

Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale: il bilancio di mandato dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

PROF. MARCO MENEGUZZO, DOTT.SSA GLORIA FIORANI

ABSTRACT

The aim of this paper is to show the latest developments about social accountability in the university sector. In the first section the authors examine different approaches developed at European and International levels: social reports in Italy, "knowledge" reports (Wissensbilanz) in continental Europe and "Key Facts" statements in US. In the second section the focus is on the recent University of Rome "Tor Vergata" accountability report, which underlines and comments many performance indicators.

1. Rendicontazione sociale nelle Università: approcci ed esperienze

Diverse Università, sia italiane che estere, hanno introdotto, negli ultimi anni, logiche di rendicontazione sociale che hanno visto l'adozione di strumenti quali i bilanci sociali, i bilanci di missione, i bilanci di mandato e, più recentemente, i bilanci di sostenibilità.

Tra le principali finalità dei diversi strumenti di rendicontazione sociale prima citati, va sicuramente ricordata l'essere complemento d'informazione ai documenti di bilancio, preventivi e consuntivi, basati su *accrual accounting* e contabilità finanziaria, con l'obiettivo ultimo di migliorare l'informativa economico-finanziaria e rendere più trasparenti e comprensibili i risultati conseguiti dalle istituzioni universitarie.

Altre importanti finalità sono state rappresentate dall'allineamento delle università pubbliche all'esigenza di una sempre maggiore *accountability* delle amministrazioni pubbliche, dalla comunicazione con i diversi stakeholders delle università, indipendentemente dall'assetto proprietario presentato (pubblico, privato non profit e, in alcuni casi, privato *for profit*) e, ultima ma non meno importante, dall'utilizzo a supporto delle scelte di ricorso al mercato finanziario ed alle politiche di *fund raising*.

A questo proposito va ricordata, soprattutto nel caso delle università private, l'importanza di mettere a disposizione informazioni accurate sulla propria gestione finanziaria e sulle *performances* in situazioni quali emissioni di obbligazioni (università statunitensi e britanniche), politiche di valorizzazione degli *assets* patrimoniali,⁽¹⁾ l'accrescimento dell'*endowment*, attraverso donazioni e conferimenti, *endowment* che, investito sui mercati finanziari, ha registrato una sostanziale diminuzione (fino al 30% in meno del capitale investito) a seguito della crisi legata ai *subprime* ed alle difficoltà del mercato immobiliare statunitense.

Queste prime sintetiche considerazioni evidenziano che il fabbisogno di rendicontazione sociale e di *accountability* si presenta molto differenziato a seconda dell'assetto proprietario delle università, del sistema di *governance*, della complessità e del livello di integrazione con le comunità locali di riferimento. Inoltre, va messo in evidenza che nelle università pubbliche, oggetto di analisi in questo articolo, la redazione e

⁽¹⁾ Si veda a questo proposito la recente attivazione presso l'Università di Oxford di una funzione di gestione e valorizzazione degli asset patrimoniali.

l'adozione dei documenti di rendicontazione sociale costituiscono scelta autonoma e volontaria degli organi di governo accademico, in assenza di obblighi di legge sul bilancio sociale.⁽²⁾

Obiettivo di questo lavoro è aprire una riflessione sulle modalità di rendicontazione sociale nelle università, partendo dall'analisi di un caso di studio, che ha visto la diretta partecipazione degli autori, rappresentato dalla formulazione del bilancio di mandato, o meglio, del bilancio di gestione Rettorale 1996 – 2008 dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata". Si è scelto come metodo di ricerca di riferimento l'analisi di un caso di studio, arricchita da un approccio di *multiple case studies*, dato che si sono indagate altre modalità alternative di rendicontazione sociale, presenti nel nostro paese ed a livello internazionale.

Nelle conclusioni finali si è poi richiamata l'esigenza di un sempre maggior collegamento tra l'approccio adottato per l'analisi, riconducibile al paradigma *della public governance e dell'accountability nella PA*, con:

- i processi in atto di armonizzazione dei principi contabili a livello internazionale (*International Public Sector Accounting Standard*), basati sullo sviluppo di un insieme di tecniche di accounting, identificabili come *New Public Financial Management*;
- le riflessioni e le considerazioni, proprie del filone di ricerca di teoria della organizzazione, contenute in alcuni studi sui processi di gestione del cambiamento nelle università, che hanno focalizzato l'attenzione sul ciclo di vita. Questi contributi hanno analizzato i processi di sviluppo nel tempo delle organizzazioni, facendo riferimento ad intervalli temporali quali quelli presi in considerazione dal bilancio di gestione rettorale esaminato, che si caratterizza, quindi, come bilancio di mandato di medio lungo periodo.⁽³⁾

Prima di presentare le principali caratteristiche del caso di studio, si ritiene utile richiamare alcuni schemi di riferimento presenti in letteratura ed in esperienze concrete, emersi a livello internazionale, che possono rappresentare *benchmark* quanto a contenuto informativo e forma espositiva dei dati e dei valori dei documenti di rendicontazione sociale. Tra questi vanno ricordate le *Sustainability Reporting Guidelines* del GRI (Box 1.1), le linee guida del GBS (Box 1.2), il modello IBS,⁽⁴⁾ le norme AccountAbility 1000 (AA 1000) e SA 8000 e la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 17/02/2007 "Rendicontazione Sociale nelle PPA" emanata all'interno degli indirizzi di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, con potenziale impatto proprio sulle istituzioni universitarie, che sono inserite a pieno titolo nel sistema della pubblica amministrazione.

Box 1.1 – Le Sustainability Reporting Guidelines (SRG) del Global Reporting Initiative (GRI)

Costituito nel 1997 su iniziativa del *Programma per l'ambiente dell'Onu* (UNEP) e dell'Ong statunitense *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), il GRI è un'organizzazione internazionale non-profit la cui

⁽²⁾ Il D.Lgs 460/97 prevede, solo per gli enti non commerciali che effettuano raccolte pubbliche di fondi, l'obbligo di redigere un apposito e separato rendiconto, anche nella forma della relazione illustrativa, nel quale vengono pubblicizzati i fondi raccolti. Tale decreto introduce, quindi, un nuovo principio per le ONLUS che potrebbe essere preludio all'affiancamento al bilancio contabile di una relazione sulle attività sociali svolte, una sorta di Bilancio sociale.

⁽³⁾ Si veda, ad esempio, Reborà e Minelli (2007) e Reborà, Minelli e Turri (2009).

⁽⁴⁾ In generale, si va verso una standardizzazione per settori (IBS per il settore bancario e quello chimico; GBS per le PMI italiane).

missione è fornire un quadro di riferimento per la rendicontazione economica, ambientale e sociale per le organizzazioni di ogni tipo, applicabile a livello globale. A tal fine, nel 2003 sono state elaborate le *Sustainability Reporting Guidelines*, indicazioni e modelli per la stesura di un Bilancio di Sostenibilità,⁽⁵⁾ finalizzati a rendere la rendicontazione delle performance verificabile, affidabile e confrontabile. Nel 2006 il GRI ha presentato la terza versione semplificata (denominata G3) delle linee guida.

