



Università
degli Studi
di Torino

Rapporto *di* sostenibilità

2016 / 2017



**Università
degli Studi
di Torino**

Rapporto di sostenibilità

2016 / 2017

ISBN: 9788875901172

Editore Università degli Studi di Torino

Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale.



Lettera agli stakeholder

Prof. Gianmaria Ajani
RETTORE DELL'UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TORINO

Prof. Sergio Scamuzzi
VICE-RETTORE
ALLA COMUNICAZIONE

La responsabilità come valore e la sostenibilità come mezzo per realizzarla è stata proposta da questo Ateneo come un asse portante della propria strategia e del suo rapporto con gli stakeholder più di tre anni fa. Essa inizia a farsi strada anche in altri Atenei italiani, quale oggetto di azioni specifiche e di comunicazione pubblica, a partire dalle reti universitarie nazionali e internazionali costituitesi sulla sostenibilità ambientale e dall'attenzione dedicata in alcune sedi ai 17 Global Goals for Sustainable Development individuati dalle Nazioni Unite nel 2015, alle metriche delle Global Report Initiative da noi adottate fin dalla prima uscita e più recentemente alle Universitas Indonesia GreenMetric e ad altre proposte in rapida evoluzione. Massima importanza attribuiamo inoltre al mantenere una visione integrata dei 3 campi della responsabilità e della sostenibilità – economica, sociale e ambientale – ciascuno condizione degli altri due, e al monitoraggio nel tempo degli indicatori (cui abbiamo dedicato un rapporto apposito in inglese sui primi tre anni di questa esperienza).

A nostro avviso i tempi sono maturi perché responsabilità e sostenibilità entrino a pieno titolo nella reputazione che le Università devono guadagnarsi, tutelare e comunicare nei confronti dei propri interlocutori esterni, uscendo nel caso italiano dalla gabbia, doverosa ma asfittica, della legalità e della trasparenza come sole forma di responsabilità, figlie di un tempo ormai passato in cui l'Università era solo una burocrazia chiamata ad applicare norme generali a casi specifici e quindi al massimo a comunicare la correttezza del procedimento applicativo. L'Università odierna invece è un'agenzia, la principale in Italia, di alta formazione e di ricerca per lo sviluppo dell'economia e della cittadinanza, funzioni queste

sempre più impegnative e cangianti nelle loro modalità concrete se l'Università vuole rapportarsi utilmente a territori inseriti in una economia e sociale mondiale che richiede risposte di merito tempestive.

L'edizione di quest'anno contiene molti elementi utili ad argomentare la propria reputazione positiva: espressioni usate in queste pagine come 'capitale umano, relazionale, naturale' non sono solo una classificazione contabile, ma riflettono e documentano il concetto che l'Università produce ricchezza in senso letterale, utile a tutte le attività economiche. A ciò si aggiunge l'indotto commerciale, stimato dal rapporto in 2,49 euro per ciascun euro di spesa universitaria, da considerarsi quindi un investimento anche per gli operatori del territorio, e di servizi collettivi per la popolazione, sanitari in primis, pari a circa metà del servizio pubblico regionale, prevalentemente nelle fasce di alta specializzazione clinica ed assistenziale. Il rapporto documenta inoltre un duplice contributo dell'Università alla sostenibilità economica, sociale, ambientale:

- quello delle azioni concrete di un'organizzazione di grandi dimensioni e quindi con un impatto cospicuo anche per il solo fatto di esistere e operare (una comunità di quasi 70.000 studenti, in crescita, e di più di 8.000 docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo; un bilancio di 460 milioni, con poche realtà paragonabili in Piemonte);
- quello della ricerca scientifica sulle manifestazioni della sostenibilità e della conseguente formazione delle competenze necessarie a qualsiasi impresa e amministrazione per esercitare concretamente la propria responsabilità economica, sociale e ambientale.

Prestazioni positive sul proprio bilancio su politiche ambientali e di equità sociale, di open access alla conoscenza, di rapporto più stretto tra formazione e impresa, sono puntualmente rendicontate nel rapporto e alcune criticità, come la raccolta rifiuti, sono individuate con l'accuratezza necessaria a chi sta lavorando e lavorerà per superarle.

