     0. 08 16. 00 | 1.23 -0. 99 -1.07 0. 14 1.39 | 0. 4 0. 3 0. 5 0. 0 1.0 | 0. 09 0. 06 0. 07 0. 00 0. 12 |
| V103 - Abbastanza_17_2 0. 38 2.64 | 0. 88 -0. 20 0. 18 -0. 38 -0. 01 | 1.0 0. 1 0. 1 0. 3 0. 0 | 0. 29 0. 01 0. 01 0. 05 0. 00 |
| V104 - Molto_17_2    0. 68 1.04 | -0. 13 0. 70 -0. 16 0. 08 -0. 19 | 0. 0 1.4 0. 1 0. 0 0. 2 | 0. 02 0. 47 0. 02 0. 01 0. 03 |
+-----+-----+-----+-----+
|   CATEGORIES   |   LOADINGS   |   CONTRIBUTIONS   |   SQUARED COSINES   |
|-----+-----+-----+-----+
| IDEN - LABEL   REL. WT. DISTO | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
+-----+-----+-----+-----+
| V105 - Completamente_17_2 0. 25 4. 67 | -1.41 -1.31 0. 50 0. 32 0. 07 | 1.7 1.8 0. 3 0. 2 0. 0 | 0. 43 0. 37 0. 05 0. 02 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.2 3.6 0. 9 0. 5 1.2 +-----+
| 76 . Coerente mission |
| V103 - Abbastanza_17_3 0. 33 3.25 | 1.19 -0. 35 0. 18 0. 15 1.01 | 1.6 0. 2 0. 1 0. 0 2.2 | 0. 44 0. 04 0. 01 0. 01 0. 31 |
| V104 - Molto_17_3     0. 35 2.92 | 0. 64 -0. 02 0. 03 -0. 14 -1.29 | 0. 5 0. 0 0. 0 0. 0 3.9 | 0. 14 0. 00 0. 00 0. 01 0. 57 |
| V105 - Completamente_17_3 0. 71 0. 96 | -0. 87 0. 17 -0. 10 0. 00 0. 18 | 1.8 0. 1 0. 0 0. 0 0. 2 | 0. 78 0. 03 0. 01 0. 00 0. 03 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 3.9 0. 3 0. 1 0. 1 6. 3 +-----+

```

```

| 77 . Coerente valori          |
| V101 - Per niente_17_4  0. 16 7. 50 | 1.17 0. 28 1.62 1.10 0. 58 | 0. 8 0. 1 2.1 1.2 0. 4 | 0. 18 0. 01 0. 35 0. 16 0. 05 |
| V103 - Abbastanza_17_4  0. 54 1.55 | 0. 44 -0. 03 -0. 82 -0. 05 0. 07 | 0. 4 0. 0 1.8 0. 0 0. 0 | 0. 12 0. 00 0. 43 0. 00 0. 00 |
| V104 - Molto_17_4      0. 38 2.64 | -0. 73 -0. 63 0. 40 0. 31 -0. 35 | 0. 7 0. 6 0. 3 0. 2 0. 3 | 0. 20 0. 15 0. 06 0. 04 0. 05 |
| V105 - Completamente_17_4 0. 30 3.64 | -0. 50 0. 71 0. 09 -0. 90 0. 00 | 0. 3 0. 6 0. 0 1.5 0. 0 | 0. 07 0. 14 0. 00 0. 22 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.1 1.3 4. 3 3.0 0. 7 +-----+
| 78 . Capace                  |
| V101 - Per niente_17_5  0. 22 5. 38 | 1.16 -0. 09 0. 75 0. 68 1.17 | 1.0 0. 0 0. 6 0. 6 2.0 | 0. 25 0. 00 0. 10 0. 09 0. 25 |
| V102 - Poco_17_5       0. 11 11.75 | 1.25 -0. 86 -0. 97 -0. 91 0. 70 | 0. 6 0. 3 0. 5 0. 6 0. 4 | 0. 13 0. 06 0. 08 0. 07 0. 04 |
| V103 - Abbastanza_17_5  0. 65 1.13 | -0. 64 -0. 25 0. 28 -0. 60 -0. 18 | 0. 9 0. 2 0. 3 1.5 0. 1 | 0. 37 0. 06 0. 07 0. 32 0. 03 |
| V104 - Molto_17_5      0. 25 4. 67 | -0. 33 0. 88 -1.17 1.07 0. 00 | 0. 1 0. 8 1.7 1.8 0. 0 | 0. 02 0. 17 0. 29 0. 25 0. 00 |
| V105 - Completamente_17_5 0. 16 7. 50 | 0. 69 0. 39 0. 28 0. 50 -1.29 | 0. 3 0. 1 0. 1 0. 3 1.8 | 0. 06 0. 02 0. 01 0. 03 0. 22 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.9 1.4 3.1 4. 7 4. 3 +-----+
| 79 . Chiaro                  |
| V101 - Per niente_17_6  0. 25 4. 67 | 1.22 -0. 19 0. 68 0. 27 0. 84 | 1.3 0. 0 0. 6 0. 1 1.2 | 0. 32 0. 01 0. 10 0. 02 0. 15 |
| V102 - Poco_17_6       0. 08 16. 00 | 1.23 -0. 99 -1.07 0. 14 1.39 | 0. 4 0. 3 0. 5 0. 0 1.0 | 0. 09 0. 06 0. 07 0. 00 0. 12 |
| V103 - Abbastanza_17_6  0. 44 2.19 | -0. 52 -0. 86 0. 22 -0. 14 -0. 48 | 0. 4 1.4 0. 1 0. 1 0. 7 | 0. 12 0. 34 0. 02 0. 01 0. 11 |
| V104 - Molto_17_6      0. 35 2.92 | -0. 10 0. 89 -0. 69 0. 79 -0. 28 | 0. 0 1.2 0. 8 1.4 0. 2 | 0. 00 0. 27 0. 16 0. 22 0. 03 |
| V105 - Completamente_17_6 0. 27 4. 10 | -0. 50 0. 69 0. 25 -1.10 -0. 03 | 0. 2 0. 5 0. 1 2.1 0. 0 | 0. 06 0. 12 0. 02 0. 29 0. 00 |
+-----+----- CUMULATED CONTRIBUTION = 2.3 3.5 2.0 3.7 3.1 +-----+

```

Vediamo, a questo punto, le variabili che contribuiscono in maniera determinante alla formazione di un asse. Si tenga presente che sarà indicato l'asse su cui quella variabile è meglio rappresentata. Per una visione di insieme, si rinvia ai commenti inerenti la Figura 67.

È possibile così individuare come alcune modalità relative alle variabili collegate alla domanda inerente i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo (Rettore, Prorettore, Direttore generale) siano rappresentabili sul primo fattore; una modalità è rappresentata sul secondo (Rettore), altre sul terzo (Collegio dei Direttori di Dipartimento e Consiglio degli studenti) ed infine una sul quarto (Direttori del Dipartimento). Per quanto riguarda la domanda inerente i documenti attraverso cui è formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo, si nota come la voce bilancio di previsione sia rappresentabile sul primo fattore; piano di sviluppo di Ateneo, programma annuale delle attività, documento di valutazione e bilancio consuntivo sul secondo fattore e piano strategico sul terzo. Per quanto riguarda i soggetti che partecipano alla elaborazione del bilancio sociale, emerge che il Prorettore è collocabile sul primo fattore, il Rettore e il Collegio dei Revisori sul secondo, Direttore generale sul terzo, ed infine sul quarto Senato accademico e Consiglio di Amministrazione.

Si consideri ora la domanda inerente le possibili definizioni del bilancio sociale. Si nota come tutte le definizioni siano rappresentabili sui fattori dal secondo al quarto. In particolare il bilancio sociale come strumento di controllo strategico e accountability, strumento di verifica istituzionale, strumento di integrazione e supporto alla pianificazione delle strategie si trovano sul secondo fattore; il bilancio sociale come strumento di concertazione sul terzo e le restanti sul quarto. Inoltre sul terzo fattore si collocano an-

che due finalità con cui è implementato il bilancio sociale: la verifica di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati e la misurazione dei risultati.

Sul quarto asse vi è la domanda inerente il grado di integrazione del bilancio sociale con i documenti di pianificazione strategica.

L'aspetto inerente i miglioramenti che il bilancio sociale ha portato ad alcuni elementi sono collocati per lo più sul secondo, terzo e quarto fattore. La domanda che riguarda lo svolgimento di analisi specifiche per la definizione delle strategie future dell'Ateneo si trova sul secondo asse, mentre quella inerente l'apprezzamento del contributo offerto dal bilancio sociale al processo di pianificazione strategica è sul primo asse.

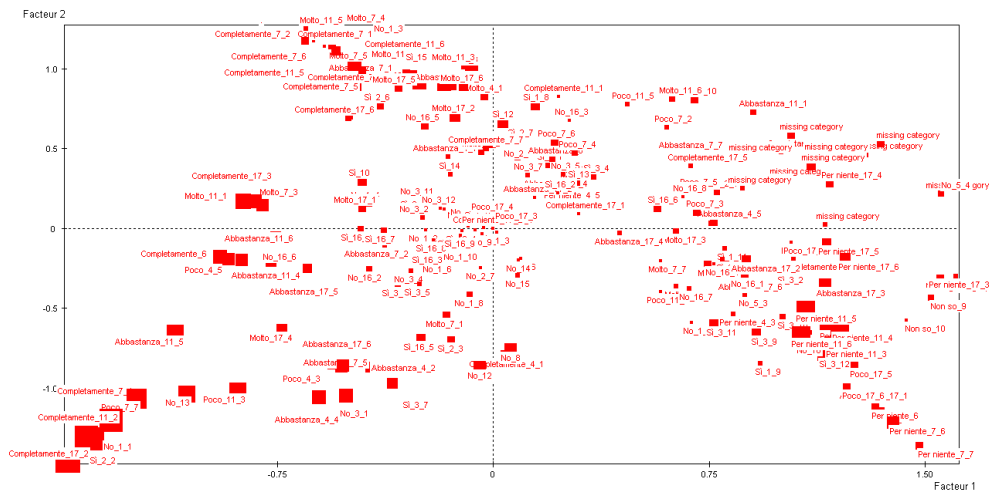
Sul primo fattore sono rappresentati anche gli aspetti a cui il bilancio sociale ha contribuito, in particolare si trovano la condivisione strategica, la guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia ed analisi delle performance attuali e future. Sul secondo asse troviamo l'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici e lo stimolo ai processi decisionali. Su questo stesso asse si collocano anche le domande inerenti la definizione di un'agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova e definisce le iniziative oggetto del processo di pianificazione strategica, l'individuazione di temi strategici come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere, la definizione di specifici indicatori normalmente utilizzati per guidare il processo decisionale. Sul quarto asse invece troviamo la domanda inerente la specificazione delle iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento all'Ateneo.

Tra gli argomenti del bilancio sociale che andrebbero approfonditi: la mission e la definizione delle strategie e delle politiche sono sul primo asse, il sistema di governance e assetto organizzativo sul secondo e i restanti sul terzo.

Infine l'efficacia del bilancio sociale nel definire gli obiettivi è sul primo fattore, l'utilità dello stesso alla collettività di riferimento sul secondo, la sua coerenza con i valori dichiarati sul terzo, la sua capacità nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti e la sua chiarezza negli obiettivi di miglioramento sul quarto.

Collegando i contributi delle variabili alla formazione dell'asse con la variabilità spiegata dagli autovalori, si può procedere a proiettare le modalità attive sul piano fattoriale formato in primo luogo dai primi due assi (Fig. 3.67).

Fig. 3.67- Proiezione delle modalità attive sui primi due assi fattoriali



Guardando al primo asse fattoriale, quello verticale, si può individuare una connessione tra alcune modalità di risposta del questionario. In particolare, si nota che a sinistra vi sono i soggetti che ritengono che:

1) il piano strategico, il piano di sviluppo di Ateneo e il bilancio di previsione sono i documenti attraverso cui è formalizzato il processo di pianificazione strategica nell'Ateneo;

2) il Senato accademico partecipa alla elaborazione del bilancio sociale;

3) le finalità del bilancio sociale sono principalmente la misurazione dei risultati e la verifica di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati;

4) il bilancio sociale si integra con i documenti di pianificazione strategica;

5) il bilancio sociale ha portato molti miglioramenti alla previsione finanziaria, rendicontazione finanziaria, al budgeting e alla gestione e pochi alla rendicontazione sociale;

6) il bilancio sociale ha contribuito alla condivisione strategica, all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, all'analisi delle performance attuali e future, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia e alla utilità per una riflessione strategica;

7) il bilancio sociale dovrebbe approfondire i temi connessi con la mission, l'analisi delle condizioni di equilibrio, i rapporti con il territorio e gli stakeholders, lo stimolo ai processi decisionali, gli indicatori strategici;

8) esso è completamente coerente con la mission istituzionale, è molto efficace nel definire gli obiettivi, è coerente con i valori dichiarati ed è abbastanza capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti.

A destra invece troviamo i soggetti che hanno detto che:

1) il Rettore, il Prorettore e il Consiglio di amministrazione sono coinvolti nel processo di pianificazione strategica dell'Ateneo;

2) il Rettore, il Prorettore, il Direttore generale, il Collegio dei Direttori di Dipartimento, il Nucleo di Valutazione e il Personale docente partecipano alla elaborazione del bilancio sociale;

3) il bilancio sociale è considerato come strumento di integrazione e supporto alla pianificazione strategica e come strumento di controllo strategico e accountability;

4) è chiaro negli obiettivi di miglioramento, efficace nel definire gli obiettivi, coerente con i valori dichiarati, coerente con la mission istituzionale.

Analogamente si procede alla interpretazione del secondo fattore. Si evidenzia che in alto vi sono i soggetti che ritengono che:

1) il Rettore e il Collegio dei Direttori di Dipartimento, il Consiglio degli studenti sono coinvolti nel processo di pianificazione strategica;

2) il bilancio consuntivo, i documenti di valutazione interna della ricerca e di verifica della produttività sono i documenti attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica;

2) il Rettore e il Direttore generale partecipano alla elaborazione del bilancio sociale;

3) il bilancio è considerato come strumento di controllo strategico ed accountability, come strumento di comunicazione e rendicontazione, e come strumento di verifica istituzionale;

4) il bilancio si integra abbastanza con i documenti di pianificazione strategica ed individua i temi strategici come insieme di macro obiettivi cui tendere;

5) in sede di bilancio sono effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future ed è definita una agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova;

6) nel bilancio sociale sono individuati specifici indicatori per guidare il processo decisionale;

7) esso ha portato molti miglioramenti al budgeting, alla rendicontazione finanziaria e sociale, alla pianificazione strategica, alla gestione;

8) ha contribuito all'analisi delle performance attuali e future, alla utilità per una riflessione strategica, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia, allo stimolo ai processi decisionali, all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici;

9) infine esso è molto chiaro negli obiettivi di miglioramento, è molto coerente con i valori dichiarati, è molto capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti, ed è utile alla collettività di riferimento.

In basso invece vi sono coloro per i quali:

1) il Piano di Sviluppo di Ateneo e il programma annuale delle attività sono i documenti attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica;

2) il Collegio dei Revisori, il Consiglio di Amministrazione, il Personale docente, il Senato Accademico ed il Nucleo di Valutazione partecipano alla elaborazione del bilancio sociale;

3) il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione e rendicontazione, può essere considerato uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione strategica e uno strumento di controllo strategico e accountability;

4) il bilancio sociale ha portato molti miglioramenti alla rendicontazione finanziaria, alla pianificazione strategica e al budgeting, pochi o discreti miglioramenti alla gestione e alla rendicontazione sociale. Per gli altri aspetti si ritiene che esso non abbia portato miglioramenti.

5) esso ha contribuito all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici e alla analisi delle performance attuali e future ma non agli altri aspetti;

6) nel bilancio sociale si dovrebbero approfondire gli aspetti connessi con il sistema di governance e assetto organizzativo;

7) è molto coerente con i valori dichiarati ed abbastanza chiaro negli obiettivi di miglioramento.