Secondo il GRI l'attività di reporting deve avere una serie di requisiti (ad esempio trasparenza delle informazioni; inclusione degli stakeholders; verificabilità; sostenibilità; accuratezza; comparabilità; chiarezza; tempestività) e il report deve essere articolato nelle seguenti sezioni:

- 1) strategia aziendale, nella logica della *Triple Bottom Line* (sostenibilità ambientale, economica, e sociale) e profilo aziendale (descrizione della struttura, dell'offerta ed indicazione degli stakeholders coinvolti);
- 2) governance e sistemi di gestione aziendale;
- 3) indicatori di performance (sociali, ambientali ed economici).

Box 1.2 – Le linee guida del GBS

Il Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS), nato in Italia nel 1998, ha presentato nel 2001 lo standard definitivo e riconosciuto per il Bilancio sociale, strumento rivolto ad un pubblico ampio che comprende sia i soggetti che hanno interessi nell'azienda (*stakeholders*) sia la società in genere, autonomo e distinto dal bilancio d'esercizio, al quale è tuttavia collegato.

Nell'ambito di una forma di redazione libera, secondo criteri e principi uniformi che consentono la comparabilità, il GBS prescrive che il Bilancio sociale debba articolarsi in almeno tre parti fondamentali: identità dell'azienda, calcolo e distribuzione del valore aggiunto, relazione sociale. Lo scopo è fornire notizie utili circa: a. l'assetto istituzionale; b. i valori di riferimento; c. i collegamenti tra valori dichiarati, politiche e scelte compiute; d. il processo seguito per la sua formazione al fine di conseguire i seguenti obiettivi:

- fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle performance d'azienda, aprendo un processo interattivo di comunicazione sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività aziendale per ampliare e migliorare – anche sotto il profilo etico-sociale – le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders.

Prendendo direttamente in considerazione le istituzioni che operano nei settori dell'educazione, della formazione e della ricerca e, più in generale, di sviluppo del capitale umano ed intellettuale nei diversi contesti nazionali, quali appunto le università, è poi possibile individuare diversi modelli e prassi di riferimento a livello nazionale, europeo e internazionale.⁽⁶⁾ A questi si è fatto riferimento come termini di paragone nella progettazione e formulazione del bilancio di gestione rettorale che verrà analizzato nel successivo paragrafo.

Tra le possibili alternative di *accountability*, rendicontazione sociale e *reporting* di sostenibilità, vanno messi in evidenza i bilanci sociali, i bilanci della conoscenza ed i “*key facts*”, ossia gli indicatori chiave di performance; ne verranno, quindi, sintetizzati i tratti salienti, compatibilmente con le esigenze di sintesi proprie di questo articolo.

In Italia le Università hanno avviato, a partire dal 2003, numerosi progetti di rendicontazione, basti ricordare il “*Bilancio sociale della Scuola Superiore S. Anna 2003-4*, da

⁽⁵⁾ Il Rapporto di Sostenibilità (*Sustainability Report*) si può definire come un documento di convergenza tra Bilancio di Esercizio, Rapporto ambientale e Bilancio sociale puro, in cui le componenti economiche, sociali e ambientali sono perfettamente integrate.

⁽⁶⁾ La Dichiarazione di Talloires, promossa nel 1990 dalla “*Association of University Leaders for a Sustainable Future*” (ULSF) e sottoscritta da più di 300 atenei appartenenti a 40 diversi paesi, rappresenta invece il primo atto d'impegno ufficiale delle Università finalizzato ad introdurre all'interno della propria missione e delle proprie prassi operative riferimenti espliciti all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

considerare come *best practice* a livello nazionale e non semplice benchmark di riferimento (Box 1.3), il “*Bilancio sociale dell’Università degli Studi di Firenze, 2007*”, il “*Bilancio sociale dell’Università degli Studi di Ferrara 2006*”(Box 1.3), il “*Bilancio sociale dell’Università di Bari 2006*” e il *Bilancio sociale della Fondazione Alma Mater 2001-2002*.

Box 1.3 – Esperienze nazionali

Il Bilancio sociale della Scuola Superiore S. Anna 2003/4, best practice

Come da modello IBS (ma nell’impostazione della parte centrale con evidente richiamo anche al modello GRI) il report si apre con una premessa metodologica, si ispira alla logica della *Triple Bottom Line*, anche se l’aspetto economico è poco sviluppato, e si chiude con la proposta di miglioramento per la futura gestione. Alla premessa metodologica seguono le novità strategiche della scuola relative all’assetto organizzativo e ai processi decisionali, alle nuove collaborazioni e strutture, alla politica della qualità. La terza e la quarta parte del rapporto sono dedicate agli ambiti operativi e di rendicontazione (formazione, innovazione, territorio, ambiente, tutela dei diritti, cooperazione internazionale, sanità e capitale umano) e agli indicatori (99 indicatori) secondo una logica *Key facts*.

Tra i principali stakeholders destinatari del rapporto individuati: allievi, istituzioni nazionali, locali e internazionali, università, imprese, associazioni di imprese, istituzioni finanziarie, personale (docenti, ricercatori, personale tecnico amministrativo), collettività.

Bilancio sociale dell’Università degli Studi di Ferrara 2006

Come da modello IBS il report si apre con una premessa metodologica cui segue la definizione dell’identità aziendale. Il documento si basa su un approccio per ambiti di rendicontazione (formazione, ricerca e innovazione, territorio, contesto internazionale, ambiente, cultura, salute, capitale umano, stakeholder) all’interno dei quali le attività aventi rilevanza sociale vengono declinate secondo una logica relazionale multistakeholder. Esplicito ed evidente il riferimento alla Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica e alle SRG del GRI, con un ampio utilizzo di indicatori (100 indicatori).

A livello europeo, si rilevano alcuni esempi di applicazione in università collocate nell’area germanofona (Austria, Germania federale) del modello tipo “*WissensBilanz?*” o bilancio della conoscenza (Box 1.4, *Università di Linz, Università di Innsbruck e Katholische Universität di Eichstätt-Ingolstadt - KU*), in cui viene dedicata particolare attenzione alle politiche di sviluppo e valorizzazione del capitale umano ed alle relazioni con gli *stakeholders*.

E’ importante ricordare a questo proposito che l’ultima versione del Bilancio sociale dell’Università di Ferrara si presenta come integrazione tra approccio classico e consolidato di rendicontazione sociale e l’approccio del bilancio della conoscenza, riprendendo l’esperienza di bilancio di conoscenza del Parco scientifico di Trieste.⁽⁷⁾

A livello internazionale esempi interessanti di rendicontazione sociale ed ambientale sono il “*Sustainability Report*” dell’Università di Hong Kong e il “*Corporate Social Responsibility Report*” del Politecnico di Turku (Finlandia). Nel contesto statunitense si rileva il modello tipo “*KeyFacts*” basato sull’individuazione delle aree chiave di performance e/o delle aree tematiche di rendicontazione (l’*University Texas System*, Box 1.4): in queste esperienze di rendicontazione sociale viene dedicata particolare importanza agli indicatori di risultato ed impatto, distinti in “*common measures*”, indicatori riferiti alla gestione operativa, ed “*institution measures*” (Box 1.4, *Accountability report – University of*

(7) Gli autori ringraziano i Prof. M. Frey della Scuola Superiore Universitaria Sant Anna ed H. Pechlaner, EURAC research (Accademia Europea di Bolzano) e Università Cattolica di Eichstaett-Ingolstadt – DE) per le indicazioni, il materiale e gli stimoli forniti sulle loro esperienze di bilancio sociale e bilancio della conoscenza.