Dall'insieme di questo quadro l'Università di Torino ed i suoi organi di governo traggono una definizione della propria identità proiettata sul medio periodo e, riteniamo, adeguata alle grandi sfide internazionali. Consegniamo perciò fiduciosi queste pagine all'attento lettore, nostro primo interlocutore per costruttive collaborazioni.

Prof. Giacomo Büchi,

PRESIDENTE DELLA COMMISSIONE BILANCIO E
PROGRAMMAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO, NELL'ANNO
ACCADEMICO 2016-2017

Nel periodo 2008-2017, a cavallo di due Rettorati, la Presidenza della Commissione Bilancio e Programmazione del Consiglio di Amministrazione ha avuto continuità. In questi anni l'Università degli studi di Torino ha intrapreso un percorso evolutivo e di sostenibilità, che viene ben descritto in molti punti di questo rapporto e che merita alcuni brevi commenti dal punto di vista del bilancio e della programmazione.

La sostenibilità sociale, economica e ambientale è tra le priorità degli ultimi piani strategici dell'Ateneo.

Le implicazioni operative sulla programmazione, sul bilancio e sull'organizzazione che ne conseguono sono molteplici.

Il primo punto da ricordare è la lunga, articolata trasformazione del bilancio, intrapresa con grande professionalità dall'Ateneo e in particolare dalla Direzione competente. La trasformazione ha visto dapprima l'adozione del bilancio unico (delibera 13/2013/IV/1 - Bilancio unico di previsione 2014 e triennale 2014-16, seduta del CDA del 20/12/2013) completata dal passaggio dal bilancio finanziario a quello economico patrimoniale (delibera 11/2015/V/1 - Bilancio Unico di Previsione 2016 e triennale 2016 - 2018, seduta del CDA del 22/12/2015). I punti di forza di questo passaggio sono ricordati in molte parti di questo rapporto. A titolo di esempio, rimando alla sezione sulle Frequently Asked Question (FAQ), a cui giustamente la comunicazione di UniTo ci ha stimolato e le cui risposte, in tema di sostenibilità, sono rese più facili e immediate da un contesto di bilancio economico patrimoniale.

Il passaggio a tale contesto di bilancio unico è sinergico, nella mente del legislatore, ad un rafforzamento della "aziendalizzazione" dell'Università, ovvero ad un rafforzamento della sua organizzazione centralizzata, come si accenna successivamente a proposito di organizzazione. Tuttavia, come in altre parti del settore pubblico (penso in particolare alle Aziende Sanitarie nei confronti della Regione) ciò non

1. Un ringraziamento al Prof. Christian Rainero, che ha seguito la Presidenza della Commissione Bilancio su questi temi (come su quello commesso dalle partecipate dell'Ateneo) e che ha collaborato all'impostazione e alla redazione della sezione seconda del presente rapporto sui temi della sostenibilità economica.

si traduce in un quadro sostanzialmente mutato dal punto di vista dell'autonomia. È quindi opportuno premettere ad ogni ragionamento in termini di gestione e di sostenibilità che UniTo opera all'interno di una serie di vincoli molto stringenti (ad esempio in tema di risorse o di reclutamento). Il che non significa che non vi siano margini per una ottimizzazione gestionale all'interno di questi vincoli, occorre solo essere consapevoli della ristrettezza dell'area entro la quale l'esercizio gestionale è possibile.

La derivazione civilistica degli schemi di bilancio non consente di cogliere appieno le peculiarità e la complessità della gestione di una grande azienda pubblica. Di fatto, più della metà del flusso è costituito da risorse vincolate (quasi il significato di vincolo ha un'accezione diversa rispetto ai vincoli predetti) che passano da un esercizio all'altro facendo perno sullo stato patrimoniale, mentre la vera partita manageriale e gestionale si gioca sulle risorse libere. Queste ultime, in fase di budget, sono assorbite dapprima dalle risorse umane, quindi passate al vaglio delle Direzioni funzionali aziendali e infine destinate in parte alla potestà decisionale dei centri di gestione autonoma, in primis i Dipartimenti. Sarebbe tuttavia un errore, spesso causa di fraintendimenti, quello di pensare che solo l'ultima fase del processo descritto destini risorse a quelle che sono le attività "core" dell'Università, in quanto tutte le risorse del bilancio sono a ciò destinate.