Riassumendo e concentrandosi soprattutto sul secondo asse, è possibile affermare che da tale analisi emerge che il bilancio sociale è visto non solo come uno strumento di supporto alla pianificazione strategica, ma anche come uno strumento di verifica e controllo. Da ciò si potrebbe pensare che esso sia uno strumento che potrebbe svolgere più funzioni.

Per arricchire l'interpretazione degli assi, è possibile proiettare sugli stessi le modalità di variabili nominali "supplementari". Tali variabili non concorrono in maniera attiva alla determinazione dei fattori, ma possono contribuire ad ampliarne il quadro interpretativo. Tuttavia, non è necessario proiettare in supplementare tutte le modalità di una variabile nominale, ma solo quelle che presentano una posizione "significativa" sull'asse. Per valutare la significatività della posizione di una modalità, viene effettuato un test sulle coordinate: si considerano significativamente diverse da zero (con un livello di confidenza del 95%) le modalità i cui valori-test sono superiori a 2 in valore assoluto. Nella nostra analisi l'unica variabile supplementare non è risultata significativa e pertanto non viene considerata nell'analisi.

Per avere una conferma di quanto detto finora, ai risultati dell'analisi delle corrispondenze è stata applicata un'altra tecnica, la *Cluster Analysis*, che consente di individuare dei gruppi omogenei di persone.

3.6. 2 La Cluster Analysis

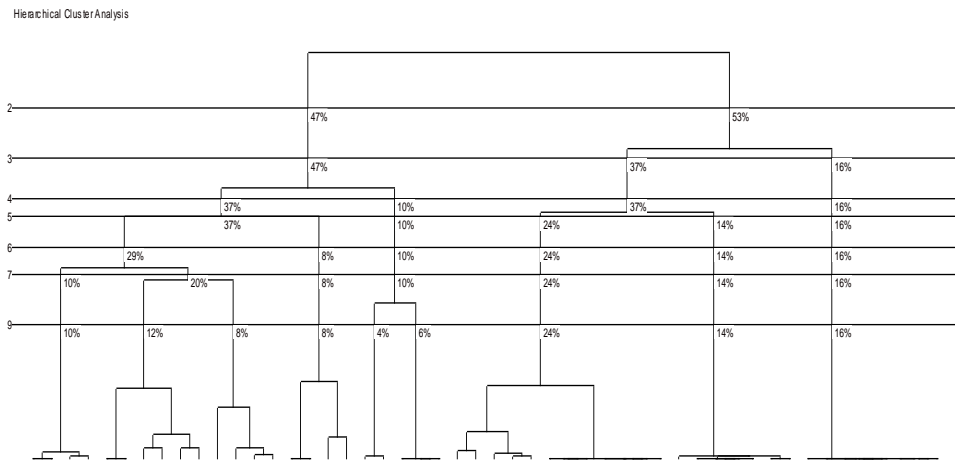
Il criterio di aggregazione scelto è il metodo di Ward che minimizza la perdita di inerzia che si ottiene dal passaggio da una partizione in k classi ad una in $k-1$ classi. Di seguito sono riportati i livelli di aggregazione che consentono la costruzione dell'albero gerarchico e la definizione della matrice delle ultrametriche associata. Ogni aggregazione definisce un nodo (costituito da una o più unità) e la somma dei livelli di aggregazione ricostruisce l'inerzia totale.

L'osservazione dell'istogramma può aiutare ad indicare il numero di classi per la determinazione della partizione ottimale. Secondo il criterio dello *scree-test* il numero di classi che definisce la partizione ottimale può essere deciso considerando il numero di barre dell'istogramma che precedono l'appiattimento dell'istogramma stesso, partendo dal basso.

Tuttavia, la scelta del numero di gruppi che costituiscono la partizione considerata ottimale, può essere facilitata anche da un'ispezione visiva del dendrogramma (Fig. 3.68), tenendo presente che il taglio va fatto dopo le aggregazioni che corrispondono a valori bassi dell'indice (che raggruppano gli elementi più vicini tra loro) e prima delle aggregazioni corrispondenti a valori elevati dell'indice (che separano i gruppi ben distinti nella popolazione).

Sulla base di tali criteri, e considerando che il campione di riferimento non è molto grande, si decide di considerare una partizione in 2 classi, una in 3 classi ed una in 5 classi.

Fig. 3.68- Taglio del dendrogramma



3.6. 2.1. La caratterizzazione delle classi

Una volta stabilita la partizione ottimale, è necessario definire le peculiarità di ciascun gruppo, individuando le variabili che più delle altre caratterizzano ciascuno di essi. Ciò avviene ponendo a confronto le medie, o le percentuali, all'interno di ciascuna classe con quelle relative all'insieme delle unità. Un importante strumento per la caratterizzazione delle classi è il *valore-test*. Quanto più il valore-test è elevato (ovvero superiore a 1,96 in valore assoluto, con un livello di significatività $\alpha=0,05$), tanto più la media della variabile nel gruppo si differenzia in modo significativo (in positivo o in negativo) dalla media generale, caratterizzando così il gruppo stesso.

E' opportuno però precisare che il criterio del valore test è formalmente corretto solo per le variabili illustrative, che non hanno contribuito alla definizione della partizione. Tuttavia, è possibile utilizzarlo anche sulle variabili attive (come nel caso in esame), per definire un ordinamento nel rilievo delle variabili alla caratterizzazione dei

gruppi; ovvero, i valori assoluti dei valori-test costituiscono delle semplici misure di “similarità” fra variabili e classi.

Di seguito si presentano le descrizioni delle partizioni, in 2 classi.

Oltre ai valori test, per una corretta interpretazione del risultato in caso di variabili qualitative, è importante tener conto della omogeneità interna della classe (espressa dai valori della colonna MOD/CLA), sia dell’esclusività della classe in termini di una data modalità (CLA/MOD). L’omogeneità interna al cluster k in termini di elementi che possiedono l’attributo i -esimo, è misurata dalla quantità:

$$\frac{n_{ik}}{n_k}$$

e indica quanti sono, nella classe k -esima, gli elementi con modalità i .

Al contrario, il rapporto:

$$\frac{n_{ik}}{n_i}$$

esprime una misura di selettività del cluster rispetto all’attributo i , indicando quanti elementi che possiedono la modalità i sono presenti nella classe k -esima.

Osservando i valori relativi alla caratterizzazione in 2 classi, si nota che la prima classe accoglie il 47,06% del campione ed è costituito da persone che ritengono che il Rettore, il Prorettore, il Direttore generale, il Consiglio degli studenti sono i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica; il Prorettore e il Personale Docente partecipano alla elaborazione del bilancio sociale. I soggetti che fanno parte di questo gruppo vedono il bilancio sociale come uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione delle strategie e come strumento di concertazione. Inoltre ritengono che il bilancio sociale abbia portato alcuni miglioramenti alla previsione finanziaria, alla rendicontazione sociale e alla gestione. Per essi il bilancio sociale consente di individuare i

temi strategici come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere. Esso è considerato coerente con la mission istituzionale, utile alla collettività di riferimento e dovrebbe approfondire gli argomenti inerenti la definizione delle strategie e delle politiche.

La seconda classe accoglie il 52,94% del campione ed è composto da persone che ritengono che il piano di sviluppo d'Ateneo, il bilancio di previsione e il documento di valutazione interna della ricerca e di verifica della produttività siano i documenti attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo. Secondo tali soggetti il bilancio sociale potrebbe essere considerato uno strumento di verifica istituzionale. Essi inoltre ritengono che il bilancio sia perfettamente integrato con i documenti di pianificazione strategica ed ha portato miglioramenti significativi al budgeting, alla rendicontazione e previsione finanziaria, alla gestione, alla pianificazione strategica. Il bilancio sociale ha inoltre contribuito alla condivisione strategica, alla utilità per una riflessione strategica, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia, alla analisi delle performance attuali e future e all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici. È necessario approfondire argomenti inerenti la mission, l'analisi delle condizioni di equilibrio, i rapporti con il territorio e con gli stakeholders, lo stimolo ai processi decisionali. Il bilancio sociale è completamente coerente con la mission istituzionale, è molto efficace nel definire gli obiettivi, è completamente utile alla collettività di riferimento, è completamente chiaro negli obiettivi di miglioramento ed coerente con i valori dichiarati. È infine abbastanza capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti.

La tabella che segue mette in evidenza, come già detto, le percentuali con cui le modalità caratterizzano la classe (*Cat/Grp*), le percentuali con cui le modalità sono pre-

senti nel campione globalmente considerato (*Global*), e le percentuali che individuano le modalità tipiche per la classe (*Grp/Cat*) (Tab. 3.9).

Tab. 3.9 - Descrizione della classificazione in due classi

CLUSTER 1 / 2

```

-----
T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC          IDEN WEIGHT
  GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES  OF VARIABLES
-----
      47. 06 CLUSTER 1 / 2                aala 24
4. 67 0. 000 100. 00 58. 33 27. 45 Abbastanza_4_5 Strumento concertazione          V403 14
4. 42 0. 000 93.75 62.50 31.37 Molto_4_4   Strumento integrazione          V404 16
4. 27 0. 000 88. 89 66. 67 35. 29 Poco_7_3   Previsione                      V702 18
3.99 0. 000 88. 24 62.50 33.33 Si_1_4     Diretto generale                V102 17
3.88 0. 000 100. 00 45. 83 21.57 Abbastanza_17_3 Coerente mission          V103 11
3.87 0. 000 92.86 54. 17 27. 45 Abbastanza_17_2 Utile                      V103 14
3.87 0. 000 92.86 54. 17 27. 45 Poco_7_5   Gestione                        V702 14
3.59 0. 000 73.08 79. 17 50. 98 Si_16_6   Definizione                     V102 26
3.33 0. 000 91.67 45. 83 23.53 Si_3_11    Personale docente              V302 12
2.96 0. 002 57. 14 100. 00 82.35 Si_1_1     Rettore                        V102 42
2.88 0. 002 84. 62 45. 83 25. 49 Molto_17_3 Coerente mission          V104 13
2.76 0. 003 90. 00 37. 50 19. 61 Si_3_2     Prorettore                     V302 10
2.75 0. 003 100. 00 29. 17 13.73 Si_1_10   Consiglio studenti            V102 7
2.61 0. 005 57. 50 95. 83 78. 43 Si_13     Domanda13                     V102 40
2.59 0. 005 83.33 41.67 23.53 Si_1_2     Prorettore                     V102 12
2.43 0. 007 100. 00 25. 00 11.76 Abbastanza_7_7 Rendicontazione sociale          V703 6

```

CLUSTER 2 / 2

T. VALUE	PROB.	----	PERCENTAGES	----	CHARACTERISTIC	IDEN	WEIGHT
GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	OF	VARIABLES		
52.94	CLUSTER 2 / 2			aa2a	27		
6. 52	0. 000	96. 15	92.59	50. 98	Completamente_17_3	Coerente mission	V105 26
6. 14	0. 000	92.59	92.59	52.94	Molto_11_1	Condivisione	V104 27
5. 80	0. 000	92.31	88. 89	50. 98	Molto_7_3	Previsione	V704 26
5. 46	0. 000	79. 41	100. 00	66. 67	Si_16_1	Mission	V102 34
4. 93	0. 000	75. 00	100. 00	70. 59	Si_10	Domanda10	V102 36
4. 93	0. 000	75. 00	100. 00	70. 59	Si_16_7	Analisi	V102 36
4. 14	0. 000	72.22	96. 30	70. 59	Molto_17_1	Efficace	V104 36
4. 09	0. 000	94. 12	59. 26	33.33	Completamente_6	Domanda6	V605 17
4. 01	0. 000	86. 36	70. 37	43.14	Abbastanza_11_6	Utilità	V103 22
3.46	0. 000	100. 00	40. 74	21.57	Completamente_7_4	Budgeting	V705 11
3.46	0. 000	100. 00	40. 74	21.57	Molto_7_6	Rendicontazione Fin	V704 11
3.39	0. 000	81.82	66. 67	43.14	Abbastanza_11_4	Guida	V103 22
3.36	0. 000	92.86	48. 15	27. 45	Abbastanza_11_5	Analisi	V103 14
3.33	0. 000	64. 29	100. 00	82.35	Si_16_8	Rapporti	V102 42
3.33	0. 000	66. 67	96. 30	76. 47	Si_2_4	Bilancio previsione	V202 39

3.32	0.	000	79.	17	70.	37	47.	06	Abbastanza_17_5	Capace	V103	24
3.21	0.	001	100.	00	37.	04	19.	61	Completamente_11_2	Allineamento	V105	10
3.04	0.	001	65.	00	96.	30	78.	43	Si_16_3	Stimolo	V102	40
2.96	0.	002	100.	00	33.33	17.	65		Completamente_17_2	Utile	V105	9
2.90	0.	002	86.	67	48.	15	29.	41	Molto_7_5	Gestione	V704	15
2.70	0.	003	100.	00	29.	63	15.	69	Si_2_2	Piano sviluppo Ateneo	V202	8
2.61	0.	005	90.	91	37.	04	21.57		Completamente_17_4	Coerente valori	V105	11
2.53	0.	006	76.	19	59.	26	41.18		Abbastanza_4_3	Strumento verifica	V403	21
2.43	0.	007	60.	00	100.	00	88.	24	Si_16_4	Rapporto	V102	45
2.42	0.	008	100.	00	25.	93	13.73		Completamente_7_1	Pianificazione	V705	7
2.42	0.	008	100.	00	25.	93	13.73		Completamente_7_6	Rendicontazione Fin	V705	7
2.35	0.	009	90.	00	33.33	19.	61		Completamente_17_6	Chiaro	V105	10
2.35	0.	009	90.	00	33.33	19.	61		Si_2_6	Documento valutazione	V202	10

Per avere una migliore comprensione del fenomeno è stata considerata anche una classificazione a tre classi, la quale permette di specificare meglio la composizione della seconda classe individuata precedentemente (Tab. 3.10).

La prima classe comprende il 47,06% del campione originario ed è costituito da coloro che ritengono che il Rettore, il Prorettore, il Direttore generale, il Consiglio degli studenti sono i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica; il Prorettore e il Personale docente partecipano alla elaborazione del bilancio sociale. I soggetti che fanno parte di questo gruppo vedono il bilancio sociale come uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione delle strategie e come strumento di concertazione. Inoltre, ritengono che il bilancio sociale abbia portato pochi miglioramenti alla previsione finanziaria, alla rendicontazione sociale e alla gestione. Per essi il bilancio sociale consente di individuare i temi strategici come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere. Esso è considerato coerente con la mission istituzionale ed utile alla collettività di riferimento e dovrebbe approfondire gli argomenti inerenti la definizione delle strategie e delle politiche.

La seconda classe accoglie il 37,25% del campione ed è composta da coloro che ritengono che il documento di valutazione interna della ricerca e di verifica della produttività sia il documento attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo ed il Rettore partecipa alla elaborazione del bilancio sociale. Secondo tali soggetti il bilancio sociale potrebbe essere considerato uno strumento di verifica istituzionale e di controllo strategico ed accountability. Per questo gruppo di rispondenti, il bilancio ha portato miglioramenti significativi al budgeting, alla rendicontazione e previsione finanziaria, alla pianificazione strategica, alla rendicontazione sociale. Il bilancio sociale ha inoltre contribuito alla condivisione strategica, alla utilità per

una riflessione strategica, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia, alla analisi delle performance attuali e future e all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici. In sede di bilancio sono effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future di Ateneo e viene definita una agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova. In esso sono definite le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento. È necessario approfondire argomenti inerenti la mission, l'analisi delle condizioni di equilibrio, i rapporti con il territorio. Il bilancio sociale è completamente coerente con la mission istituzionale, è molto efficace nel definire gli obiettivi, è molto utile alla collettività di riferimento, è completamente chiaro negli obiettivi di miglioramento ed coerente con i valori dichiarati.