Washington), indicatori che fanno riferimento alle relazioni con gli stakeholders e più in generale con le comunità locali e con i mercati/pubblici di riferimento. Il modello dei *key facts* trova un interessante parallelo nell'esperienza dei *performance target* prevista per le università britanniche.

Box 1.4 – Esperienze Internazionali

Esempi di modelli WissensBilanz

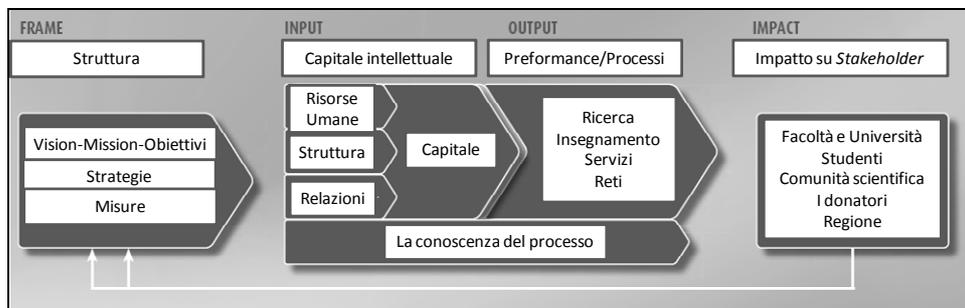


Figura a: Modello del bilancio della conoscenza, Biedermann (2003)

Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (KU) - Jahre Stiftungslehrstuhl Tourismus Wissensbilanz 2007-8

Tale Bilancio, come evidenziato in Figura a, indaga nello specifico:

1. L'orientamento di fondo
2. Il capitale intellettuale (risorse umane, struttura e capitale relazionale)
3. I processi (ricerca, pratiche di insegnamento, reti, servizi)
4. L'impatto sulle parti interessate.

Università di Linz ed Innsbruck (Austria)

Indaga nello specifico:

1. Le risorse, come il capitale umano, la dotazione logistica-strutturale-ICT, il capitale messo a disposizione dall'esterno (*visiting professor, scholarship, partner* di ricerca, ecc.)
2. Le aree di attività e gli output
3. Gli *stakeholders* (studenti, comunità scientifica, imprese, università, amministrazioni pubbliche, comunità locale).

Esempi di modelli "KeyFacts" (USA)

University of Texas System

Tale bilancio risulta diviso in due parti:

1. Identificazione della missione
2. Individuazione delle aree chiave di performances in relazione alla missione (attrazione studenti, "successo" e risultati; insegnamento, ricerca ed eccellenza; servizi e collaborazione con la comunità; efficienza organizzativa e produttività; profilo, per ogni componente del sistema, in termini di ranking istituzionale, missione, confronto con istituzioni universitarie simili e centri di eccellenza).

Accountability report – University of Washington

In questo bilancio, con periodo di riferimento 2004-2005, rivestono particolare importanza agli indicatori di

risultato ed impatto, distinti in *Common measures* (efficienza laureati, mantenimento iscritti) e *Institution measures* (Produttività: domande di iscrizione soddisfatte, qualità dell'istruzione, finanziamento della ricerca/corpo docente e crediti/ore/studenti per docenti. Istruzione: tirocini, stage, personalizzazione del piano di studio, studenti coinvolti in attività di ricerca).

2. Il Bilancio di mandato 1996-2008 dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Il Bilancio della Gestione Rettorale 1996-2008 dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"⁽⁸⁾ si caratterizza per una struttura risultante dall'adattamento ragionato di spunti ed indicazioni provenienti da altre esperienze di rendicontazione sociale e di missione, a livello nazionale, europeo ed internazionale.

La prima sfida cui si è cercato di rispondere in sede di progettazione è stata la scelta dei modelli di riferimento; si è cercato di riprendere le esperienze dei bilanci della conoscenza tedeschi e del Bilancio sociale *best practice* della Scuola Superiore S. Anna, anche se è evidente che risulti principalmente ispirato alla logica *Key facts* statunitense in quanto espressamente finalizzato a rendicontare i fatti chiave della gestione rettorale 1996-2008, su un arco temporale di medio periodo.

Seconda importante sfida è collegata all'esigenza di anticipare con il bilancio di mandato le tendenze in atto in materia di *Corporate social responsibility-CSR* ed in particolare le indicazioni che provengono dal nuovo sistema di certificazione denominato ISO 26000.⁽⁹⁾ L'adozione della certificazione ISO 26000 richiederà attenzione a molteplici dimensioni rappresentate dai sistemi di *governance*, dalle modalità di gestione del personale, dall'attenzione alle diverse categorie di utenti/clienti, dalla tutela e salvaguardia dell'ambiente, dal rispetto dei diritti umani e da prassi trasparenti nell'acquisto e nella vendita/offerta di beni e servizi, dallo sviluppo sociale e del capitale umano. La scelta di predisporre un bilancio di mandato può consentire all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" (di seguito UTV) di porre le basi per rispondere in modo integrato alle "sfide" della rendicontazione sociale e della responsabilità sociale.

Una terza sfida importante è definire chiaramente il "mandato" ossia le finalità strategiche che hanno guidato lo sviluppo dell'Ateneo nel periodo di riferimento (12 anni) rispetto alle quali viene "dato conto" nel documento.

Infatti, nel periodo di tempo preso in esame si sono individuate ed affrontate, da parte della leadership accademica, diverse questioni strategiche, che solo nell'ultima fase sono state formalizzate in documenti programmatici. Queste ultime sono chiaramente delineate nell'ultima fase della gestione rettorale che ha visto la formulazione delle aree strategiche della programmazione triennale 2007-2009.

La debolezza dei processi di formulazione strategica dell'UTV è peraltro in linea con quanto avviene nel sistema universitario pubblico italiano, che si è caratterizzato, rispetto ad altri segmenti di amministrazioni pubbliche (Regioni, Comuni, Aziende sanitarie), per

⁽⁸⁾ A cura del Prof. M. Meneguzzo e della Dott.ssa G. Lucianelli, con la collaborazione della Dott.ssa D. Cepiku e della Dott.ssa G. Fiorani, il documento è stato realizzato in collaborazione con l'Ufficio Statistico di Ateneo, il Nucleo di Valutazione, la Commissione tecnica istituita con D.R. n. 371/08 per la Programmazione triennale e con il contributo dei Dirigenti e del personale di tutti gli Uffici.

⁽⁹⁾ Si veda ISO (2008).

la limitata diffusione di esperienze di pianificazione strategica, introdotte nella PA italiana a partire dalla seconda metà degli anni 90.⁽¹⁰⁾

Il bilancio di mandato è stato pensato, di conseguenza, in relazione ad una fase del ciclo di vita dell'istituzione universitaria in cui sono rinvenibili e una pluralità di questioni chiave e di mandati e sollecitazioni provenienti dalla comunità accademica e dall'ambiente di riferimento e da un aggiustamento in itinere delle finalità strategiche.