Gli ultimi mesi dell'anno sono come in ogni azienda cruciali, in quanto vedono il sovrapporsi della fase di programmazione delle risorse per l'anno successivo e di quella di verifica dell'anno in chiusura, con il confronto con le previsioni originali. Questo processo è stato condotto in questi anni con grande senso di responsabilità dai vertici di UniTo, il che ha permesso di giungere ad

un graduale miglioramento di tutti gli indicatori gestionali e di sostenibilità descritti in questo rapporto.

Accanto a quello del bilancio, altro tema molto importante per la sostenibilità è quello dell'organizzazione. La riorganizzazione intervenuta nel 2017 segna, in teoria, un passaggio positivo che rafforza una struttura, tipica delle università moderne, dei centri di ricerca, delle aziende sanitarie e in generale di tutti quei soggetti dove la base della piramide organizzativa è costituita da "professionals", ovvero dalle risorse intellettuali per cui il soggetto giuridico, in questo caso UniTo, esiste ed opera. Dal vertice alla base opera la struttura manageriale, al servizio delle attività dei "professionals", con una struttura funzionale e con adeguate economie di scala nel disegnare i processi. Come tutti i percorsi di riorganizzazione anche questo va messo a regime con sperimentazioni continue, specie laddove si innesta il rapporto tra la struttura manageriale e i "professionals", che può creare criticità, se i processi non sono adeguatamente disegnati e condivisi. Tali criticità possono essere anche maggiori laddove i "professionals" siano in convenzione con altre aziende, come nel caso della sanità. Non vi è però dubbio che si tratti di una occasione di trasparenza e di chiara suddivisione di responsabilità, anche per poter testare l'efficienza e l'efficacia con cui la struttura manageriale opera.

Infine un accenno ai temi della sostenibilità connessi alla responsabilità sociale ed al public engagement di UniTo. Come già ricordato, UniTo esce da questi lunghi anni di crisi economica e sociale di Torino, con un bilancio sano e diviene un soggetto sempre più importante nel panorama cittadino. Questo sia come dimensioni economiche rispetto ad altri player privati (che la crisi ha ridimensionato o allontanato) e pubblici (appesantiti dalla crisi di welfare) sia come peso dei suoi studenti rispetto alla popolazione totale.

In questo quadro UniTo ha un ruolo crescente, con risorse proprie, su tematiche sulle quali sarebbe auspicabile il pieno coinvolgimento di altre istituzioni, penso all'edilizia o alla funzione sociale connessa al diritto allo studio e al livello delle tasse universitarie. D'altro lato, la fortuna di avere come stakeholder primario la parte più giovane della popolazione, va inteso non solo come motore di innovazione, ma anche come coinvolgimento crescente per una reciproca crescita sostenibile di molte componenti di una città che è divenuta più povera, ma che UniTo e i suoi studenti possono aiutare a non andare incontro al declino. Education è anche e soprattutto questo.



Introduzione scientifica

Laura Corazza

(PH.D.), REDATTRICE
DEL RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

Il Rapporto di Sostenibilità di UniTo è più di un semplice bilancio. Esso traduce in racconto la visione d'insieme dei valori, delle azioni e dei risultati conseguiti da tutta la Comunità Universitaria in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Per fornire la rappresentazione dell'ecosistema della sostenibilità adottato in UniTo, in questa edizione si utilizza una tecnica narrativa e gestionale "integrata" che dimostra come i diversi capitali di un'organizzazione si intreccino reciprocamente, generando impatti strettamente connessi e mutevoli. Presentiamo quindi per la prima volta ai nostri stakeholder una sintesi di indicatori di performance: alcuni di essi sono già adottati da UniTo a livello di pianificazione strategica ma, letti in maniera integrata, contribuiscono con maggior immediatezza a disegnare i tratti della nostra istituzione.