La terza classe accoglie il 15,69% del campione ed è composto da persone che ritengono che il piano di sviluppo d'Ateneo e il programma annuale delle attività siano i documenti attraverso cui viene formalizzato il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo. Il Collegio dei Revisori, il Consiglio di amministrazione e il Senato accademico partecipano alla elaborazione del bilancio sociale. Secondo tali soggetti il bilancio sociale potrebbe essere considerato uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione strategica, uno strumento di controllo strategico e accountability, e uno strumento di comunicazione e rendicontazione, ma non uno strumento di verifica istituzionale né uno strumento di concertazione. Essi inoltre ritengono che il bilancio ha portato miglioramenti significativi al budgeting, alla rendicontazione e previsione finanziaria, alla gestione, alla pianificazione strategica ed alla programmazione. Pochi sono i miglioramenti portati alla rendicontazione sociale. In sede di bilancio sociale non sono effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future di Ateneo né viene

definita una agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova. Inoltre il bilancio sociale non individua i temi strategici come insieme di macro obiettivi cui tendere, ma si integra completamente con i documenti di pianificazione strategica. Il bilancio sociale ha inoltre contribuito alla condivisione strategica, alla utilità per una riflessione strategica, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia, alla analisi delle performance attuali e future e all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, mentre non ha contribuito allo stimolo ai processi decisionali. È necessario approfondire argomenti inerenti il sistema di governance e assetto organizzativo. Il bilancio sociale è completamente coerente con la mission istituzionale, è completamente utile alla collettività di riferimento, è abbastanza chiaro negli obiettivi di miglioramento e molto coerente con i valori dichiarati. È infine abbastanza capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti.

Tab. 3.10 - Descrizione della classificazione in tre classi

CLUSTER 1 / 3

T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC IDEN WEIGHT

GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

VALUE	PROB.	PERCENTAGES	CHARACTERISTIC	IDEN	WEIGHT
47.06			CLUSTER 1 / 3	bb1b	24
4.67	0.000	100.00	58.33 27.45 Abbastanza_4_5	Strumento concertazione	V403 14
4.42	0.000	93.75 62.50 31.37	Molto_4_4	Strumento integrazione	V404 16
4.27	0.000	88.89 66.67 35.29	Poco_7_3	Previsione	V702 18
3.99	0.000	88.24 62.50 33.33	Si_1_4	Diretto generale	V102 17
3.88	0.000	100.00 45.83 21.57	Abbastanza_17_3	Coerente mission	V103 11
3.87	0.000	92.86 54.17 27.45	Abbastanza_17_2	Utile	V103 14
3.87	0.000	92.86 54.17 27.45	Poco_7_5	Gestione	V702 14
3.59	0.000	73.08 79.17 50.98	Si_16_6	Definizione	V102 26
3.33	0.000	91.67 45.83 23.53	Si_3_11	Personale docente	V302 12
2.96	0.002	57.14 100.00 82.35	Si_1_1	Rettore	V102 42
2.88	0.002	84.62 45.83 25.49	Molto_17_3	Coerente mission	V104 13
2.76	0.003	90.00 37.50 19.61	Si_3_2	Prorettore	V302 10
2.75	0.003	100.00 29.17 13.73	Si_1_10	Consiglio studenti	V102 7
2.75	0.003	100.00 29.17 13.73	Si_3_12	Altro	V302 7
2.61	0.005	57.50 95.83 78.43	Si_13	Domanda13	V102 40
2.59	0.005	83.33 41.67 23.53	Si_1_2	Prorettore	V102 12

2.43 0. 007 100. 00 25. 00 11.76 Abbastanza_7_7 Rendicontazione sociale V703 6

CLUSTER 2 / 3

T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC IDEN WEIGHT
GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

37. 25 CLUSTER 2 / 3 bb2b 19

4. 64	0. 000	76. 19	84. 21	41.18	Abbastanza_4_3	Strumento verifica	V403	21
4. 45	0. 000	86. 67	68. 42	29. 41	Molto_7_5	Gestione	V704	15
4. 33	0. 000	68. 00	89. 47	49. 02	Molto_17_2	Utile	V104	25
4. 16	0. 000	62.07	94. 74	56. 86	Molto_4_2	Strumento controllo	V404	29
4. 11	0. 000	65. 38	89. 47	50. 98	Completamente_17_3	Coerente mission	V105	26
3.95	0. 000	55. 88	100. 00	66. 67	Si_16_1	Mission	V102	34
3.89	0. 000	62.96	89. 47	52.94	Molto_11_1	Condivisione	V104	27
3.83	0. 000	90. 91	52.63	21.57	Completamente_17_4	Coerente valori	V105	11
3.75	0. 000	68. 18	78. 95	43.14	Molto_11_2	Allineamento	V104	22
3.57	0. 000	52.78	100. 00	70. 59	Si_10	Domanda10	V102	36
3.57	0. 000	52.78	100. 00	70. 59	Si_16_7	Analisi	V102	36
3.51	0. 000	65. 22	78. 95	45. 10	Completamente_7_7	Rendicontazione sociale	V705	23
3.49	0. 000	90. 00	47. 37	19. 61	Completamente_17_6	Chiaro	V105	10
3.49	0. 000	90. 00	47. 37	19. 61	Si_2_6	Documento valutazione	V202	10

3.47	0.	000	58.	62	89.	47	56.	86	Si_12	Domanda12	V102	29
3.46	0.	000	61.54	84.	21	50.	98	Molto_7_3	Previsione		V704	26
3.38	0.	000	51.35	100.	00	72.55		Si_3_1	Rettore		V302	37
3.33	0.	000	100.	00	36.	84	13.73	Completamente_7_1	Pianificazione		V705	7
3.33	0.	000	100.	00	36.	84	13.73	Completamente_7_6	Rendicontazione Fin		V705	7
3.26	0.	001	68.	42	68.	42	37.	25	Si_14	Domanda14	V102	19
3.13	0.	001	63.64	73.68	43.14			Si_8	Domanda8		V802	22
2.79	0.	003	87.	50	36.	84	15.	69	Completamente_11_5	Analisi	V105	8
2.79	0.	003	87.	50	36.	84	15.	69	Completamente_11_6	Utilità	V105	8
2.75	0.	003	50.	00	94.	74	70.	59	Molto_17_1	Efficace	V104	36
2.58	0.	005	100.	00	26.	32	9.	80	Molto_11_5	Analisi	V104	5
2.58	0.	005	100.	00	26.	32	9.	80	Molto_7_4	Budgeting	V704	5
2.41	0.	008	69.	23	47.	37	25.	49	Abbastanza_11_3	Stimolo	V103	13
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Molto_11_4	Guida	V104	9
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Molto_17_5	Capace	V104	9
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Abbastanza_7_1	Pianificazione	V703	9
2.36	0.	009	45.	24	100.	00	82.35		Si_16_8	Rapporti	V102	42

 CLUSTER 3 / 3

T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC IDEN WEIGHT
 GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

15. 69 CLUSTER 3 / 3			bb3b 8		
5. 92	0. 000	100. 00	100. 00	15. 69	Si_2_2 Piano sviluppo Ateneo V202 8
5. 55	0. 000	88. 89	100. 00	17. 65	Completamente_17_2 Utile V105 9
5. 26	0. 000	80. 00	100. 00	19. 61	Completamente_11_2 Allineamento V105 10
5. 02	0. 000	72.73	100. 00	21.57	Poco_7_7 Rendicontazione sociale V702 11
5. 02	0. 000	72.73	100. 00	21.57	Molto_7_6 Rendicontazione Fin V704 11
5. 02	0. 000	72.73	100. 00	21.57	Completamente_7_4 Budgeting V705 11
4. 61	0. 000	61.54	100. 00	25. 49	Poco_11_3 Stimolo V102 13
4. 61	0. 000	61.54	100. 00	25. 49	Abbastanza_4_4 Strumento integrazione V403 13
4. 43	0. 000	57. 14	100. 00	27. 45	Molto_17_4 Coerente valori V104 14
4. 43	0. 000	57. 14	100. 00	27. 45	Abbastanza_11_5 Analisi V103 14
4. 26	0. 000	53.33	100. 00	29. 41	Abbastanza_4_2 Strumento controllo V403 15
4. 11	0. 000	50. 00	100. 00	31.37	Abbastanza_7_5 Gestione V703 16
4. 11	0. 000	50. 00	100. 00	31.37	Abbastanza_17_6 Chiaro V103 16
3.96	0. 000	47. 06	100. 00	33.33	Completamente_6 Domanda6 V605 17
3.71	0. 000	53.85	87. 50	25. 49	Si_3_7 Collegio Revisori V302 13
3.68	0. 000	42.11	100. 00	37. 25	Poco_4_5 Strumento concertazione V402 19
3.68	0. 000	42.11	100. 00	37. 25	Si_2_3 Programma annuale attività V202 19
3.29	0. 001	36. 36	100. 00	43.14	Abbastanza_11_4 Guida V103 22
3.29	0. 001	36. 36	100. 00	43.14	Si_16_5 Sistema V102 22
3.29	0. 001	36. 36	100. 00	43.14	Completamente_4_1 Strumento comunicazione V405 22
3.29	0. 001	36. 36	100. 00	43.14	Abbastanza_11_6 Utilità V103 22
3.05	0. 001	33.33	100. 00	47. 06	Si_3_3 Senato accademico V302 24

3.05	0.	001	33.33	100.	00	47.	06	Abbastanza_17_5	Capace	V103	24	
3.05	0.	001	33.33	100.	00	47.	06	Molto_7_1	Pianificazione	V704	24	
2.93	0.	002	32.00	100.	00	49.	02	Si_3_5	Consiglio Amministrazione	V302	25	
2.81	0.	002	30.	77	100.	00	50.	98	Molto_7_3	Previsione	V704	26
2.81	0.	002	30.	77	100.	00	50.	98	Completamente_17_3	Coerente mission	V105	26
2.70	0.	003	29.	63	100.	00	52.94	Molto_11_1	Condivisione	V104	27	
2.47	0.	007	27.	59	100.	00	56.	86	Abbastanza_7_2	Programmazione	V703	29

Per ottenere un maggior dettaglio si potrebbe considerare anche una ripartizione a quattro (Tab. 3.11). Da tale classificazione emerge in modo ancora più netto come gli intervistati hanno una differente opinione sul ruolo nel bilancio sociale. Infatti c'è chi ritiene che esso abbia un ruolo determinante nella pianificazione strategica e chi invece ritiene che esso non svolge tale ruolo. Ai fini degli obiettivi della ricerca, è necessario soprattutto concentrarsi sui primi. Per fare ciò si è dapprima guardato alla numerosità di ciascuna classe in modo tale da essere sicuri che le classi che meglio rappresentano l'obiettivo siano costituite da alte percentuali di intervistati. Ed infatti le tre classi che saranno descritte di seguito rappresentano rispettivamente il 38,15%, il 37,25% e il 15,69%, per un totale del 91,09% degli intervistati. Quindi la classe che non sarà illustrata, e cioè quella che contiene soggetti che non riconoscono al bilancio sociale un ruolo significativo nella pianificazione strategica, è una parte residuale rispetto alle classi che hanno al loro interno intervistati che attribuiscono allo strumento in esame un compito importante nel processo strategico.

Nella prima classe considerata, c'è chi ritiene che il bilancio sociale possa essere considerato uno strumento di concertazione e di integrazione/supporto alla pianificazione strategica, esso sia utile per la collettività di riferimento e coerente con la mission istituzionale, e si integra abbastanza con i documenti di pianificazione strategica.

Nella seconda classe, c'è chi ritiene che il bilancio sociale sia uno strumento di verifica istituzionale e di controllo strategico. È utile per la collettività di riferimento, è coerente con la mission istituzionale, è efficace nel definire gli obiettivi, è chiaro negli obiettivi di miglioramento ed infine è capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire i risultati soddisfacenti. Inoltre, per costoro, il bilancio sociale contribuisce alla condivisione strategica, all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi stra-

tegici, all'analisi delle performance attuali e future, all'utilità per una riflessione strategica, allo stimolo ai processi decisionali ed alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia. Inoltre si ritiene che esso abbia portato miglioramenti a molti aspetti, tra cui la pianificazione strategica, la rendicontazione sociale, la rendicontazione e previsione finanziaria, la gestione e al budgeting.

Infine nella terza classe c'è chi ritiene che il bilancio sociale sia uno strumento di integrazione/supporto alla pianificazione strategica, uno strumento di comunicazione e uno strumento di controllo. È completamente integrato con i documenti di pianificazione strategica. È utile alla collettività di riferimento, è chiaro negli obiettivi di miglioramento, è coerente con la mission istituzionale e con i valori dichiarati ed è capace nel gestire le attese degli stakeholders e di conseguire risultati soddisfacenti. Esso ha contribuito in modo rilevante all'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, all'analisi delle performance attuali e future, alla guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione strategia, all'utilità per una riflessione strategica, alla condivisione della strategia. Esso ha portato miglioramenti alla rendicontazione e previsione finanziaria, al budgeting, alla gestione, alla programmazione, alla pianificazione strategica.