La Figura 2.1 evidenzia due principali fasi, dopo l'iniziale periodo di avvio dell'UTV sotto diversi profili, dall'avvio dell'attività didattica e di ricerca, al consolidamento della dotazione logistica ed infrastrutturale (indicata nella figura come completamento a seguito della disponibilità di fondi provenienti dal livello centrale - fondi FIO, Ministero del Bilancio e della Programmazione economica).

Una prima fase si caratterizza per uno stretto collegamento tra scelte di sviluppo dell'Università e grandi eventi (in questo caso il Giubileo 2000), che hanno avuto una ricaduta importante sia a livello di comunicazione istituzionale sia a livello di *fund raising* istituzionale, grazie agli accordi di programma ed al rafforzamento della cooperazione interistituzionale.

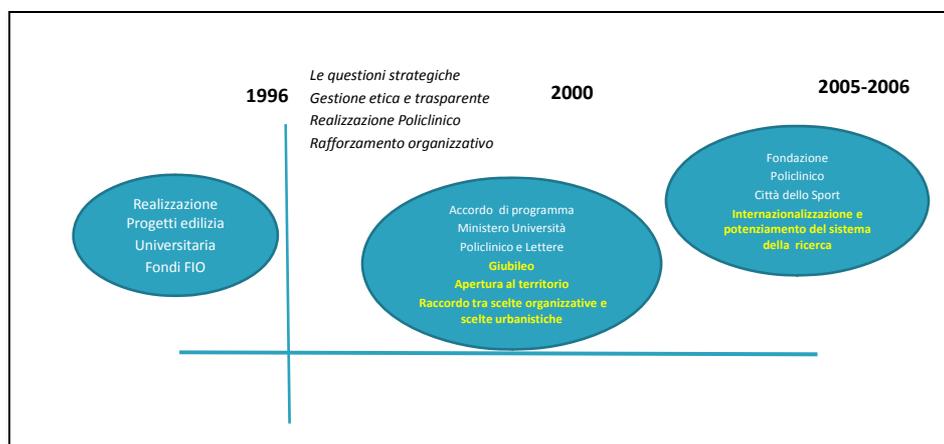


Figura 2.1 Il ciclo della gestione Rettorale ed i "mandati" strategici

Nella seconda fase (seconda metà del mandato di gestione rettorale) il focus si è spostato verso la creazione di una "organizzazione allargata" dell'Ateneo (istituzione di Fondazioni) e dal consolidamento del capitale intellettuale, attraverso processi di internazionalizzazione e l'attenzione al sistema della ricerca.

Anticipando le considerazioni finali, si ritiene importante segnalare che i sistemi di rendicontazione sociale devono accompagnare la scelta delle Università di muoversi per il conseguimento di condizioni di economicità e sostenibilità e di rafforzamento dei propri asset immateriali in una prospettiva di medio periodo.

Struttura e contenuti del bilancio di mandato (Figura 2.2) sono stati definiti con riferimento alle fasi del ciclo di vita, alle indicazioni della programmazione triennale ed alle macro aree individuate dal MUR (Ministero dell'Università e della Ricerca);

⁽¹⁰⁾ Si veda Hinna, De Castri, Meneguzzo e Mussari (2005).

particolare attenzione è stata dedicata ad illustrare la relazione tra strategia (dichiarata o implicita) e scelte organizzative.

All'identificazione della missione e dell'identità aziendale segue pertanto, nel bilancio di gestione rettorale, l'individuazione delle aree e degli indicatori chiave di performance.

La selezione di indicatori di risultato è stata effettuata guardando ad altre esperienze di bilancio sociale in corso negli Atenei italiani, caratterizzate dalla messa a disposizione di indicatori per i diversi ambiti di attività delle università (didattica e formazione continua, ricerca ed innovazione, relazioni con il territorio, cooperazione, internazionalizzazione, sviluppo del capitale umano), la creazione di valore sociale e le relazioni con gli stakeholders.

Rispetto ad altre esperienze nazionali si è cercato di evitare un "eccesso di indicatori", rischio bene presente in altre esperienze di misurazione di performance in altri paesi europei (i *performance targets* delle università britanniche); il documento si caratterizza per un ampio utilizzo di grafici ed immagini, con l'obiettivo di semplificazione informativa e di immediata comprensibilità alle diverse categorie di potenziali destinatari.

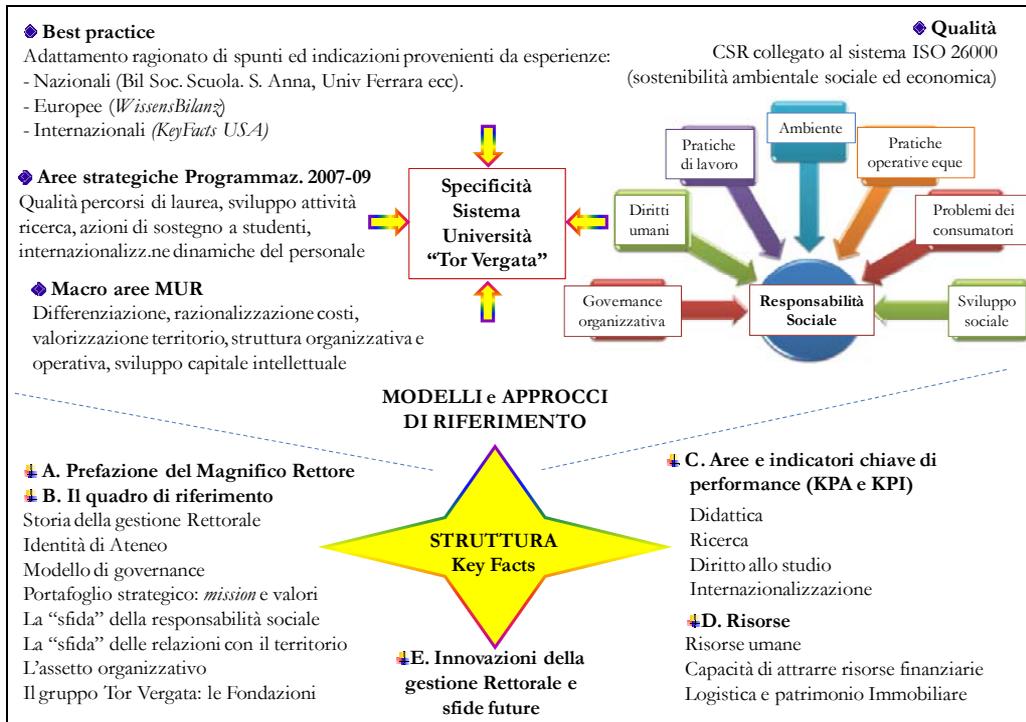


Figura 2.2 - Il sistema Key facts sulla gestione Rettorale Univ. TV 1996-1008: impostazione

L'UTV è attualmente composta da 6 Facoltà (Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, Lettere e Filosofia, Medicina e Chirurgia, Scienze MM.FF.NN.) articolate in 27 dipartimenti, con 5 nuovi dipartimenti creati in 10 anni. Il modello dipartimentale viene integrato da una struttura a matrice, basata su 29 Centri interdipartimentali (5 nel 1996/1997) e su centri servizio, riconducibili a modelli funzionali, rappresentati da 30

laboratori informatici, 1 laboratorio linguistico, 18 laboratori di esercitazione e sperimentazione didattica.

Tra il 1996 e il 2008 si è assistito ad una serie di innovazioni organizzative che hanno portato al rafforzamento ed al consolidamento delle relative strutture di supporto ed all'attivazione di unità organizzative con funzione di coordinamento. In particolare sono state istituite unità di staff ai vertici direzionali dell'Ateneo ("assetto territoriale e piano particolareggiato" e "salvaguardia assetto territoriale"). Tra le nuove Unità di Staff alle dirette dipendenze del Rettore occorre sottolineare la presenza nel 2008 di un ufficio speciale dedicato alle relazioni e ai progetti internazionali e l'attivazione del "coordinamento dell'attività di ricerca".

L'attività di coordinamento risulta, inoltre, rafforzata nel 2008 con la creazione del "Coordinamento generale delle Segreterie studenti"; si è registrato un aumento della complessità della struttura organizzativa di supporto amministrativo, tecnico, legale e logistico.

Il bilancio di mandato ha consentito di capire l'impatto dei processi di ristrutturazione, riqualificazione ed innovazione organizzativa, che si sono concentrati sul livello micro, senza (per ora) impattare direttamente sulle relazioni interorganizzative e sui processi. L'assetto macroorganizzativo è rimasto sostanzialmente inalterato; infatti, l'organigramma al 2008 risulta strutturato in quattro divisioni, rappresentate da 1) Affari generali – formazione - gestione risorse umane - affari generali studenti, 2) Gestione risorse finanziarie, 3) Edilizia - patrimonio mobiliare ed immobiliare, 4) Servizi e Logistica.

Il modello di governance dell'UTV delineato dallo Statuto si caratterizza per la presenza di un Senato piuttosto numeroso (47 componenti), investito di competenze su funzioni generali, non limitate all'attività didattica e di ricerca, e da un Consiglio di Amministrazione ristretto a 7 componenti, con soli compiti esecutivi. I processi decisionali dell'Ateneo hanno evidenziato una capacità di deliberare in tempi rapidi, con positive ricadute sia nelle logiche di cooperazione interistituzionale (relazioni tra Università ed altre amministrazioni ed agenzie pubbliche) sia nelle relazioni con imprese ed altre istituzioni private, *for profit* e *non profit*, con cui si sono avviate iniziative ed accordi di collaborazione.

L'UTV ha così dedicato crescente attenzione all'attivazione di relazioni con il territorio e soprattutto con i diversi attori pubblici e privati operanti sullo stesso, in stretta coerenza con l'orientamento strategico basato sul "*promuovere e favorire la qualità della ricerca e dell'insegnamento e lo sviluppo economico e sociale attraverso la collaborazione con qualificate istituzioni e l'integrazione con il territorio*".

Caratteristica peculiare dell'UTV (opportunosamente messa in rilievo all'interno del documento) è proprio quella di presentarsi come un sistema costituito dalla stessa Università e dalla "organizzazione allargata" (Policlinico Tor Vergata, Fondazione INUIT – Scienze fisiche, matematiche e naturali – Fondazione CEIS – Economia), strettamente collegato con il sistema territoriale dei Castelli Romani, il sistema della ricerca, basato sulle agenzie ed istituzioni riconducibili al CNR. Il campus è, infatti, parte integrante di un "distretto della ricerca" in cui vi sono le sedi di ENEA, ESA ESRIN, Istituto nazionale di Astrofisica, Osservatorio di Monte Porzio Catone e INFN. Interlocutori significativi e partner qualificati in diverse iniziative, tra cui gli incubatori di imprese, sono rappresentati dal sistema delle imprese, dalle Associazioni di categoria, dalla Camera di Commercio

Industria ed Artigianato, dalle imprese cooperative e le artigiane. L'Ateneo e le singole Facoltà hanno poi avviato specifici progetti con le società e le finanziarie pubbliche, operanti a livello regionale (Sviluppo Lazio, BIC, FILAS) provinciale e locale. Altro importante partner è rappresentato dalle istituzioni finanziarie con cui sono stati sviluppati significativi progetti. Importanti iniziative di collaborazione sono in corso anche nel settore culturale, tenendo conto della presenza sul territorio del Consorzio Sistema Bibliotecario Castelli Romani, dell'Istituto Ville Tuscolane, di reti museali e di centri che operano nello spettacolo dal vivo. Infine, sul territorio sta assumendo crescente importanza il terzo settore.

La complessità della rete degli stakeholders che ruotano attorno al Sistema UTV e che rappresenta la seconda "sfida" ("delle relazioni del territorio", Figura 2.2) è evidenziata nella Figura 2.3.

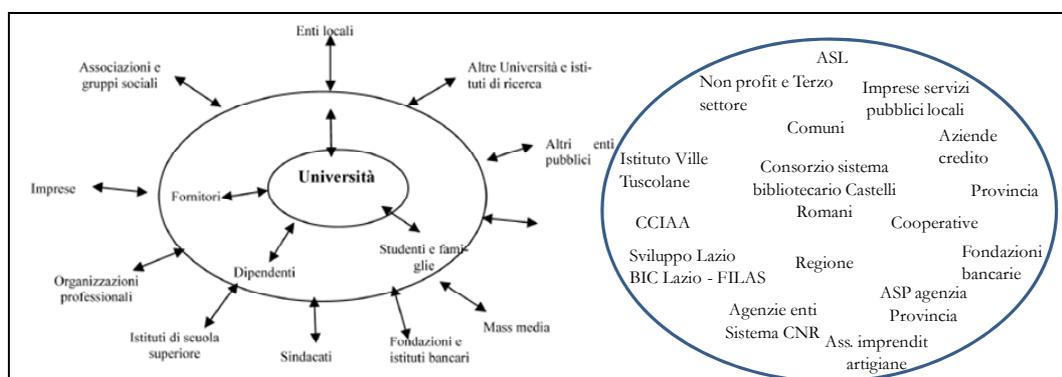


Figura 2.3 – Il sistema degli Stakeholders delle Università e dell'UTV

La valutazione delle performance è stata effettuata, come anticipato, partendo dalle aree chiave di risultato, rappresentate in ordine dalla didattica, ricerca, diritto allo studio ed internazionalizzazione; di seguito vengono sinteticamente richiamati alcuni indicatori utilizzati per le diverse aree di risultato, mettendo a confronto i dati di Ateneo con i dati nazionali.