Tab. 3.11- Descrizione della classificazione in quattro classi

CLUSTER 1 / 4

```

-----
T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC          IDEN WEIGHT
   GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES  OF VARIABLES
-----
      37. 25 CLUSTER 1 / 4                cc1c  19
5. 63 0. 000 100. 00 73.68 27. 45 Abbastanza_4_5 Strumento concertazione      V403  14
3.77 0. 000 84. 62 57. 89 25. 49 Molto_17_3   Coerente mission                V104  13
3.46 0. 000 75. 00 63.16 31.37 Molto_4_4     Strumento integrazione          V404  16
3.33 0. 000 100. 00 36. 84 13.73 Si_1_10     Consiglio studenti              V102  7
2.97 0. 002 100. 00 31.58 11.76 Abbastanza_7_7 Rendicontazione sociale        V703  6
2.84 0. 002 57. 69 78. 95 50. 98 Abbastanza_6   Domanda6                        V603  26
2.76 0. 003 71.43 52.63 27. 45 Abbastanza_17_2 Utile                          V103  14
2.58 0. 005 100. 00 26. 32 9. 80 Si_1_11     Personale docente              V102  5
2.36 0. 009 45. 24 100. 00 82.35 Si_1_1      Rettore                        V102  42
-----

```

CLUSTER 2 / 4

```

-----
T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC          IDEN WEIGHT
   GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES  OF VARIABLES
-----
      9. 80 CLUSTER 2 / 4                cc2c  5
4. 92 0. 000 100. 00 100. 00 9. 80 Per niente_7_2 Programmazione                  V701  5
4. 92 0. 000 100. 00 100. 00 9. 80 Per niente_7_5 Gestione                       V701  5
-----

```

4.92	0.000	100.00	100.00	9.80	Per niente_7_3	Previsione	V701	5
4.92	0.000	100.00	100.00	9.80	Per niente_7_6	Rendicontazione Fin	V701	5
4.92	0.000	100.00	100.00	9.80	Per niente_7_1	Pianificazione	V701	5
4.92	0.000	100.00	100.00	9.80	Per niente_7_4	Budgeting	V701	5
3.54	0.000	45.45	100.00	21.57	Abbastanza_17_3	Coerente mission	V103	11
3.30	0.000	100.00	60.00	5.88	Per niente_6	Domanda6	V601	3
3.26	0.001	38.46	100.00	25.49	Per niente_11_3	Stimolo	V101	13
3.14	0.001	35.71	100.00	27.45	Per niente_11_1	Condivisione	V101	14
3.14	0.001	35.71	100.00	27.45	Per niente_11_2	Allineamento	V101	14
3.14	0.001	35.71	100.00	27.45	Per niente_11_4	Guida	V101	14
2.90	0.002	31.25	100.00	31.37	Per niente_4_5	Strumento concertazione	V401	16
2.90	0.002	31.25	100.00	31.37	Per niente_11_6	Utilità	V101	16
2.90	0.002	75.00	60.00	7.84	Poco_17_5	Capace	V102	4
2.79	0.003	29.41	100.00	33.33	Si_1_4	Diretto generale	V102	17
2.68	0.004	27.78	100.00	35.29	Per niente_11_5	Analisi	V101	18
2.61	0.005	60.00	60.00	9.80	Per niente_4_3	Strumento verifica	V401	5
2.48	0.007	25.00	100.00	39.22	Abbastanza_17_4	Coerente valori	V103	20
2.42	0.008	100.00	40.00	3.92	Poco_6	Domanda6	V602	2
2.42	0.008	100.00	40.00	3.92	Per niente_7_7	Rendicontazione sociale	V701	2
2.42	0.008	100.00	40.00	3.92	Si_2_8	Programmazione triennale	V202	2

CLUSTER 3 / 4

T. VALUE PROB. ---- PERCENTAGES ---- CHARACTERISTIC IDEN WEIGHT

GRP/CAT CAT/GRP GLOBAL CATEGORIES OF VARIABLES

37. 25 CLUSTER 3 / 4		cc3c 19	
4. 64	0. 000 76. 19 84. 21 41.18	Abbastanza_4_3 Strumento verifica	V403 21
4. 45	0. 000 86. 67 68. 42 29. 41	Molto_7_5 Gestione	V704 15
4. 33	0. 000 68. 00 89. 47 49. 02	Molto_17_2 Utile	V104 25
4. 16	0. 000 62.07 94. 74 56. 86	Molto_4_2 Strumento controllo	V404 29
4. 11	0. 000 65. 38 89. 47 50. 98	Completamente_17_3 Coerente mission	V105 26
3.95	0. 000 55. 88 100. 00 66. 67	Si_16_1 Mission	V102 34
3.89	0. 000 62.96 89. 47 52.94	Molto_11_1 Condivisione	V104 27
3.83	0. 000 90. 91 52.63 21.57	Completamente_17_4 Coerente valori	V105 11
3.75	0. 000 68. 18 78. 95 43.14	Molto_11_2 Allineamento	V104 22
3.57	0. 000 52.78 100. 00 70. 59	Si_10 Domanda10	V102 36
3.57	0. 000 52.78 100. 00 70. 59	Si_16_7 Analisi	V102 36
3.51	0. 000 65. 22 78. 95 45. 10	Completamente_7_7 Rendicontazione sociale	V705 23
3.49	0. 000 90. 00 47. 37 19. 61	Completamente_17_6 Chiaro	V105 10
3.49	0. 000 90. 00 47. 37 19. 61	Si_2_6 Documento valutazione	V202 10
3.47	0. 000 58. 62 89. 47 56. 86	Si_12 Domanda12	V102 29
3.46	0. 000 61.54 84. 21 50. 98	Molto_7_3 Previsione	V704 26
3.38	0. 000 51.35 100. 00 72.55	Si_3_1 Rettore	V302 37
3.33	0. 000 100. 00 36. 84 13.73	Completamente_7_1 Pianificazione	V705 7
3.33	0. 000 100. 00 36. 84 13.73	Completamente_7_6 Rendicontazione Fin	V705 7
3.26	0. 001 68. 42 68. 42 37. 25	Si_14 Domanda14	V102 19
3.13	0. 001 63.64 73.68 43.14	Si_8 Domanda8	V802 22
2.79	0. 003 87. 50 36. 84 15. 69	Completamente_11_5 Analisi	V105 8
2.79	0. 003 87. 50 36. 84 15. 69	Completamente_11_6 Utilità	V105 8
2.75	0. 003 50. 00 94. 74 70. 59	Molto_17_1 Efficace	V104 36
2.58	0. 005 100. 00 26. 32 9. 80	Molto_11_5 Analisi	V104 5
2.58	0. 005 100. 00 26. 32 9. 80	Molto_7_4 Budgeting	V704 5

2.41	0.	008	69.	23	47.	37	25.	49	Abbastanza_11_3	Stimolo	V103	13
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Molto_11_4	Guida	V104	9
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Molto_17_5	Capace	V104	9
2.36	0.	009	77.	78	36.	84	17.	65	Abbastanza_7_1	Pianificazione	V703	9
2.36	0.	009	45.	24	100.	00	82.35		Si_16_8	Rapporti	V102	42

CLUSTER 4 / 4

T.	VALUE	PROB.	----	PERCENTAGES	----	CHARACTERISTIC	IDEN	WEIGHT
	GRP/CAT	CAT/GRP	GLOBAL	CATEGORIES	OF	VARIABLES		
15.	69	CLUSTER 4 / 4				cc4c	8	
5.	92	0.	000	100.	00	100.	00	15. 69 Si_2_2 Piano sviluppo ateneo V202 8
5.	55	0.	000	88.	89	100.	00	17. 65 Completamente_17_2 Utile V105 9
5.	26	0.	000	80.	00	100.	00	19. 61 Completamente_11_2 Allineamento V105 10
5.	02	0.	000	72.73	100.	00	21.57	Molto_7_6 Rendicontazione Fin V704 11
5.	02	0.	000	72.73	100.	00	21.57	Completamente_7_4 Budgeting V705 11
4.	61	0.	000	61.54	100.	00	25. 49	Abbastanza_4_4 Strumento integrazione V403 13
4.	43	0.	000	57.	14	100.	00	27. 45 Molto_17_4 Coerente valori V104 14
4.	43	0.	000	57.	14	100.	00	27. 45 Abbastanza_11_5 Analisi V103 14
4.	26	0.	000	53.33	100.	00	29. 41	Abbastanza_4_2 Strumento controllo V403 15
4.	11	0.	000	50.	00	100.	00	31.37 Abbastanza_7_5 Gestione V703 16
4.	11	0.	000	50.	00	100.	00	31.37 Abbastanza_17_6 Chiaro V103 16
3.96	0.	000	47.	06	100.	00	33.33	Completamente_6 Domanda6 V605 17
3.71	0.	000	53.85	87.	50	25.	49	Si_3_7 Collegio revisori V302 13
3.68	0.	000	42.11	100.	00	37.	25	Si_2_3 Programma annuale attività V202 19

3.29	0.	001	36.	36	100.	00	43.14	Abbastanza_11_4	Guida	V103	22	
3.29	0.	001	36.	36	100.	00	43.14	Si_16_5	Sistema	V102	22	
3.29	0.	001	36.	36	100.	00	43.14	Completamente_4_1	Strumento comunicazione			V405 22
3.29	0.	001	36.	36	100.	00	43.14	Abbastanza_11_6	Utilità	V103	22	
3.05	0.	001	33.33	100.	00	47.	06	Si_3_3	Senato accademico	V302	24	
3.05	0.	001	33.33	100.	00	47.	06	Abbastanza_17_5	Capace	V103	24	
3.05	0.	001	33.33	100.	00	47.	06	Molto_7_1	Pianificazione	V704	24	
2.93	0.	002	32.00	100.	00	49.	02	Si_3_5	Consiglio Amministrazione	V302	25	
2.81	0.	002	30.	77	100.	00	50.	98	Molto_7_3	Previsione	V704	26
2.81	0.	002	30.	77	100.	00	50.	98	Completamente_17_3	Coerente mission		V105 26
2.70	0.	003	29.	63	100.	00	52.94	Molto_11_1	Condivisione	V104	27	
2.47	0.	007	27.	59	100.	00	56.	86	Abbastanza_7_2	Programmazione	V703	29

3.7 Considerazione di sintesi

Sulla base dell'indagine realizzata, non appare possibile identificare, *tout court*, il bilancio sociale come uno strumento di Pianificazione strategica. Anche se da una prima analisi descrittiva, l'Ateneo di Salerno sembra rientrare in quel gruppo di università per le quali il bilancio sociale rappresenta uno strumento di supporto al processo di pianificazione, i risultati del questionario si rivelano alquanto frazionati tra i diversi rispondenti i quali assegnano al documento funzioni diversificate, dalla comunicazione alla rendicontazione sociale, al supporto nella definizione delle strategie.

Sia la statistica descrittiva sia l'ACM (primo e secondo asse fattoriale), evidenziano come il bilancio sia integrato con i documenti di pianificazione strategica. Si deduce che il documento di rendicontazione sociale sia impiegato per orientare i futuri indirizzi strategici e sia collegato con i processi decisionali di Ateneo.

Più velati, invece, appaiono i risultati che vengono fuori dalla Cluster Analysis. In particolare, si notano dei disallineamenti tra le diverse classi di rispondenti: alcuni ritengono che il bilancio sociale possa considerarsi uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione delle strategie; altri pensano il contrario ma, pur tuttavia, ipotizzano che lo stesso sia interconnesso con i documenti di pianificazione e possa apportare miglioramenti al processo decisionale.

E' necessario sottolineare che i risultati ottenuti risultano comunque parziali e non perfettamente adeguati a soddisfare pienamente l'obiettivo della ricerca e ad offrire una risposta esaustiva al problema di ricerca proposto.

Tali considerazioni non devono indurre a pensare che il lavoro di ricerca condotto non abbia prodotto risultati; esso è servito a costruire un quadro chiaro e dettagliato sull'importanza attribuita al bilancio sociale, al ruolo svolto da tale documento

all'interno dell'Ateneo salernitano ed all'importanza e alla funzione che ad esso sono assegnati da coloro i quali collaborano alla sua redazione e dagli organi di governance.

ALLEGATO 1

QUESTIONARIO SUL RUOLO DEL BILANCIO SOCIALE NEL PROCESSO DECISIONE DELLE UNIVERSITA'

Università degli Studi di Salerno
Dottorato di ricerca in Economia e Direzione delle aziende pubbliche – Ciclo XIII

1. Quali sono i soggetti coinvolti nel processo di pianificazione strategica del suo Ateneo?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rettore | <input type="checkbox"/> Collegio dei revisori |
| <input type="checkbox"/> Prorettore | <input type="checkbox"/> Collegio dei direttori di dipartimento |
| <input type="checkbox"/> Senato accademico | <input type="checkbox"/> Nucleo di valutazione |
| <input type="checkbox"/> Direttore generale | <input type="checkbox"/> Consiglio degli studenti |
| <input type="checkbox"/> Consiglio di amministrazione | <input type="checkbox"/> Personale docente |
| <input type="checkbox"/> Direttore di dipartimento | <input type="checkbox"/> Altro |

2. Attraverso quali documenti viene formalizzato il processo di pianificazione strategica nel Suo Ateneo?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Piano strategico | <input type="checkbox"/> Rendiconto |
| <input type="checkbox"/> Piano di sviluppo di ateneo | <input type="checkbox"/> Documento di valutazione interna della ricerca e di verifica della produttività |
| <input type="checkbox"/> Programma annuale delle attività | <input type="checkbox"/> Bilancio consuntivo |
| <input type="checkbox"/> Bilancio di previsione | <input type="checkbox"/> Altro (specificare) |

3. Quali soggetti partecipano all'elaborazione del bilancio sociale?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rettore | <input type="checkbox"/> Collegio dei revisori |
| <input type="checkbox"/> Prorettore | <input type="checkbox"/> Collegio dei direttori di dipartimento |
| <input type="checkbox"/> Senato accademico | <input type="checkbox"/> Nucleo di valutazione |
| <input type="checkbox"/> Direttore generale | <input type="checkbox"/> Consiglio degli studenti |
| <input type="checkbox"/> Consiglio di amministrazione | <input type="checkbox"/> Personale docente |
| <input type="checkbox"/> Direttore di dipartimento | <input type="checkbox"/> Altro |

4. Per ciascuna definizione di bilancio sociale esprima il suo grado di accordo:

	<i>Per niente d'accordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Completamente d'accordo</i>
Il bilancio sociale è uno strumento di comunicazione e rendicontazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il bilancio sociale è uno strumento di controllo strategico e accountability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il bilancio sociale è uno strumento di verifica istituzionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il bilancio sociale è uno strumento di integrazione e supporto alla pianificazione delle strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il bilancio sociale è uno strumento di concertazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Con quali finalità è stato implementato il bilancio sociale nel Suo Ateneo?

- Supporto all'attività di pianificazione strategica
- Verifica di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi prefissati
- Comunicazione dei risultati sociali delle attività promosse all'interno dell'ateneo
- Misurazione dei risultati
- Altro (specificare)

6. Quanto, a Suo parere, il bilancio sociale si integra, nel Suo Ateneo, con i documenti di pianificazione strategica?

- per niente
- poco
- abbastanza
- molto
- completamente

7. In che misura ritiene che il bilancio sociale abbia portato miglioramenti ai seguenti processi del Suo Ateneo?

	<i>Per niente</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Moltissimo</i>
Pianificazione strategica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Previsione finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgeting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendicontazione finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendicontazione sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. In sede di bilancio sociale, sono effettuate analisi specifiche per la definizione delle strategie future di Ateneo?

Sì (*vai alla domanda 10*)

No (*vai alla domanda 9*)

9. Qualora non siano state prese ancora in considerazione c'è intenzione di farlo?

Sì

No

Non so

10. Ha già avuto modo di apprezzare il contributo offerto dal bilancio sociale al processo di pianificazione strategica?

Sì (*vai alla domanda 11*)

No (*vai alla domanda 12*)

Non so (*vai alla domanda 12*)

11. Se sì, indichi il grado con cui ritiene che il bilancio sociale abbia contribuito a

	<i>Per niente</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Moltissimo</i>
Condivisione strategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimolo ai processi decisionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Guida dell'organizzazione e metodo di realizzazione di strategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analisi delle performance attuali e future	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilità per una riflessione strategica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. In sede di bilancio sociale, viene definita un'agenda del cambiamento strategico che confronta l'attuale strategia con la nuova e definisce le iniziative oggetto del processo di pianificazione strategica?

Sì

No

13. Il bilancio sociale individua i temi strategici, come insieme di macro obiettivi cui l'università deve tendere?

Sì

No

14. Il bilancio sociale specifica le iniziative strategiche che rappresentano progetti e programmi che devono permettere il cambiamento all'ateneo?

Sì

No

15. Nel bilancio sociale sono definiti specifici indicatori normalmente utilizzati per guidare il processo decisionale?

Sì

No

16. A suo avviso, quali argomenti del bilancio sociale dell'Università di Salerno andrebbero approfonditi

Mission

Scenario e contesto di riferimento

Stimolo ai processi decisionali

Rapporti con gli stakeholders

Sistema di governance e assetto organizzativo

Definizione delle strategie e delle politiche

Analisi delle condizioni di equilibrio

Rapporti con il territorio

Indicatori strategici

17. Come giudica il bilancio sociale nei diversi aspetti elencati?

	<i>Per niente</i>	<i>Poco</i>	<i>Abbastanza</i>	<i>Molto</i>	<i>Moltissimo</i>
<input type="checkbox"/> Efficace nel definire gli obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Utile alla collettività di riferimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Coerente con la mission istituzionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Coerente con i valori dichiarati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Capace nel gestire le attese degli stakeholder e di conseguire risultati soddisfacenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Chiaro negli obiettivi di miglioramento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DATI DEL COMPILATORE

Quale ruolo ricopre:

- Componente del Gruppo di lavoro del bilancio sociale dell'Ateneo di Salerno
- Membro dell'organo accademico
- Personale amministrativo

Si ringrazia per il tempo che ha dedicato alla compilazione del questionario

CONCLUSIONI

Lo studio svolto col presente lavoro si proponeva di analizzare le interconnessioni tra il bilancio sociale e la pianificazione strategica, indagando il ruolo svolto dal documento all'interno dei processi decisionali di Ateneo.

La ricerca empirica, preceduta da un'indagine di tipo esplorativo-descrittivo, a livello macro, che ha interessato gli Atenei pubblici italiani che redigono un documento di rendicontazione sociale, è stata condotta mediante il Case study dell'Università degli Studi di Salerno con lo scopo di indagare se il bilancio sociale sfruttasse le sinergie con i cicli di programmazione, pianificazione e controllo esistenti, diventando, così, efficace “collettore” sia delle esigenze di comunicazione, per la condivisione degli obiettivi e dei risultati raggiunti, sia per quelle di supporto alla definizione delle scelte strategiche.

La ricerca empirica offre lo spunto per alcune riflessioni, alcune di carattere generale, altre, invece, più direttamente riferibili alla concreta sperimentazione del bilancio sociale nella specifica realtà esaminata.

Dai primi risultati scaturenti dall'analisi descrittiva, si evince che le università stanno entrando nell'ottica della necessità, anche a seguito della spinta offerta dalla normativa sul tema, di rendicontare le proprie attività. I bilanci esaminati, di fatto, si differenziano per struttura, contenuti, livello di dettaglio degli obiettivi e per il grado di comunicazione esterna. L'autonomia lasciata alle università nella formulazione del documento ha reso più difficile, ma non impossibile trovare elementi comuni di analisi.

Dallo studio emergono due considerazioni:

- la prima, riguarda le relazioni tra le forme di rendicontazione e i sistemi di pianificazione, che è l'argomento che si è sviluppato nel presente contributo. In tutti i bi-

lanci sociali analizzati, si è riscontrato un legame tra bilancio sociale e piano strategico anche se non è emerso, in modo lampante, il tipo di relazione tra la rendicontazione sociale e la pianificazione strategica;

- la seconda riguarda la prospettiva che il bilancio sociale deve assumere e le caratteristiche e i contenuti che deve sviluppare, per divenire un efficace strumento di indirizzo della pianificazione strategica delle attività future. Il valore aggiunto del bilancio sociale non è solo il contenuto e le informazioni che vengono esposte nel documento, ma è anche la capacità di assicurarsi che tali informazioni diventino componenti essenziali dei meccanismi che incidono sulle linee strategiche. Si tratta, in altri termini, di garantire non solo che siano generate maggiori e migliori informazioni sui risultati raggiunti e sulle esigenze degli *stakeholders* di riferimento, ma anche che tali informazioni influiscano efficacemente sui circuiti delle decisioni strategiche determinandone gli esiti.

Questa seconda prospettiva nonché l'ipotesi di ricerca, sono state confermate dal Case study dell'Ateneo di Salerno: il bilancio sociale rappresenta, infatti, un importante strumento di gestione e valutazione che garantisce il controllo interno e, quindi, consente una pianificazione strategica, supportando le decisioni e le scelte, orientandole verso politiche di efficienza non solo in termini economici ma anche sociali, in un contesto caratterizzato da crescente competitività, anche internazionale.

Mediante il resoconto complessivo degli obiettivi posti alla base delle proprie attività, degli interventi realizzati e programmati nonché dei risultati raggiunti, il documento concorre a rafforzare, all'interno dell'Ateneo, la consapevolezza della dimensione strategico-organizzativa dell'università, fornendo nuove occasioni di motivazione e di responsabilizzazione, valorizzando le competenze e la professionalità e contribuendo

ad orientare il lavoro al miglioramento dei risultati. Il bilancio Sociale dell'Università degli Studi di Salerno si propone come lo strumento di rendicontazione sociale che consente di misurare e comunicare agli stakeholder interni ed esterni il proprio operato in termini di obiettivi posti alla base delle proprie attività, di interventi programmati e realizzati e di risultati raggiunti, in una prospettiva di una maggiore responsabilizzazione e di un governo più consapevole nei confronti di tutti i soggetti con cui l'Ateneo interagisce nello svolgimento della propria attività, affiancando in questa logica gli altri strumenti di pianificazione, programmazione, budgeting e controllo.

Atteso che ci sono poche ricerche che hanno finora tentato di integrare la prospettiva della rendicontazione sociale con quella delle scelte strategiche mettendo in luce i riflessi del bilancio sociale sui sistemi di pianificazione e sui processi decisionali e di governance nelle università, i risultati del presente studio rimangono certamente parziali. La ricerca risente dei limiti derivanti dal ricorso a un singolo caso studio e dalla sua natura esplorativa-descrittiva.

Per quanto concerne l'analisi documentale, i bilanci sociali oggetto di studio si riferiscono a contesti istituzionali e periodi di rendicontazione differenti. In merito a quest'ultimo aspetto, infatti, alcuni di essi sono addirittura stati redatti prima del 2010, anno della riforma del sistema universitario sancita dalla Legge 240/2010 che ha introdotto un nuovo assetto organizzativo e un nuovo modello di *governance* degli Atenei. La riforma ha interessato gli Atenei italiani sugli assi portanti della gestione universitaria, nella ricerca di una maggiore responsabilizzazione dal punto di vista gestionale, scientifico e didattico, attraverso una *governance* più snella e soprattutto più efficace. Pertanto l'analisi sembrerebbe essere "disomogenea" dal punto di vista temporale.

La diversità di contesto istituzionale a cui appartengono le università analizzate, anche se da un lato esalta tutte le differenze e le similitudini rispetto ad un analogo processo di costruzione dei documenti di comunicazione sociale non riconducibili a detta diversità istituzionale, dall'altra è limitante in quanto l'effetto delle diversità istituzionali non può essere mai completamente isolato dalla discussione dei risultati, anche se si tratta di risultati che riguardano lo specifico oggetto di studio.

Un ulteriore limite deriva dal fatto che sono stati analizzati soltanto i documenti pubblicati sui siti web dei rispettivi Atenei. Tuttavia, è probabile che, all'interno dell'universo di riferimento, ci siano altre università che abbiano elaborato un bilancio sociale ma che non l'hanno pubblicato e reso disponibile *on-line*. Questo fattore potrebbe rendere il campione di analisi incompleto.

D'altra parte, è anche il caso di sottolineare che la ristrettezza del campione esaminato e l'impiego dello studio di caso non permette generalizzazioni troppo ampie sul tema. Sicuramente, i risultati sarebbero più significativi se l'analisi avesse riguardato tutte le edizioni del bilancio sociale di ciascuna università, operando un raccordo degli stessi con i documenti di pianificazione strategica.

Vanno, inoltre, ricordati i limiti ascrivibili al carattere precipuo dell'analisi descrittiva che, prediligendo una lettura soggettiva dei risultati, tende a produrre interpretazioni che riflettono il modo in cui il ricercatore vede il "mondo sociale".

In futuro la ricerca sarà indirizzata ad analizzare l'utilizzo del bilancio sociale da parte delle università ai fini decisionali, di guida e di impatto sulle scelte strategiche degli Atenei attraverso una estensione del campione di riferimento al fine di operare un tentativo di generalizzazione dei risultati.

Il caso di studio potrebbe essere ulteriormente dettagliato ed esteso ad altri Atenei. In proposito, anche in vista di uno sviluppo futuro del tema affrontato in questo studio, si potrebbe effettuare un'analisi comparata tra università-campione, con caratteristiche omogenee in termini di contesto istituzionale, mediante l'utilizzo di case studies multipli, studiandoli separatamente per poi riportarli ad unità all'interno del disegno comparativo. Una simile analisi consentirebbe un efficace processo valutativo per pervenire alla comprensione della dinamica gestionale di ciascun Ateneo pubblico indagato per individuare il legame tra processo decisionale e il bilancio sociale, quale strumento di riferimento importante ai fini della definizione delle strategie, dell'interpretazione e della verifica dei risultati prospettici che l'università intende conseguire.

Inoltre, un'analisi temporale, effettuata su più anni, fornirebbe utili indicazioni sulla dinamica dei flussi informativi scaturenti dai bilanci sociali e sul loro trend evolutivo in termini di strumento a supporto del processo decisionale e di verifica della strategia.

In tal senso, si potrebbe condurre un'indagine orientata al lungo periodo, mettendo in correlazione, laddove possibile, l'analisi dei contenuti dei singoli bilanci sociali adottati dai diversi Atenei con i documenti di pianificazione e controllo strategico.

In sintesi, il bilancio sociale, inteso come processo che si integra nelle prassi organizzative e nei cicli di programmazione, controllo e comunicazione esistenti, può costituire una grande opportunità di cambiamento per le istituzioni universitarie poiché rappresenta insieme e congiuntamente, non solo una buona leva di comunicazione e di rendicontazione, bensì un nuovo canale di alimentazione della pianificazione strategica. In particolare esso può fungere da valido ausilio a presidiare la relazione tra i processi decisionali ed operativi e il rendimento istituzionale, ovvero a monitorare e comprendeere

re le regole che ne sono alla base, al fine di gestire efficacemente le leve per influenzarli, a vantaggio della reale implementazione degli indirizzi strategici.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (1983), *New trends in Data Analysis and Applications*, North Holland.
- ABDEL-KHALI A. R., AJINKYA B. B. (1979), *Empirical research in Accounting: A Methodological View point*, AAA, New York.
- ADINOLFI P., STORLAZZI A., (1995), Analisi bibliografica sull'impresa pubblica: contenuti ed approcci metodologici, in MELE R., SICCA L., (a cura di), *Gli studi di economia d'impresa in Italia*, Cedam, Padova.
- AGASISTI T., ARNABOLDI M., AZZONE G. (2008), *Strategic Management Accounting in Universities: the Italian Experience*, Higher Education, Vol. 55.
- AGNOLI M. S. (2003), *Il disegno della ricerca sociale*, Carocci, Roma.
- AMATURO E., (1989), *Analyse des donnés & analisi dei dati nelle scienze sociali*, Centro Scientifico, Torino.
- AMIGONI F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffré, Milano.
- ANDEMBERG M. (1973), *Cluster analysis for applications*, New York Academic Press.
- ANDREWS K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Jewin, Hamewood.
- ANDRIOLA L., SERAFINI C. (2002), *Il bilancio sociale: obiettivi, principi e principali esperienze in atto*, Enea Serie Ambiente, Roma.
- ANDRISANI P. J., HAKIM S., SAVES E. S. (2002), *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- ANSELMINI L. (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il percorso aziendale*, Giappichelli, Torino.
- ANSELMINI L. (2003), *Percorsi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Giappichelli, Torino.

- ANSOFF H. I. (1965), *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill, New York.
- ANSOFF H. I. (1967), *The Evolution of Corporate Planning, working paper*, European Institute for Advanced Studies in Management, Pittsburg.
- ANSOFF H. I. (1987), *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, in *Strategic Management Journal*, n. 8.
- ARCARO A. (2003), *Il controllo di gestione negli Atenei*, Egea, Milano.
- ARGYRIS C. & SCHON D. (1974), *Theory in Practice*, San Francisco, Jossey-Bass.
- ARGYRIS C. (1982), *Reasoning, Learning and Action. Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey-Bass.
- ARROW K. (1951), *Social Choice and Individual Values*, Wiley, New York.
- ATKINSON T. N., GILLELAND D. S. (2006), *The Scope of Social Responsibility in the University Research Environment*, *Research Management Review*, Volume 15, Number 2 Fall/Winter.
- ATKINSON J. M., HERITAGE J. (eds) (1984), *Structures of Social Action: Studies in Conversational Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- AZZONE G., CAMPEDELLI B., CANTELE S. (2011), *La progettazione del sistema di programmazione e controllo negli atenei*, AZZONE G., CAMPEDELLI B., VARASIO E. (a cura di) *Il sistema di programmazione e controllo negli atenei*, Il Mulino, Bologna.
- BACCARANI C. (1988), *Mutamenti ambientali e condotta strategica delle imprese municipalizzate*, Cedam, Padova.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. M., (2004), *Fermate il mondo...voglio scendere*, in *Sinergie*, n. 63.
- BADALOTTI C. (2008), *Il bilancio sociale. Documenti di ricerca - Volume 7*, Giuffrè Editore, Milano.

- BAGNOLI D., RICCABONI A., NANTE N. (2005), *Il bilancio sociale come strumento di controllo strategico per una azienda sanitaria locale. Determinanti di misurazione di performance e di rendicontazione sociale pubblica*, *Organizzazione sanitaria*, 29(2).
- BAILEY K. D. (2007), *Method of Social Research Fourth Edition*, Simon & Schuster, New York.
- BAILEY K. D. (1991), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- BARRERA P. (1991), *L'incerto confine tra funzioni di indirizzo e attività di gestione*, in *Pol. Dir.* .
- BARZELAY M. (1999), *How to Argue About The New Public Management*, in *International Public Management Journal*, n. 2.
- BATIC N. (2001), *Analisi del mercato dell'istruzione e della ricerca*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- BATTINI S. (2011), *La nuova governance delle Università*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*.
- BEASLEY J. E. (1995), *Determining Teaching and Research Efficiencies*, in *Journal of the Operational Research Society*, vol. 46.
- BERTOLISSI E. (1991), *Politica, burocrazia, responsabilità*, in *Le Regioni*.
- BENZECRI J.P., (1973), *L'analyse des donnés. Tome I: la taxinomie; Tome II: L'analyse des correspondances*, Dunod, Parigi.
- BICHI R. (2000), *La società raccontata*, Franco Angeli, Milano.
- BIRNBAUM J., EMIG J., FISHER D. (2003), *Case Studies: Placing Literacy Phenomena within their actual contest*, in FLOOR J., LAPP D., SQUIRE J. R, JENSEN J. M, (a cura di), *Handbook of Research on teaching the English language art*, *Thousand Oaks*, CA, Sage Publications.

- BLEIKLIE I. (2001), *Towards European Convergence of Higher Education Policy?* , in Higher Education Management, vol. 13, n. 3.
- BOLASCO S., (1999), *Analisi multidimensionale dei dati. Metodi, strategie e criteri di interpretazione*, Carocci, Roma.
- BOLOGNANI M., CATALANO G. (2007), *Strategie competitive e università*, in Sviluppo & Organizzazione N. 222 Luglio/Agosto 2007.
- BORGONOV E. (1984) (a cura di), *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- BORGONOV E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. (2000), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. (2004), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- BORGONOV E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche* *Disponibilità immediata*, Egea, Milano.
- BOUDON R., LAZARSFELD P. F. (1969), *L'analisi empirica nelle scienze sociali*, II volume, Il Mulino, Bologna.
- BROADBENT J. (2007), *If You Can't Measure It, How Can You Manage It? Management and Governance in Higher Educational Institutions*, in Public Money and Management, vol. 27(3).
- BRUNER J. S. (1987), *Life as narrative*, in Social Research, n. 54.
- BRUNETTI G. (1987), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Giuffrè, Milano.
- BRUSCHI A. (1996), *La competenza metodologica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- BRYMAN A., BELL E. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press.

- BRYSON J. M. (1988), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CAFFERATA R. (1989), *La gestione strategica nelle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano.
- CAGNINA M. R. (2001), *Meccanismi operativi: la definizione degli obiettivi e i sistemi di incentivazione*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- CALVANI A. (1998), *Ricerca qualitativa e costruttivismo: tra vecchie questioni e nuovi paradigmi*, "Studium Educationis", 2.
- CAMPEDELLI B. (2004), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio social*, Franco Angeli, Milano.
- CAMPEDELLI B., CANTELE S. (2010), *Governance, strategie e performance dell'azienda università*, a cura di AIROLDI G., BRUNETTI, CORBETTA G., INVERNIZZI G., *Economia Aziendale & Management: scritti in onore di Vittorio Coda*, EGEA.
- CAMPELLI E. (1996), *Metodi qualitativi e teoria sociale*, in CIPOLLA C., DE LILLO A. (a cura di), *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, Milano, Franco Angeli.
- CANTELE S., CAMPEDELLI B., MARTINI M. (2011), *The implementation of management control systems in Italian universities: moving towards New University Management?*, in 7th International Critical Management Studies Conference a cura di AA. VV., *Atti di 7th International Critical Management Studies Conference*, Napoli, 11-13 luglio 2011.
- CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI B. (2012), *Gli atenei italiani e gli strumenti di pianificazione e controllo: a che punto siamo?*, in MC, Fascicolo, 1.
- CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI B., BERTACCHE B. (2001), *La pianificazione strategica nelle università: alcune evidenze empiriche dall'Italia e una proposta metodologica*, in *Azienda Pubblica*, Vol. 24 (4).

- CAPERCHIONE E., PEZZANI F., (a cura di) (2000), *Responsabilità e trasparenza nella gestione dell'ente locale*, Egea, Milano.
- CARDILLO E. (2008), *I presupposti scientifici e culturali nei percorsi di social accounting nel settore pubblico*, Giappichelli, Torino.