Non è stata, quindi, svolta in sede di bilancio di mandato un'analisi di *benchmarking*, mettendo a confronto i dati con le università *benchmark* di riferimento nei diversi ambiti e con alcune *best practices*; va segnalato a questo proposito che il sistema universitario italiano ha registrato negli ultimi anni alcune interessanti esperienze di benchmarking funzionale e settoriale.⁽¹¹⁾

I dati relativi all'offerta didattica dell'UTV (Figura 2.4) evidenziano l'aumento nel numero dei corsi di studio (da 113 a 120), con una crescita progressiva del rapporto tra numero dei corsi di laurea specialistica e quello dei corsi di laurea triennale, pari a 0,77 nel 2005/06 (0,74 a livello nazionale). Il nuovo ordinamento didattico ha significato una fortissima crescita nella domanda di formazione (Figura 2.4); dal 2000/01 al 2005/06, il

¹¹ Si veda, ad esempio, il progetto *Good Practice*, un'esperienza innovativa di confronto fra le attività amministrative di 10 atenei universitari, promossa dal Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario del MURST, ed il progetto *P.A.S.S.*, finanziato dall'UE, avente per obiettivo l'attivazione di un sistema di controllo di gestione e di contabilità economica-analitica e promosso dal Politecnico di Torino insieme all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Lucianelli e Tanese (2001).

numero di immatricolazioni dell'UTV è infatti aumentato del 28% (media nazionale 14%), assestandosi intorno alle 7.500 unità, con un aumento del 56% nel numero di iscritti totali (dato nazionale: 8%). Si registra la diminuzione degli iscritti in corso con un parallelo aumento nella percentuale di studenti ripetenti o fuori corso (45% del 2005/06), nodo critico del sistema universitario italiano e dell'Ateneo. La percentuale di laureati su iscritti totali (17% nel 2005/06) risulta invece del tutto in linea con i dati nazionali; ai 36.010 iscritti ai corsi di studio *per l'AA 2006/2007* si aggiungono i 7.072 iscritti ai Corsi *Post-Laurea* per un totale di 43.082 studenti (Figura 2.4).

Particolarmente significative sono le performance registrate nell'ambito della ricerca, seconda area chiave oggetto del report (Figura 2.4). Nell'arco di 10 anni i dottorati di ricerca sono saliti da 39 a 73 con 1.269 partecipanti.

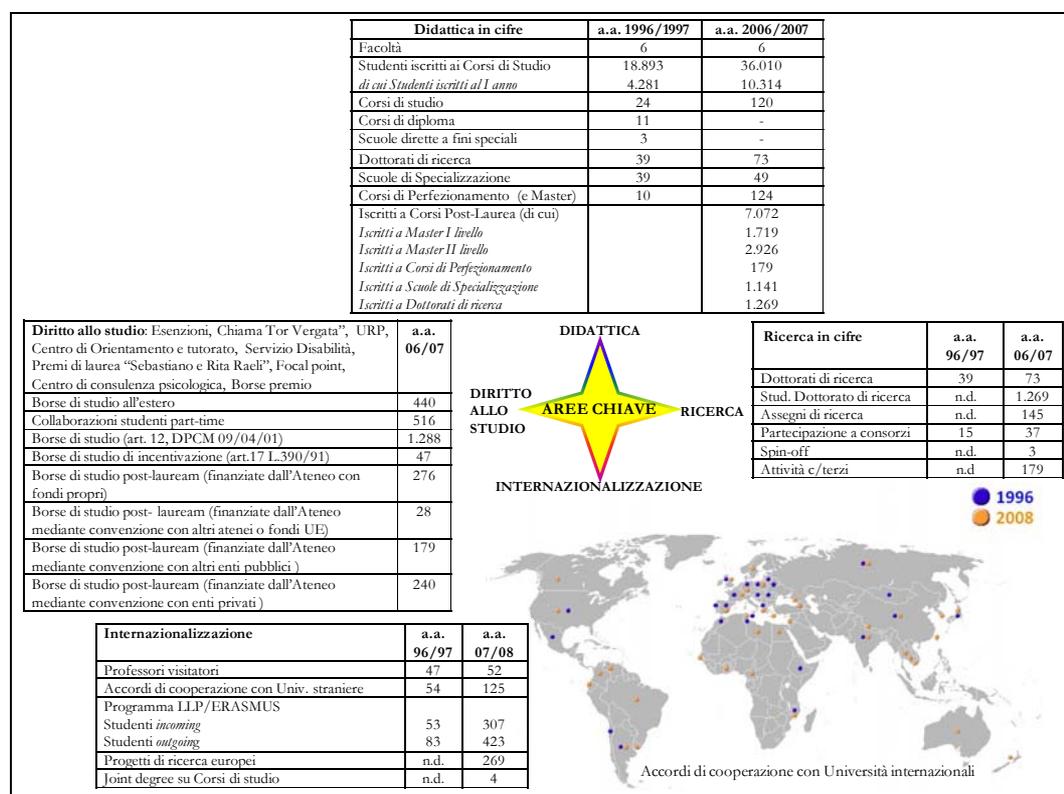


Figura 2.4 – Aree chiave di risultato nel bilancio di mandato UTV

Con riferimento al tema della valutazione della ricerca, l'UTV è stata interessata dalla valutazione condotta per il periodo 2001-2003 dal CIVR ed ha avviato autonomamente nel 2006 un proprio Osservatorio della ricerca. Altri indicatori di risultato, sempre riferiti all'ambito della ricerca, sono rappresentati dall'attivazione e dalla partecipazione a Consorzi, dalla promozione di tre "spin off",⁽¹²⁾ lo sviluppo di brevetti e la crescita delle

¹² Attualmente (fine 2008) sono operativi 8 spin off.

attività per conto di terzi (imprese private, associazioni di imprese, amministrazioni ed imprese pubbliche) con il conseguente incremento di entrate.

Relativamente al Diritto allo studio, l'UTV ha realizzato una serie di interventi finalizzati alla tutela ed alla promozione dell'esercizio del diritto allo studio universitario quali l'esenzione totale dal pagamento delle tasse e dei contributi universitari per determinate tipologie di frequentanti, servizi di informazione generale (ad es. "Chiama Tor Vergata", URP, "Centro di Orientamento e tutorato"), *i Focal point* (strutture convenzionale che offrono servizi di supporto agli studenti).

L'UTV si è mossa sul terreno del *fund raising*, ricevendo donazioni dall'esterno che hanno consentito il conferimento di premi di laurea (300 per anno) agli studenti più meritevoli.

L'UTV considera il processo di internazionalizzazione, quarta area chiave del report, come uno degli aspetti fondamentali del suo sviluppo. A tal fine prevede forme di cooperazione (Figura 2.4) che rendono possibile la mobilità attiva e passiva di studenti e docenti e il potenziamento delle attività di supporto nello sviluppo di progetti internazionali da parte delle strutture tecnico-amministrative interne.

Il bilancio di mandato analizza poi le risorse a disposizione (si fa sempre riferimento alla Figura 2.2), umane, finanziarie e immobiliari.

La risorsa più importante per l'Ateneo è senza dubbio costituita dal suo "capitale umano"; il bilancio di mandato mette in evidenza l'evoluzione degli organici a partire dal 1998,⁽¹³⁾ sottolineando l'importanza crescente rivestita da alcune figure professionali e la composizione quantitativa dei differenti ruoli della docenza (a forma di "clessidra") (Tabella 2.1).

Tabella 2.1 – Le risorse

RISORSE	a.a. 1996/1997	a.a. 2006/2007
Risorse umane		
Docenti Ordinari	313	474
Docenti Associati	174	351
Ricercatori	455	640
Assistenti	10	1
Personale tecnico-amministrativo	996	969
Assegnisti di ricerca attivi (Legge 449/97art. 51)	n.d.	140
Entrate finanziarie accertate (€)		
Entrate per la ricerca c/terzi	2.524.939,00	10.726.309,00
Entrate contributive	8.644.796,38	29.784.452,90
Entrate proprie non vincolate	2.493.637,89	2.672.017,54
Fondo di finanziamento ordinario	91.408.982,73	141.199.505,00

Le entrate finanziarie per la ricerca scientifica sono state analizzate e rendicontate in funzione della loro provenienza (le fonti) e della "imprenditorialità interna"; i centri interdipartimentali hanno evidenziato una maggiore capacità di attrarre risorse (principalmente dal MIUR, dall'UE e da enti pubblici di ricerca) rispetto ai Dipartimenti.

¹³ Dal 1998 ha iniziato ad avere effetto l'autonomia nelle procedure di reclutamento del personale.

Tra il 1997 e il 2007 le entrate per la ricerca in c/terzi sono più che quadruplicate, le entrate contributive (tasse e contributi d'iscrizione) sono triplicate in proporzione all'incremento del numero degli studenti iscritti ai corsi di studio; le entrate proprie non vincolate (interessi attivi, canoni, proventi da brevetti e servizi, ecc.) e il Fondo di Finanziamento Ordinario sono, invece, cresciuti in misura meno che proporzionale alle altre entrate correlate alle dimensioni di operatività (Tabella 2.1).

Tra gli assets dell'Ateneo si sottolinea la consistenza del patrimonio immobiliare dell'Ateneo (terreni, Villa Monumentale Mondragone, Policlinico Universitario) destinato a crescere a seguito delle future realizzazioni.

Come indicato nel modello IBS, il documento si chiude con un'analisi delle sfide future (tra cui la "sfida" della gestione della "organizzazione allargata" in progressiva espansione) e con alcune proposte finalizzate alla ricerca di una sempre maggiore coerenza tra scelte di sviluppo strategico ed interventi sull'organizzazione.⁽¹⁴⁾

3. Il collegamento tra rendicontazione sociale a medio periodo e analisi della gestione del cambiamento

La scelta di predisporre un bilancio di mandato, da semplice risposta ad un'esigenza specifica di tipo contingente del vertice accademico, può essere utile per fornire stimoli alla riflessione in atto sul come affrontare la problematica di rendicontazione sociale nelle Università e nelle istituzioni di ricerca, in una situazione di "crisi di legittimità" e "crisi finanziaria" delle stesse Università.

Elemento importante di questa riflessione è sicuramente rappresentato dalla necessità di ripensare i bilanci sociali, che stanno diventando, in alcuni casi, documento di comunicazione istituzionale abbastanza ritualistico, verso una configurazione di bilanci della conoscenza, così come evidenziano le prime esperienze pilota nel nostro Paese.

Ancora più rilevante sarà l'integrazione tra diversi punti di vista, proprio nella prospettiva di comprendere l'effettiva capacità da parte dell'Università di creare e consolidare capitale umano, relazionale ed organizzativo.

Infatti, l'individuazione di indicatori di performance di medio periodo, propri dei bilanci di mandato, dovrà essere presa in considerazione dagli studi e dalla ricerche sui processi di cambiamento e sviluppo organizzativo nelle Università, che si stanno concentrando su ruoli di leadership ed agenti di cambiamento nelle diverse fasi del ciclo di vita della Università (ad esempio le riflessioni sul Politecnico di Torino).⁽¹⁵⁾

Gli studi organizzativi pongono particolare attenzione ai ruoli di leadership, ai sistemi di governance, ai processi di apprendimento, alla gestione del potere, allo sviluppo delle risorse, senza approfondire le relazioni esistenti tra queste variabili ed impatto prodotto su performance e consolidamento del capitale intellettuale delle Università.

¹⁴ Ad esempio, istituzione della quinta divisione "Ricerca", consolidamento e rafforzamento degli staff rettorali, sviluppo di staff per qualità, certificazione ed accreditamento e di strutture e task force per la valutazione della didattica e della ricerca, "finanza" (sviluppo del fund raising), "comunicazione pubblica ed istituzionale" e "responsabilità sociale".

¹⁵ Si veda l'analisi condotta sui processi di gestione del cambiamento del Politecnico di Torino che individua, per lo stesso arco temporale del bilancio di mandato dell'UTV (1996-2007), tre diverse fasi legate ad una differente leadership accademica (1996 2001 - apertura all'ambiente e prima formulazione strategica; 2001 -2007 consolidamento ed assimilazione dell'innovazione; 2005-2007 il nuovo piano strategico). Minelli E., Rebora G., Turri M. (EURAM 2009).

In una visione di complementarità tra rilevazione, funzionamento ed organizzazione, propria dell'approccio economico aziendale, le variabili prese in esame dal filone di ricerca di *organization studies* possono e potranno a nostro parere servire, a chi si occupa di misurazione e valutazione delle performance delle amministrazioni pubbliche e di rendicontazione e responsabilità sociale, a costruire un quadro di riferimento, utile per meglio comprendere modifiche nei risultati delle istituzioni universitarie e di ricerca, in una prospettiva di sostenibilità e sviluppo di medio periodo.

PROF. MARCO MENEGUZZO
Professore ordinario

GLORIA FIORANI
Dottore di ricerca

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" – Facoltà di Economia

Email: fiorani@economia.uniroma2.it

Bibliografia

ALMA MATER STUDIORUM, *Bilancio sociale della Fondazione Alma Mater 2001-2002*, Università di Bologna.

AMOROSO C. (1999), "La valutazione nelle università: il sistema degli indicatori", *Azienda pubblica*, n. 1-2.

ARCARI A. (2003), *Il controllo di gestione negli atenei*, Egea, Milano.

BACCARINI C. (1998), "La qualità in università: gli studenti come partner", *Qualità*, marzo-aprile.

BARNABÈ F. (2003), *La managerializzazione dell'università italiana. Le potenzialità della system dynamics*, CEDAM, Padova.

BAYENET B. (2000), "Strategic management of Universities: Evaluation policy and Policy evaluation", OECD, *Higher Education Management*, vol. 12, n. 2.

BIGGERI L. (1998), "Programmazione e valutazione dello sviluppo del sistema universitario", *Università Ricerca*, n. 2.

BORGONOVÌ E. (2002), "L'accreditamento e la qualità nel sistema universitario italiano", in Atti del XXIV Convegno AIDEA 2001, *La cultura economica-aziendale nell'Università e nella società in cambiamento*, Napoli, 23-24 novembre 2001, McGraw-Hill, Milano.

BRENNAN J., DE VRIES P., WILLIAMS R. (1997), *Standards and quality in higher education*, Jessica kingsley publishers London and Bristol, Pennsylvania.

CAPODAGLIO G. (a cura di) (2004), *L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale nelle università italiane. Metodologie e soluzioni operative*. Atti del convegno, RIREA, Roma.

CAPPELIN R. (2001), "Tor Vergata Innovazione: obiettivi strategie, organizzazione e risorse di una struttura per il trasferimento tecnologico", in *Studio di fattibilità tecnico economica del Parco Scientifico Tor Vergata*, Risorse per Roma S.p.A., Roma.