- CARRASSI M., ROMANAZZI S. (2007), *La rendicontazione sociale nell'università: l'esperienza dell'Università di Bari*, in RICCI P. (ed) *Lo standard G. B. S. per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione. Riflessioni a confronto*, Franco Angeli, Milano.
- CASELLI L. (1998), *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in *Sinergie*, n. 45.
- CASSANDRO P. E. (1989), *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto.
- CASSESE F. (1990), *Discussioni sull'autonomia universitaria*, in *Foro italiano*.
- CASSESE F. (1993), *L'autonomia delle Università nel rinnovamento delle istituzioni*, in *Foro italiano*.
- CASSESE S. (1994), *L'amministrazione pubblica italiana*, Il Mulino, Bologna.
- CASSONE A., ZACCARELLA P. (2009), *Il Bilancio sociale delle Università. Inventario dei problemi e analisi comparata delle esperienze italiane*, Dipartimento POLIS, Working Paper, n. 130, Università del Piemonte Orientale, Alessandria.
- CASTORINA E. (1992), *Autonomia universitaria e Stato pluralista*, Giuffrè, Milano.
- CATALANO G., (a cura di), (2005), *Valutare le attività amministrative delle università. Aspetti metodologici e buone pratiche*, il Mulino, Bologna.
- CATTURI ET AL. (1999), *Interessi, motivazioni e valori degli «attori» aziendali*, CEDAM, Padova.
- CATTURI G. (1996), *L'impresa pubblica: efficienza, efficacia e qualità*, Quaderni Senesi di Economia Aziendale e di Ragioneria, Serie Interventi, 39, Siena.

- CAVALIERI E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in *Opere in memoria di Egidio Giannessi*, Cursi, Pisa, 1987.
- CHAKRAVARTHY B. S. (1982), *Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management*, *Academy of Management Review*, VII, 1.
- CHANLDER A. D. (1962), *Strategy and Structure: chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge, Massachusetts.
- CHIRIELEISON C. (2001), *Il bilancio sociale: significati, valori e limiti*, in *Studi e note di economia*.
- CHIRIELEISON C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- CIPRIANI R., BOLASCO S. (a cura di) (1994), *Ricerca qualitativa e computer*, Franco Angeli, Milano.
- CLARK J. M. (1916), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *The Journal of Political Economy*, vol. 24, n. 3.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- CODA V. (1989) *Management pubblico e privato per la competitività del paese*, in *Economia & Management*, vol. 10.
- CODA V. (1989), *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in CORNO F. (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, CEDAM, Padova.
- CODARA L., (1998), *Le mappe cognitive*, Carocci Editore, Roma.
- COMPAGNO C. (2001), *Governance e assetti organizzativi dell'Università*, in STRASSOLDI M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CORBETTA P. (2003), *La ricerca sociale, metodologie e tecniche. Le tecniche quantitative*, Il Mulino, Bologna.
- CORTESE C., QUAGLINO G. P. (2007), *La sfida della leadership nei gruppi di lavoro*,

Sviluppo e Organizzazione.

- COSENZ F. (2011), *Sistemi di governo e di valutazione della performance per l'azienda «Università»*, Giuffrè Editore, Milano.
- COSTA G. (2001), *La gestione delle risorse umane nell'Università dell'autonomia*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- COY D. ET AL. (2001), *Public accountability: a new paradigm for college and university annual reports*, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 12, n. 1.
- COY D. PRATT M. (1998), *An Insight into accountability and policies in universities: a case study*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 11, n. 5.
- CRESWELL J. W. (2009), *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, Sage Publication, Los Angeles.
- CROZIER M., (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, (tr. it. Il fenomeno burocratico), ETAS Libri, Milano.
- CUGINI A., PILONATO S. (2007), *La misurazione della performance degli Atenei nella letteratura italiana dell'ultimo decennio*, in CUGINI A. (a cura di), *La misurazione della performance negli Atenei*, Franco Angeli, Milano.
- CYERT R. M., MARCH J. C. (1963), *A behavior theory of the firm*, Prantice Hall, Englewood Cliffs, New York.
- D'ALESSIO L. (1992), *La gestione delle aziende pubbliche*, Giappichelli, Torino.
- D'ATENA A. (1991), *Profili costituzionali dell'autonomia universitaria*, in *Giurisprudenza costituzionale*.
- D'ATENA A. (a cura di) (2006), *L'autonomia del sistema universitario: paradigmi per il futuro*, Giappichelli, Torino.

- DAGNINO G. B., DI BETTA P., QUATTRONE P., (1998), (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- DANTZIG G. B. (1947), *Linear Programming and Extensions*, Princeton University Press.
- DE FABRITIIS F. (2002), *Il bilancio sociale nell'amministrazione provinciale di Parma*, in *Azienda Pubblica*, n. 6.
- DEL SORDO C. (2005), *Il controllo direzionale nelle Università. Dal sistema di bilancio alla balanced scorecard*, Franco Angeli, Milano.
- DEL SORDO C. et al. (2010b), *La rendicontazione sociale nelle Università: una lettura critica*, in *Non profit*, n. 3.
- DEL SORDO C., FARNETI F., PAZZI S., SIBONI B. (2010a), *Voluntary Reporting in Italian Universities: what do they report?* , paper presented at The Fourth New Zealand Management Accounting Forum, Hamilton, New Zealand, 18-19 November. MINISTRY OF HIGHER EDUCATION (2009), *Tenth report on Italian university system*.
- DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI B. (2010B), *Il bilancio sociale nelle università: analisi del contesto di riferimento*, in *Non profit*, 16 (3).
- DEL SORDO C., PAZZI S., SIBONI B. (2010C), *Il bilancio sociale nelle università: analisi delle prime esperienze*, in *Non profit*, n. 16 (4).
- DEL SORDO C., SIBONI B. (2013), *La rendicontazione sociale nel sistema universitario italiano. Analisi critica degli studi e delle esperienze*, in CASSONE A., SACCONI L. (a cura di), *Autonomia e responsabilità sociale dell'Università. Governance e accountability*, Giuffré Editore, Milano.
- DEPPERU D. (2001), *Il processo di formazione delle strategie competitive*, Egea, Milano.
- DESANTIS G., VENTRELLA A. M. (1980), *Il bilancio sociale nell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- DEWEY J. (1949), *Logica, teoria dell'indagine*, Einaudi, Torino.

- DI FRANCO G., (1997), *Tecniche e modelli di analisi multivariata dei dati*, Seam, Roma.
- DI FRANCO G., (2006), *Corrispondenze multiple e altre tecniche multivariate per variabili categoriali*, Franco Angeli, Milano.
- DI TORO P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa*, CEDAM, Padova.
- DOMENICALI A. ET AL. (2008), *Sviluppo di un modello di rendicontazione sociale per le Università italiane*, Master Dissertation on University and Research Management, Politecnico di Milano.
- DONNA G. (1999), *La creazione di valore nella gestione di impresa*, Carocci, Roma.
- DROR Y. (1971), *Ventures in Policy Sciences*, American Elsevier, New York.
- DRUCKER P. (1954), *The Big Power of Little Ideas*, in Harvard Business Review, vol. 42, n. 3, Maggio/Giugno.
- ECCHIA G., MARANGONI G., ZARRI L. (2005), *Il bilancio sociale e di missione per le organizzazioni non profit*, FrancoAngeli, Milano.
- EINSENHARDT K. M., GRAEBNER M. E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, in Academy of Management Studies, vol. 50, n. 1.
- EINSENHARDT K. M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, in Academy of Management Review, vol. 14, n. 4.
- ERICKSON F. (1986), *Qualitative Methods in Research on Teaching*, in WITTRICK M. C. (a cura di), *Handbook of research on teaching*, (3rd ed.), MacMillan, New York.
- ESCOFIER B., PAGÈS J., (1990), *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs, méthodes et interprétation*, Dunod, Parigi.
- EVERITT B.S. (1979), *Unresolved problems in cluster analysis*, Biometrics.
- FABBRIS L. (1983), *Analisi esplorativa di dati multidimensionali*, Cleup editore.
- FARNETI G. (1995), *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica, il sistema, i principi, i valori*, Giappichelli, Torino.

- FARNETI G. (2003), *Il New Public Management*, in *Azienditalia*, Inserto, n. 8.
- FARNETI G. (2004), *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli enti locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- FARNETI G. (2004), *Ragioneria Pubblica. Il nuovo sistema informativo delle aziende pubbliche*, Franco Angeli, Milano.
- FARNETI G., POZZOLI S. (a cura di) (2005), *Il bilancio sociale di mandato, Il ciclo integrato di strategia e controllo sociale*, Ipsoa, Milano.
- FATTORE G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- FAVRETTO, G., CARAMIA, G., (2003), *Costruzione su base statistico-informatica di algoritmi di supporto alla decisione. III Incontro annuale degli Psicologi del Lavoro e delle Organizzazioni* (Roma, 30-31 Maggio).
- FENUCCI F. (1991), *Autonomia universitaria e libertà culturali*, Giuffrè, Milano.
- FERRANDO P. M. (1995), *Valore*, in CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- FICI L. (2001), *Il controllo di gestione negli Atenei – Dalla valutazione al governo aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- FILOSA MARTONE R. (2005), *Lezioni di economia e gestione delle aziende di servizi pubblici*, CUEN, Napoli.
- FINOCCHI R. (2003), *Le Università*, in *Trattato di diritto amministrativo*, a cura di CASSESE S., *Diritto amministrativo speciale, II*, Milano, Giuffrè.
- FINOCCHI R., FIORENTINO L., MARI A. (2000), *Gli Statuti delle Università*, Giuffrè, Milano.
- FISHER I. (1930), *The Theory of Interest*, MacMillian, New York.

- FOGLIO A. (2004), *Decisioni di marketing e problem solving. Tecniche decisionali per gestire il cambiamento e risolvere i problemi di mercato*, FrancoAngeli, Milano.
- FOSTER P., GOMM R., HAMMERSLEY M. (2000), *Case Study Method. Key Issue, Key Texts*, Sage, Londra.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield.
- FREY M., MELIS M., VAGNONI E. (2010) *Recent Developments in Social and Environmental Reporting among Italian Universities: A Critical Evaluation of Leading-edge Practices*, in BALDARELLI M. G. (ed), *Civil Economy, Democracy, Transparency and Social and Environmental Accounting Research Role*, McGraw-Hill, Milano.
- FRIEDMAN M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in New York Magazine, n. 13.
- GALLO C. E., POGGI A. M. (a cura di) (2002), *Le autonomie funzionali: il dibattito sulla governance in Europa e le riforme costituzionali in Italia*, Giuffrè, Milano.
- GARLATTI A. (1996), *Bilancio e controllo economico nelle Università degli Studi*, Egea, Milano.
- GARLATTI A. (2001), *Il controllo di gestione nell'azienda universitaria*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- GARLATTI A., RUFFINI R., VALLOTTA G. (a cura di) (1996), *Assetti istituzionali e governo delle aziende pubbliche*, Egea, Milano.
- GEORGE C. (1972), *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- GHEMAWAT P. (1993), *Commitment: la dinamica della strategia*, il Sole 24 Ore libri, Milano.

- GIOMO P., MESSERI A, NANTE N. (2006), *Il bilancio sociale e la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione*, in *Mondo sanitario*, nn. 6-7.
- GIUSEPPONI K. (2004), *Il bilancio sociale degli enti locali. Contenuti e relazioni con il controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano.
- GIUSEPPONI K. (2003), *Controllo di gestione e comunicazione sociale nelle realtà pubbliche*, in GIUSEPPONI K. (a cura di), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle realtà pubbliche e non profit. Riflessioni ed esperienze*, Gruppo Editoriale Esse Libri Simone, Napoli.
- GLUECK W. F. (1976), *Business Policy, Strategy Formation and Management Action*, McGraw Hill Book Co., New York.
- GOLINELLI G. (1988), *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, vol. I, Edizioni Bocconi, Milano.
- GOLINELLI G. M. (1994), *Il confronto fra capitalismi nazionali. La specificità italiana*, in *Sinergie*, Quaderno n. 10.
- GOLINELLI G. M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GORI E. (2001), *Il finanziamento del sistema universitario: un'analisi critica della legge 537/1993*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- GORI E., VIDONI D., *I tre nodi dell'istruzione universitaria: riforme, risorse, risultati*, in AA. VV. (2002), *Valutazione dell'Università, accreditamento del processo, misurazione del prodotto*, Atti del Convegno – Milano, 16 maggio 2002, Franco Angeli, Milano.
- GOZZI A. (1991), *Uno schema aggiornato per la valutazione strategica*, in GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, ETASLIBRI, Milano.

- GRANDORI A. (1996), *I metodi di ricerca in organizzazione*, in COSTA G., NACCAMULI R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5- Metodi di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento* - Torino, Utet.
- GRANT R. M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- GRAY A., JENKINS W. (1993), *Codes of accountability in the new public sector*, Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol. 6, n. 3.
- GREENE J. C. (2008), *Is Mixed Methods Social Inquiry a Distinctive Methodology?* , “Journal of Mixed Methods Research”, 2,1.
- GREEN P.E., FRANK R.E., ROBINSON P.J. (1967), *Cluster Analysis in text market selection*, Management science.
- GUARINI E. (2000), *Ruolo dell'ente locale e accountability: l'impatto sui sistemi di misurazione e controllo*, in Azienda Pubblica, n. 6.
- GUARINI E. (2002), *Prospettive del bilancio sociale negli enti locali*, in Azienda Pubblica, n. 6 (2), Maggioli, Rimini.
- GUARINI E. (2003), *Un modello di riferimento per la progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche*, in PEZZANI F., HINNA, L. (2004), *Il bilancio sociale nelle Amministrazioni Pubbliche. Processi, strumenti, strutture e valenze*, Franco Angeli, Milano.
- GUATRI L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, Milano, Egea.
- GUATRI L., SICCA L. (2000), *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- GUATRI L., VICARI S. (1994), *Sistemi d'impresa, capitalismi a confronto*, Egea, Milano.
- GUIDICINI P. (1995), *Questionari, interviste, storie di vita*, Franco Angeli, Milano.
- GUIRIEK J. C., THYREAU A. (1984), *Planification et Communication: l'Expériences d'Air France*, in Revue Française de Gestion, Novembre-Dicembre.

- GUTHRIE J., OLSON O., HUMPREY C. (1999), *Debating Development in the New Public Financial Management: the Limits of the Theorising and Some New Forward*, in *Financial Accountability and Management*, Vol. 15, n. 3.
- HAMMERSLEY M. (1996), *The relationship between qualitative and quantitative research: paradigm loyalty versus methodological eclecticism*, in RICHARDSON J. T. E. (Ed.), *Handbook of Research Methods for Psychology and Social Sciences*, Leicester, BPS Books.
- HARTIGAN J.A. (1975), *Clustering Algorithms*, Wiley, New York.
- HAX A. C. & MAJLUF N. S. (1987), *Direzione strategica*, Ipsoa, Milano; opera originale HAX A. C. & MAJLUF N. S. (1984), *Strategic Management: An Integrative Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- HERSH R. H., SHNEIDER C. G. (2005), *Fostering personal & social responsibility on college & University campuses*, Liberal Education, Summer-Fall.
- HINNA L. (2002), *Il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni*, Franco Angeli, Milano.
- HIRSCHMANN A. O. (1970), *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organization and states*, Harvard University Press, Cambridge Mass.
- HOFER C. W., SCHENDEL D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, tr. it. di MAURIELLO G. (1988), *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli Libri, Milano.
- HOOD C. (1995), *The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme*, in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20. N. 2/3.
- HOPWOOD A. (1983), *On Trying to study Accounting in the Contexts in which it Operates*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n. 2.
- HYMAN H. (1972), *Secondary Analysis of Sample surveys*, The Free Press, New York.
- INVERNIZZI E. (1999), *La carta dei servizi, leva manageriale per sviluppare la qualità*, in *Sinergie*, n. 48.

- INVERNIZZI E. (2012), *Il valore della comunicazione d'impresa: selected papers del 23. Convegno annuale di Sinergie: Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is communication taking over? Università IULM, Milano, 10-11 novembre 2011 / Guest editor: Emanuele Invernizzi. in Sinergie, Vol. 30 (88).*
- JARDINE N., SIBSON R. (1971), *Mathematical taxonomy*, Wiley, London.
- JOHNSON R. B., ONWUEGBUZIE A. J. (2004), *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher*, 33(7).
- JOHNSTON J. M., ROMZEK B. (1999), *Contracting and accountability in state Medicaid reform: rhetoric, theories, and reality*, *Public Administration Review*, Vol. 59, n. 5.
- JOHNSON S.C. (1967), *Hierarchical clustering schemes*, *Psychometrika*.
- JONES L. R., GUTHRIE J., STEANE P. (2001), *New Public Management: Learning from International Public Management Reform*, Vol. 2, Elsevier Science Inc., New York.
- JONES K.S., NEEDHAM R.M. (1968), *Automatic term classification and retrieval*, *Inform. Storage*.
- KANTOROVICH L. V. (1939), *Mathematical methods in organizing and planning production*, *Management Science* Vol. 6, n. 4.
- KAPLAN A. (1964), *The Conduct of Inquiry*, Chandler Publishing, San Francisco.
- KAPLAN R. S. (1986), *The role for empirical research in Management Accounting*, in *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n. 4-5.
- KAPLAN R. S. (1998), *Creating new management practice through innovation action research*, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10.
- KEATING P. J. (1995), *A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting*, in *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, Fall.

- KENDALL M. (1975), *Multivariate analysis*, Charles Griffin & Company, London.
- KEPNER C. H., TREGOE B. B. (1965), *The rational manager: A systematic approach to problem solving and decision making*, Mc Graw-Hill, New-York.
- KOONTZ H. (1958), *A Preliminary Statement of Principales of Planning Control*, Journal of the Academy of Management, I.
- KOOPMANS T. C. (1951), *Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities, Activity Analysis of Production and Allocation*, John Wiley and Sons New York, London
- LAGO U. (1995), *L'etica nella gestione d'impresa*, in *Economia e Management*, n. 3.
- LANE J. E. (2000), *New Public Management*, Routledge, New York.
- LANZETTI C., (1995), *Elaborazioni di dati qualitativi. Introduzione all'uso dell'analisi delle corrispondenze e dei modelli LISREL*, Franco Angeli, Milano.
- LAROCHE H. (1995), *From Decision to Action in Organizations: Decision Making as a Social Representation*, Organization Science, Vol. 6, n. 1.
- LAZZINI A. (2007), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica di economia aziendale: valenza e problematiche aperte*, Pisa University Press, Pisa.
- LEE T. W. (1999), *Using Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London.
- LEONTIEF W. (1936), *Quantitative input and output relations in the economic system of the United States*, Review of Economic Statistics, 18(3).
- LEONTIEF W. (1941), *The structure of American economy, 1919–1939, An empirical application of equilibrium analysis*, Oxford University Press, New York.
- LOCATELLI R., SCHENA C. M. (2011), *Responsabilità e rendicontazione sociale del sistema universitario: il caso italiano*, in ARCARI A., GRASSO G., *Ripensare l'università*, Giuffrè, Milano.
- LORANGE P. (1990), *Pianificazione Strategica*, McGraw-Hill libri Italia, Milano.

- LORANGE P., GORDON I. S., SMITH R. (1979), *The Management of Adaptation and Integration*, Human Resource Management, XXII, 1-2.
- LUCIANELLI G. (2006), *Il comportamento strategico delle università nelle logiche dell'autonomia*, RIREA, Roma.
- MABRY L. (2008), *Case Study in Social Research*, in ALASUUTARI P., BICKMAN L., BRANNEN J. (a cura di), *The Sage Handbook of Social Research Methods*, Sage, London.
- MACRÌ D. M., TAGLIAVENTI M. R. (2000), *La ricerca qualitative nelle organizzazioni*, Carocci Editore, Roma.
- MADGE J. (1966), *Lo sviluppo dei metodi di ricerca empirica in sociologia*, Il Mulino, Bologna.
- MAGATTI M., MONACI M. (1988), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MANDANICI F. (2011), *Il controllo strategico nell'azienda università*, FrancoAngeli, Milano.
- MARCH J. C. (1994), *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*, The Free Press, New York.
- MARCH J. C., OLSEN J. P. (1989), *Rediscovering Organizations. The Organizational Basis of Politics*, Free Press, New York.
- MARCH J. C., SIMON H. A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
- MARCH J. G., SIMON H. A. (1993), *Organizations* (second edition; first edition 1958), Basil Blackwell, Oxford, U. K.
- MARCON G., PIEGHI M. (2000), *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende no-profit*, in ZANGRANDI A. (a cura di), *Le aziende no-profit: condizioni per lo sviluppo*, Egea, Milano.
- MARCUCCIO M. (2002), *Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di accountability e controllo strategico*, in Azienda Pubblica, n. 6.

- MARI A. (2005), *Organizzazione e funzionamento del sistema universitario*, in Quaderni del Giornale di diritto amministrativo, n. 12.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi Aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARKS M. (1977), Organizational Adjustment to Uncertainty, *The Journal of Management Studies*, Febbraio.
- MASINI C. (1956), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- MATACENA A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.
- MATTEUZZI MAZZONI L. (2002), *Governo economico e sistemi di controllo nelle Università*, CEDAM, Padova.
- MATTHEWS A. (1979), *Standardization of measures prior to clustering*, Biometric.
- MAZZA C., QUATTRONE P., RICCABONI A. (2008), *European Universities in Transition. Issues, Models and Case*, Cheltenham, UK Edward Elgar.
- MAZZA G. (1993), *Gestione e responsabilità aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano.
- MAZZOLENI M., BERTOCCHI M. (2006), *La rendicontazione sociale negli EE. LL. a supporto delle relazioni con gli stakeholder: una riflessione critica*, Workshop nazionale "Lo standard GBS per la rendicontazione sociale nella pubblica amministrazione", Caserta, 23 – 24 febbraio 2006 .
- MENEGUZZO M., FIORANI G. (2009), *Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale: il bilancio di mandato dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 109 (5/6).
- MEOLA A., ANTONELLI R. (2006), *Pianificazione strategica, Controlli e PEG. nella Pubblica Amministrazione Locale*, Franco Angeli, Milano, 1^a Edizione.

- MERLONI F. (1990), *Autonomia e libertà nel sistema della ricerca scientifica*, Giuffrè, Milano.
- MERLONI F. (2006), *Università*, in Dizionario di diritto pubblico, vol. VI, Giuffrè, Milano.
- MERRIAM S. (1988), *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, Jossey-Bass. Publishers, California.
- MERTENS D. M. (2005), *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications. CRESWELL J. W., PLANO CLARK V. L. (2007), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- MIDIRI F. (2004), *L'istruzione universitaria fra servizio pubblico ed autonomia funzionale*, Giappichelli, Torino.
- MILES M. B., HUBERMAN A. M., (1994), *Qualitative data analysis: an expanded source-book*, Sage, Thousand Oaks.
- MINTZBERG H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, in California Management Review, vol. XXX, n. 1.
- MIOLO VITALI P. (2001), *I sistemi di misurazione economico-finanziaria nelle Università italiane: problemi e prospettive*, vol. IV, CEDAM.
- MOLTENI M. (2003), *L'impresa tra competitività e responsabilità*, in *Impresa e Stato*, n. 65.
- MONTEMURRO F. (2003), *Il bilancio parla chiaro al cittadino*, Il Sole24Ore Enti locali e P. A., 27 gennaio.
- MONTESPERELLI P. (1998), *L'intervista ermeneutica*, Franco Angeli, Milano.
- MOORE M. H. (2003), *La creazione di valore pubblico. La gestione strategica nella pubblica amministrazione*, Guerini e Associati, Milano (edizione originale *Creating Public Value*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1995).

- MORRISON D.F. (1967), *Measurement problems in cluster analysis*, Management science.
- MORRISON D.F. (1976), *Multivariate statistical methods*, Mc Graw Hill.
- MUNRO R. (1996), *Alignment and Identity Work: the Study of Accounts and Accountability*, in MUNRO R., MOURITSEN J., *Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*, International Thompson Business Press, Londra.
- MUSSARI R. (1994), *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, CEDAM, Padova.
- NARDONE G., RAMPIN M. (2005), *La mente contro la natura*, Ponte alle grazie, Milano.
- NATALE F. (2001), *I caratteri generali dell'azienda universitaria*, in Azienda Pubblica, n. 5.
- NORMANN R. (1984), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, trad. ital., Etas, Milano.
- OLANGERO M., SARACENO C. (1993), *Che vita è. L'uso dei materiali biografici nell'analisi sociologica*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- OSBORN D., GAEBLER T. (1991), *Reinventing government*, William Patrick Book, Addison-Wesley Publ. Co.
- OSBORNE D., GAEBLER T. (1992), *Reinventing government*, MA, Addison-Wesley.
- OSHUMI N. (1980), *Evaluation procedure of agglomerative hierarchical clustering methods by fuzzy relations* in: Data Analysis and Informatics, DIDAY ET AL. (a cura di), North Holland.
- OZBEKHAN H. (1968), *Toward a general Theory of Planning* in JANTSCH E., (a cura di), (1969), *Prospectives of Planning*, OECD, Parigi.
- PANICCIA P. (1989), *Strumenti conoscitivi per la pianificazione strategica aziendale. I modelli di portafoglio prodotti, di portafoglio tecnologico e di definizione del business*, Giappichelli, Torino.

- PARKHURST P. E., LOVELL K. L., SPRAFKA S. A., HODGINS M. (1972), *Evaluation of videodisc modules: a mixed methods approach*, East Lansing, MI: National Center for Research on Teacher Learning [ERIC Document Reproduction Service No. ED 348014.
- PEDULLÀ L. (2008), *Autonomia universitaria e libertà di insegnamento*, Troina, Città aperta.
- PELLICANO M. (2002), *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici. Imprese, reti e territori*, Giappichelli, Torino.
- PELLICANO M. (2004), *Il Governo strategico dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- PELLICANO M., CIASULLO M. V. (2010), *La visione strategica dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- PERANO M. (2005), *Lezione 19 ottobre corso di strategie e processi decisionali*, Università degli Studi di Salerno.
- PEZZANI F. (a cura di) (2003), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- PINNELLI S. (a cura di) (2005), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando Editore, Roma. ed. orig. .
- PODESTÀ S. (1993), *Valore e concezione d'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, settembre.
- POGGI A. M. (2001), *Le autonomie funzionali tra sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale*, Giuffrè, Milano.
- POLLIT C., BOUCKAERT G. (2002), *La riforma del management pubblico*, Università Bocconi editore, Milano.
- PONZO S. (2007), *Studiare la realtà aziendale con il metodo dei casi: il ruolo delle Best Practices nell'economia delle amministrazioni pubbliche*, in FERRARIS FRANCESCHI R. (a cura di), *Alla ricerca delle nuove frontiere*, Edizioni Plus, Pisa.

- PORTER M. E. (1983), *La Strategica Competitiva: analisi per le decisioni*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna; *ed. orig.* PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The free Press, New York.
- PORTER M. E. (1987), *Il Vantaggio Competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano; *ed. orig.* PORTER M. E. (1980), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- POZZOLI S. (2000), *Il controllo strategico: passi in avanti o battuta d'arresto?*, in *Azienda Italia*, n. 5.
- PRESSMAN J., WILDAVSKY A. (1973), *Implementation. How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*, University of California Press, Berkeley.
- PROPERSI A. (2006), *Contabilità e bilanci negli enti locali. Contabilità finanziaria, bilanci, programmazione e controllo di gestione, revisione, bilancio sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- QUINN J. B. (1980), *Strategies for change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood.
- QUINN J. B., MINTZBERG H., JAMES R. M. (1988), *The Strategic Process*, Prentice-Hall International, Londra.
- RAGIN C. C. (1994), *Constructing social research*, Pine Forge Press, Thousand Oaks (CA).
- RAMSEY F. (1928), *A mathematical theory of saving*, *The Economic Journal*, 38 (152).
- RAND W.M. (1971), *Objective criteria for the evaluation of clustering methods*, J.A.S.A..
- RAPPORT A. (1989), *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- REBORA G. (2008), *L'orientamento strategico dell'università*, in *Scritti in onore di Vittorio Coda*.
- REBORA G. (2010), *L'orientamento strategico dell'università*, in *Scritti in onore di*

Vittorio Coda, Egea, Milano.

REBORA G., MENEGUZZO M. (1990), *Strategia delle Amministrazioni pubbliche*, UTET, Torino.

REBORA G., TURRI M. (2008); *La governance del sistema universitario in Italia: 1989-2008*,
in Liuc Papers n. 221, Serie Economia aziendale 32, ottobre 2008.

REBORA G., TURRI, M. (2009), *Governance in Higher Education: analysis of the Italian experience*, in HUISMAN J (ED), *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination*, Routledge, Abingdon.

RICCABONI A., GALGANI C. (2010), *Board e membri esterni nella governance interna delle università italiane: nuovi trend e questioni emergenti*, in *Azienda pubblica*, Vol. 23 (3).

RICCABONI A., MARAGHINI M. P. (2011), *Sistemi di pianificazione e controllo per il turnaround: ruolo e applicazioni in ambito universitario*, in *Controllo di gestione*. Vol. 8 (6).

RICCI P. (2013), *What future for social reporting and accountability in academic systems. An overview of the Italian case*, *Review of International Comparative Management*, Vol. 14 (2).

RICE G. H. JR. (1983), *Strategic Decision-Making in Small Business*, in *Journal of General Management*, n. IX (1).

RICOLFI L., (2002), *Manuale di analisi dei dati. Fondamenti*, Laterza, Bari-Roma.

RISPOLI M. (1991), *Sul processo decisionale strategico*, in GOZZI A. (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali. Criteri, metodi, esperienze*, ETASLIBRI, Milano.

RISPOLI M. (1999), *Il governo dell'università tra missione e strategia*, in *Sinergie*, Vol. 17 (48).

- ROBERTS J. (1996), *Form discipline to dialogue: individualizing and socializing forms of accountability*, in MUNRO R., MOURITSEN H. (a cura di), *Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*, International Thompson Business Press, London.
- ROCCELLA A. (1995), *Le riforme della pubblica amministrazione*, in BERNARDI L. (a cura di), *La finanza pubblica in Italia. Rapporto 1995*, Il Mulino, Bologna.
- ROGATE C., TARQUINI T. (2004), *Il bilancio sociale negli enti locali*, Maggioli, Rimini.
- ROGATE C. (2002), *Esperienze e riflessioni critiche sul bilancio sociale nel settore pubblico*, Azienda Pubblica N. 6/02, Maggioli Editore, Rimini.
- ROMOLINI A. (2007), *Accountability e bilanci sociale negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano.
- RUBIN I. (1996), *Budgeting for accountability: municipal budgeting for the 1990s*, Public Budgeting and Finance, Summer.
- RUFFINI R. (1996), *L'autonomia realizzativa nella gestione del personale negli enti locali*, in VALOTTI G., ZANGRADI A. (a cura di), *Dall'autonomia istituzionale all'autonomia realizzativa*, Maggioli, Rimini.
- RUSCONI G. (1987), *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo-aprile.
- RUSCONI G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- RUSCONI G., DORIGATTI M., (a cura di) (2004), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- RUSCONI G. (2002), *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- RUSO M., BUONOCORE F., FERRARA M. (2012), *Inquadramento concettuale, prospettive teoriche e tendenze evolutive negli studi sulla diversità nei gruppi di lavoro*, in

Studi Organizzativi, n. 1/2012.

- RUSSO G., TREQUATTRINI R., LOMBARDI R. (2011), *Le università e la governance socialmente responsabile: il modello IES UNICAS*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Vol. 111 – (11/12).
- SACCONI L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano. MASSEI M. A. (1992), *Interesse pubblico e responsabilità sociale*, Egea, Milano.
- SAPELLI G. (1996), *Responsabilità d'impresa tra politica e mercato*, Guerini Editore, Milano.