CATALANO G. (a cura di) (2002), *La valutazione delle attività amministrative delle università: il Progetto "Good practices"*, Quaderni del Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario, Il Mulino, Bologna.

CATALANO G. (2004), *L'organizzazione e la gestione degli acquisti di beni e servizi nelle università. Le prime esperienze di "e-procurement"*, Il Mulino, Bologna.

CHITTI M.P. (1998), "I nuclei di valutazione delle università e la loro attività", *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, n. 3-4.

COMITATO NAZIONALE PER LA VALUTAZIONE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO (2005), *Sesto Rapporto sullo stato del Sistema Universitario (Sintesi)*, MIUR, Roma.

CRUI (2003), *Convegno: La valutazione: un indispensabile strumento di garanzia e di governance*, Roma, 8 ottobre, su www.cru.it.

DEL SORDO C. (2005), *Il controllo direzionale nelle Università. Dal sistema di bilancio alla balanced scorecard*, Franco Angeli, Milano.

DE MUCCI R., SORCIONI M. (1996), *La babele dell'università. Un confronto fra Italia ed Europa*, Ideazione Editrice, Roma.

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (2006), *Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 17 febbraio 2006, pubblicata nella G.U.- serie generale n. 63 del 16 marzo 2006.

DOMENICALI A., LANDINI S., RIZZO R. (2008), “Sviluppo di un modello di rendicontazione sociale per le Università italiane”, *Master dissertation on University and Research Management*, Politecnico di Milano.

EDVINSSON L., MALONE M. (1997), *Intellectual capital: realising your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York, NY.

FREY M., MELIS M., VAGNONI E. (2008), “Recent developments in social and environmental reporting among Italian Universities: a critical evaluation of leading edge Practices”, *CSEAR 2008 – 2nd Italian Conference on Social and Environmental Accounting Research*, 17 – 19 September 2008, Bologna University – Rimini Campus.

GBS (2001), *Principi di Redazione del Bilancio Sociale*.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2006), *2006 Sustainability Reporting Guidelines*.

GUTHRIE J., PETTY R. (2000), “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management”, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, pp. 156-176.

HINNA L. (2004), *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche. Processi, strumenti, strutture, valenze*, Franco Angeli, Milano.

HINNA L., DE CASTRI M., MENEGUZZO M., MUSSARI R. (2005), *Economia ed organizzazione delle amministrazioni pubbliche*, McGraw Hill.

KATHOLISCHE UNIVERSITÄT EICHSTÄTT-INGOLSTADT KU (2008), *Jahre Stiftungslehrstuhl Tourismus, Wissensbillanz 2007-8*.

INSTITUT FÜR REGIONALENTWICKLUNG UND STANDORTMANAGEMENT, *Wissensbillanz 05/07*, EURAC research, Bolzano.

LEITNER K.H. (2004), “Intellectual capital reporting for universities”, *Research Evaluation*, vol. 13, n. 2.

LIVIGNI A. (1997), “Il controllo nelle Pubbliche Amministrazioni: problematiche nelle università”, in Farneti G., Vagnoni E. (a cura di), *I controlli nelle Pubbliche Amministrazioni*, Maggioli Editore, Rimini.

MATTEUZZI MAZZONI L. (a cura di) (2002), *Governo economico e sistemi di controllo nelle università*, CEDAM, Padova.

MAZZEI A. (2000), *La comunicazione per il marketing dell'Università*, Franco Angeli, Milano.

MAZZONIS D. (2001), “Una prima nota per il progetto di fattibilità del Parco Scientifico di Tor Vergata”, *Studio di fattibilità tecnico economica del Parco Scientifico Tor Vergata*, Risorse per Roma S.p.A., Roma.

MENEGUZZO M. (2005), “Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 11-12.

MINELLI E., REBORA G., TURRI M. (2009), *Change management in a State university: an italian case study*, paper in corso di presentazione, EURAM Conference, Liverpool.

MODICA L., STEFANI E. (1997), “Valutazione delle attività didattiche universitarie. Le esperienze condotte dalla CRUP”, *CRUI documenti*, n. 5.

PAGANETTO L. (2002), “Primo, investire in eccellenza”, *Il sole 24 Ore*, Milano.

PALETTA A. (2004), *Il governo dell'università. Tra competizione e accountability*, Il Mulino, Bologna.

PARCO SCIENTIFICO DI TRIESTE (2006), *Bilancio del capitale intellettuale*.

PARCO SCIENTIFICO DI TRIESTE (2006), *Profilo dinamico delle attività 2005-2006*.

- PEDRON L. (2006), “Il comportamento strategico gestionale delle università italiane”, *Azienda Pubblica*, n. 3.
- POLITECNICO DI TORINO (2003), *Relazione del Nucleo di valutazione, anno 2003*.
- POLITECNICO DI TURKU (FINLANDIA), *Corporate Social Responsibility Report*
- POPOLI P. (1999), “La funzione del ‘nucleo di valutazione’ nelle Università italiane in teoria e in pratica: ‘controllo interno’, versus ‘controllo esterno’”, *Azienda Pubblica*, aprile.
- REBORA G., MINELLI E. (2007), *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, ETAS 2007.
- REBORA G., TURRI M. (2002), *Il valore dell’università. La valutazione della didattica, della ricerca, dei servizi negli atenei*, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A., Milano.
- SCUOLA NORMALE SUPERIORE DI PISA, *Bilancio Sociale 2005-2006 delle attività di orientamento universitario e alle professioni*.
- SCUOLA SUPERIORE SANT’ANNA DI PISA, *Bilancio Sociale anno accademico 2003/04*
- STRASSOLDO M. (a cura di) (2001), *L’azienda università. Le sfide del cambiamento*, ISEDI, Torino.
- TESTA F. (1996), *La carta dei servizi: uno strumento per la qualità nell’università*, CEDAM, Padova.
- TURRI M. (2005), *La valutazione dell’università. Un’analisi dell’impatto istituzionale e organizzativo*, Edizioni Angelo Guerini e Associati S.p.A., Milano.
- UNIVERSITÀ DI BOLOGNA ALMA MATER STUDIORUM (2004), *Rapporto di valutazione*, dicembre.
- UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI BOCCONI (2005), *Relazione del nucleo di valutazione d’ateneo triennio 2003-2005*, Milano.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA (2006), *Bilancio Sociale anno 2006*.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA (2007) *Piano Strategico 2007-2009*.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FIRENZE (2007), *Bilancio Sociale 2007*.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “TOR VERGATA” (2009), *Bilancio della gestione rettorale nel periodo 1996/2008. Risultati e principali dinamiche*, Roma.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA TOR VERGATA (2005), *Relazione del nucleo di valutazione per l’anno 2004*.
- UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SIENA (2005), *Nucleo di valutazione. Rapporto – 2004*.
- UNIVERSITÀ DI HONG KONG, “*Sustainability Report*”
- UNIVERSITY OF LINZ (2006), *Wissensbilanz kunstuniversität linz 2006*.
- UNIVERSITY OF INNSBRUCK (2006), *Wissensbilanz der Universität Innsbruck 2006*.
- UNIVERSITY OF TEXAS SYSTEM, *Accountability report*.
- UNIVERSITY OF WASHINGTON, *Accountability Report 2004-2005*.