- SAVIOLI G. (1992), *La cultura degli amministratori e dei dirigenti in un campione significativo di enti locali*, Maggioli, Rimini.
- SCHWENDIMAN J. S. (1973), *Strategic and Longe-Range Planning fot the Multi-National Corporation*, Praeger, New York.
- SCIARELLI S. (1999), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, marzo.
- SCIARELLI S. (2002), *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4.
- SCIARELLI M. (1993), *Strategia del valore, potere di mercato nell'orientamento dei comportamenti imprenditoriali*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, tomo III.
- SELLITIZ C., WRIGHTSMAN L. S., COOK S. W. (1976), *Research methods in social relations*, Holt Rihehart and Winston, New York.
- SERBAN A., (1998), *Precursors of Performance Funding*, in *New Directions for Institutional Research*, n. 97.
- SIBONI B. (2007), *La rendicontazione sociale negli enti locali. Analisi dello stato dell'arte*, Franco Angeli, Milano.

- SILVESTRI L., HILL I.R. (1964), *Some problems of the taxometric approach in: Phenetic and Phylogenetic Classification*, HEYWOOD V.H. E MC NEIL J. (a cura di), Systematic Association Londra.
- SIMON H. (1992), *Modelli per la mia vita*, Rizzoli, Roma.
- SIMON H. A. (1957), *Administrative Behavior*, McMillan, New York.
- SIMON H. A. (1947), *Administrative Behavior*, The Free Press, New York.
- SIMON H. A. (1979), *Rational decision making in business organization*, The American Economic Review, Vol. 69, n. 4.
- SIMON H. A. (1987), *Bounded rationality*, in EATWELL J., MILGATE M., NEWMAN P. (a cura di), *The New Pelgrave: A Dictionary of Economics*, vol. IV, Macmillan, London; tr. it. SIMON H. A. (2000), *La razionalità limitata*, in *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino.
- SIMON H. A. (1988), *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, Milano; ed. orig. SIMON H. A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs; ed. riv. (1970).
- SINCLAIR A. (1995), *The chameleon of accountability: forms and discourses*, Accounting Organizations and Society, Vol. 20, n. 2/3.
- SNYDER N., GLUECK W. F. (1980), *How Managers Plan – The Analysis of Managerial Activities*, n. XII, febbraio.
- SORACE D. (1996), *L'autonomia universitaria degli anni novanta: problemi e prospettive*, in *Diritto pubblico*.
- SPEZIALE M. T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management* in PALETTA A., SPEZIALE M. T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management*, in PALETTA A., TIEGHI M., *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Isedi, Milano.

- SPEZIALE M. T., ZANIGNI M. (2007), *Il bilancio sociale dell'Università nel paradigma del network Management*, in PALETTA A., TIEGHI M., *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Isedi, Milano.
- STAKE R. (1994), *Case Studies*, in Handbook of Qualitative Research, (a cura di) N. K. DENZIN E Y. S. LINCOLN, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi.
- STAKE R. (1995), *The art of case study*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- STAKE R. (2005), *Qualitative Case Studies*, in DENZIN N. K., LINCOLN Y. S. (a cura di), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, Londra e New Delhi.
- STECCOLINI I. (2004), *Accountability e sistemi informativi negli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- STEINER G. A. (1969), *Top Management Planning*, Macmillan, New York.
- STEINER G. A. (1979), *Strategic Planning: what Every Manager Must Know*, The Free Press, New York.
- STEWART J. D. (1984), *The role of information in public accountability*, in HOPWOOD, TOMKINS C. (a cura di), *Issues in Public Sector Accounting*, Philip Allan Publishers Limited, London.
- STRASSOLDO M. (2001), *Modelli di allocazione delle risorse interne*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- SUPERTI FURGA F. (1977), *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre.
- TANESE A. (2004), *Rendere conto ai cittadini. Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, ESI, Napoli.

- TARQUINI T. (2002), *Il bilancio sociale conquista i Comuni*, Il Sole 24 Ore, Inserto Enti Locali e Pa, 19/08/02.
- TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2003), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2008), *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, London.
- TASHAKKORI A., TEDDLIE C. (2009), *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioural Sciences*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- TAYLOR D. W., ROSAIR M. (2000), *The effects of participating parties, the public and Size on Government Departments' Accountability Disclosures* in Annual reports, Accounting, Accountability and Performance, Vol. 6, n. 1.
- TAYLOR F. W. (1917), *The Principles of Scientific Management*, Dodo Press, London.
- TELLIA B. (2001), *L'Università di fronte alla nuova domanda di formazione*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- TERZANI S. (1984), *Responsabilità sociale dell'azienda*, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, nn. 7-8, luglio-agosto.
- TERZANI S. (1993), *Introduzione al bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova.
- TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, CEDAM, Padova.
- TESIO L. (2004), *Decidere*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- THOMAS F. ISSACK (1978), *Intuition: An Ignored Dimension of Management*, Academy of Management Review 3.
- TIEGHI M. (2007), (eds) *Il bilancio sociale su base territoriale. Dalla comunicazione istituzionale alla Public Governance*, Milano, Isedi.
- TROBIA A. (2005), *La ricerca sociale quali-quantitativa*, Franco Angeli, Milano.

- TURRINI A. (2002), *Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale*, *Azienda Pubblica*, 1-2.
- VALOTTI G. (1993), *Riforme istituzionali e sviluppo di logiche aziendali nelle amministrazioni pubbliche*, in *Scritti in onore di C. Masini*, Giuffrè, Milano.
- VAN GUNSTEREN H. R. (1976), *The Quest of Control: A Critique of the Rational Control Rule Approach in Public Affairs*, Wiley, New York.
- VERMIGLIO F. (1998), *I caratteri dell'azienda Università*, Atti del Convegno L'Università come azienda: esperienze e prospettive, Svimap, Messina.
- VERMIGLIO F. (a cura di) (2000), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- VESPERINI G. (2009), *Per uno studio delle tendenze di riforma del sistema universitario*, in *Giorn. dir. amm.* .
- VICARI S. (1995), *Note sul concetto di valore*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2.
- VON NEUMANN J., MORGENSTERN O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Anniversary Edition, .
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON DON D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma.
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J. H., FISCH R. (1974), *Change: la formazione e la soluzione dei problemi*, Astrolabio, Roma.
- WEBER R. P. (1985), *Basic content analysis*, Sage publications, Beverly Hills (CA.).
- WEGMAN E.J. (1972), *Non-parametric Probability Density Estimation* in: A survey on available methods, Technometrics.
- WEICK K. E. (1969), *The Manager/Management Scientist interface*, Doctoral Theory paper 1, McGill University, Montreal.

- WEICK K. E. (1993), *Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Torino; edizione originale WEICK K. E. (1969), *The Social Psychology of Organization*, Addison-Wesley, Reading.
- WRIGHT T. S. A. (2002), *A tenth year anniversary retrospect: the effect of The Halifax Declaration on Canadian Signatory Universities*, Canadian Journal of Environmental Education, Vol. 8 (1).
- YIN R. (1984), *Case study research*, Sage, Beverly Hills.
- YIN R. (1981), *The Case Study Crisis. Some Answers*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 1.
- YIN R. K. (2003), *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition, Sage Publications Inc., California, U. S.
- ZACCOMER G. P. (2001), *I flussi di informazione per le decisioni e la gestione dell'Università: il ruolo della funzione statistica*, in STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L'azienda Università – Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.
- ZAMAGNI S. (2003), *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia.
- ZAMMUNER V. L. (1996), *Interviste e questionari*, Borla Edizioni, Roma.
- ZANGRANDI A. (1988), *Finalità e criteri per gli studi di casi*, in *Azienda Pubblica*, n. 1.
- ZANGRANDI A. (1994), *Autonomia ed economicità nelle aziende pubbliche*, Giuffrè, Milano.
- ZANZARA C. F. (1997), *L'apprendimento organizzativo*, in CODA G., NACAMULLI R. C. D. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale*, vol. III, Utet, Torino.

SITOGRAFIA

- BERARDI G. (2011), *La governance e gli assetti organizzativi delle università nella legge n. 240/2010: l'autonomia alla prova del cambiamento*, in *Economia Aziendale Online*, Vol. 2, n. 3/2011; <http://ea2000.unipv.it>.
- BOVENS M. (2006), *Analysing and Assessing Public Accountability. A conceptual Framework*, European Governance Papers, www.connex-network.org/eurogov.
- BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M. T. (2011), *Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università*, in *Economia Aziendale Online*, Vol. 2 (2); <http://ea2000.unipv.it>.
- CINECA (2013), *U-GOV Pianificazione e controllo. Conoscere il presente, programmare il futuro*, White Paper, gennaio 2013, http://www.cineca.it/sites/default/files/White%20Paper%20U-GOV%20P%26C%202013_1.pdf
- COMITE U. (2011), *Il ruolo del Bilancio Sociale per il miglioramento dell'accountability e delle scelte di governance dei tribunali. Un'analisi descrittiva ai fini dell'evidenza empirica*, in *Economia Aziendale Online*, vo. 2(1); <http://ea2000.unipv.it>
- Direttiva n. 63 del 17/02/2006, *Bilancio sociale. Linee guida per le Amministrazioni pubbliche*, Ministero della Funzione Pubblica (materiale scaricabile da www.formez.it).
- ERNST & YOUNG, KPMG, PRICEWATERHOUSECOOPERS (1999), *The Copenhagen Charter, a Management Guide to Stakeholder Reporting*, House of Mandag Morgen, <http://www.improntaetica.org/file/docs/copenhagencharter.pdf>.
- FISSI S., GORI E., ROMOLINI A. (2014), *Un'indagine sulla qualità della rendicontazione sociale degli atenei italiani: quali prospettive per il futuro*, in *Economia Aziendale Online*, N. 2, <http://ea2000.unipv.it>
- FORMEZ, (2005), *Bilancio sociale, linee guida per le amministrazioni pubbliche*, Dipartimento Funzione Pubblica, <http://bilanciosociale.formez.it/node/361>.

- FORMEZ, (2005), *Nuovi profili di accountability nelle P. A. Teoria e strumenti*, - Quaderni Formez n. 40 (2 volumi), Dipartimento Funzione Pubblica, <http://lavoropubblico.formez.it/content/formez-nuovi-profili-accountability-pa-2005-quaderni-formez-n-40-2-volumi>.
- FREY M. (2009), *Il bilancio sociale delle Università*, Progetto Impresa, Rivista on line del Ditea, available online: <http://www.impresaprogetto.it>.
- GAMBETTI E. (2008), *Presa di decisione in situazioni rischiose: effetto della rabbia*, http://amsdottorato.cib.unibo.it/1009/1/Tesi_Gambetti_Elisa.pdf
- GBS - GRUPPO DI STUDIO PER LA STATUZIONE DEI PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE (2008), *Il bilancio sociale. La rendicontazione sociale nelle università*, Documento di ricerca n. 7, Giuffrè, Milano, <http://www.gruppobilanciosociale.org/wp-content/uploads/2013/01/LA-RENDICONTAZIONE-SOCIALE-NELLE-UNIVERSITA.pdf>.
- GBS (2005), *La rendicontazione nel settore sociale e pubblico*, www.gruppobilanciosociale.org.
- LATTANZIO E ASSOCIATI (2004), *Il bilancio sociale per la governance nelle pubbliche Amministrazioni, Una guida alla progettazione e alle opzioni realizzate*, Forum P. A., http://www.lattanziogroup.eu/il_bilancio_sociale__nella_pubblica_amministrazione.html.
- MINISTERO DELL'INTERNO, OSSERVATORIO PER LA FINANZA E LA CONTABILITÀ DEGLI ENTI LOCALI (2007), *Linee Guida per la Rendicontazione Sociale negli Enti Locali*, Roma, Giugno 2007, <http://osservatorio.interno.it/pareri/Linee%20guida%20.pdf>.
- MION G., MELCHIORI M. (2011), *Il processo di redazione del bilancio sociale negli Atenei pubblici come fattore strategico per una comunicazione attendibile*, Economia Aziendale Online, Vol. 2, n. 1, <http://ea2000.unipv.it>

- MIUR (2008), *Linee guida del governo per l'Università*, Roma, http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/3f4ca200-9551-4334-b015-41b38e3221a8/Linee_Guida_del_Governo_per_Universita.pdf.
- MIUR (2014), *Anagrafe Nazionale Studenti del MIUR (ultima consultazione settembre 2014)*; anagrafe.miur.it.
- MIUR (2014), <http://cercauniversita.cineca.it>
- MONGELLI V. (2012), *Decision making e knowledge management per un upgrade tecnologico nelle telco: il caso NSP di Wind spa*, http://www.tesionline.com/_PDF/42634/42634p.pdf.
- Processi decisionali, http://rohan80.altervista.org/capitolo_12.pdf.
- UNIVERSITÀ DEL MOLISE (2012), BILANCIO SOCIALE 2011, tratto da <http://www.unimol.it/unimolise/allegati/54427/Bilancio%20sociale%202011.pdf>.
- UNIVERSITÀ DEL SALENTO (2011), BILANCIO SOCIALE 2009/2010, tratto da <http://bacheca.unisalento.it/publicazioni/BilancioSoc0910.pdf>.
- UNIVERSITÀ DEL SANNIO (2013), BILANCIO SOCIALE 2010/2012, tratto da http://www.unisannio.it/amministrazione/pdf/ragioneria/Bilancio_Sociale_2012.pdf.
- UNIVERSITÀ DELL'INSUBRIA (2009), BILANCIO SOCIALE 2007, tratto da <https://www4.uninsubria.it/on-line/home/naviga-per-tema/ateneo/bilancio-sociale.html>.
- UNIVERSITÀ DI BARI (2009), BILANCIO SOCIALE 2009, tratto da <http://www.uniba.it/ateneo/editoria-stampa-e-media/linea-editoriale/fuori-collana/bilanciosociale.pdf>
- UNIVERSITÀ DI BOLOGNA (2013), BILANCIO SOCIALE 2012, tratto da <http://www.unibo.it/it/ateneo/chi-siamo/bilancio-sociale>.
- UNIVERSITÀ DI CAGLIARI (2008), BILANCIO SOCIALE 2008, tratto da <http://www.unica.it/UserFiles/File/Direzioni/Dirfin/Bilancio%20Sociale/Bilancio%20sociale%202008.pdf>.

UNIVERSITÀ DI FERRARA (2013), BILANCIO SOCIALE 2012, tratto da <http://www.unife.it/ateneo/bilanciosociale>.

UNIVERSITÀ DI FIRENZE (2007), BILANCIO SOCIALE 2006, tratto da http://www.unifi.it/upload/sub/bilancio/bilancio_sociale_fup_2006.pdf.

UNIVERSITÀ DI GENOVA (2013), BILANCIO SOCIALE 2010/2012, tratto da http://www.unige.it/notizie/documents/bilancio%20sociale_2012web.pdf.

UNIVERSITÀ DI MACERATA (2012), BILANCIO SOCIALE 2011, tratto da <http://www.unimc.it/it/ateneo/la-nostra-storia/bilancio-sociale>.

UNIVERSITÀ DI PAVIA (2010), BILANCIO SOCIALE 2010, tratto da <http://www.unipv.eu/site/home.html>.

UNIVERSITÀ DI PISA (2013), BILANCIO SOCIALE 2012, tratto da <http://www.unipi.it/presentazione/bilanciosociale.pdf>.

UNIVERSITÀ DI SALERNO (2014), BILANCIO SOCIALE 2013, tratto da <http://www.bilanciosociale.unisa.it/>.

UNIVERSITÀ DI SALERNO (2014), *Statuto dell'Università degli Studi di Salerno*, <http://web.unisa.it/ateneo/normativa/statuto>.

UNIVERSITÀ DI TRIESTE (2011), BILANCIO SOCIALE 2009, tratto da <http://www.units.it/ateneo/bilanci-sociali/>.

UNIVERSITÀ SAPIENZA DI ROMA (2013), BILANCIO SOCIALE 2012, tratto da <http://www.uniroma1.it/ateneo/governo/normativa-e-documenti/bilancio-sociale>.