Questa scelta è frutto di numerosi cambiamenti che si stanno susseguendo nel panorama dell'accounting delle informazioni non finanziarie, accanto alla contabilità intesa in senso tradizionale e all'accountability pubblica. Di recente infatti l'introduzione all'interno del panorama nazionale della Direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (2014/95/UE) obbligherà le aziende di grandi dimensioni, cosiddette di interesse rilevante, a rendicontare azioni e impatti in termini di sostenibilità, anche di fornire spiegazioni in caso di totale diniego di qualsiasi responsabilità sociale e ambientale. Lo stesso decreto legislativo 254/2016 fa riferimento all'adozione di strumenti di rendicontazione che UniTo utilizza da anni, come il Global Reporting Initiative. Pionieri nella sua adozione, UniTo quest'anno riconferma il proprio orientamento al futuro adottando, tra i primi, i nuovi Standard GRI che hanno allargato la prospettiva della sostenibilità e in particolare, del capitale umano.

Non è l'unico cambiamento di questa edizione. Diversi studi condotti su università estere dimostrano la progressiva istituzionalizzazione del report sul capitale intellettuale.

Grazie ad essi abbiamo riflettuto sulla necessità di arricchire il nostro Rapporto di nuovi indicatori sulla produzione scientifica, che erano già rendicontati in altri documenti, integrando queste informazioni con quelle di altra natura secondo le indicazioni del International Integrated Reporting Council (IIRC). Abbiamo espresso la sezione relativa alla sostenibilità economica e al capitale finanziario/strutturale in forma più dialogica e discorsiva, utilizzando una tecnica domanda-risposta. Inoltre, il cambiamento del regime contabile, da contabilità finanziaria ad economico-patrimoniale avvenuto lo scorso anno, offre una visione che meglio si presta all'integrazione dei dati economico-finanziari con le informazioni derivanti dagli altri capitali. Diventa così ancora meglio dimostrabile come gli elementi di una marcata sostenibilità economico-finanziaria permettano di generare un maggior valore anche sulle altre aree di sostenibilità e di rendicontare gli impatti sociali e ambientali creati dalla nostra organizzazione. Le dizioni stesse usate per le voci sono più comunicative ai non esperti di bilanci.

Dall'importanza dell'Agenda 2030 e della rendicontazione degli impegni verso i 17 UN SDGs (United Nation Sustainable Development Goals), abbiamo rimodulato il nostro indice sintetico finale al fine di creare una corrispondenza tra obiettivi di sviluppo sostenibile e azioni concrete prodotte da UniTo. Abbiamo introdotto per la prima volta il racconto degli immensi sforzi prodotti da UniTo Green Office in termini di implementazione di azioni concrete rivolte alla sensibilizzazione, adozione e pratica della sostenibilità ambientale in diverse declinazioni e forme. Abbiamo prodotto uno studio comparativo di diverse linee guida redatte da istituzioni operanti per la sostenibilità degli atenei, alcune adottate dalle reti alle quali aderiamo, abbiamo selezionato gli indicatori comuni, e abbiamo collaborato con tutti coloro i quali sono chiamati a produrre dati che dimostrino quanto e come il nostro Ateneo sia sostenibile. Da questo studio emerge come la produzione di indicatori non sia univoca, taluni indicatori sebbene chiamati con lo stesso nome esprimono

concetti o modalità di calcolo molto differenti, né tutti gli indicatori mappati sono infine applicabili e sensati in una realtà complessa come la nostra. Abbiamo arricchito questa edizione del Rapporto di nuovi dati e informazioni derivanti da questa analisi.

Infine, con questo documento in continua evoluzione UniTo intende stare al passo coi tempi, produrre uno strumento di comunicazione che è anche uno strumento di ricerca e di collaborazione esterna, in quanto il linguaggio GRI ci permette di parlare la stessa lingua di qualsiasi altra organizzazione o azienda lo adotti. Da un lato, l'accuratezza contabile e l'adozione di principi contabili anche per la rendicontazione delle informazioni non-finanziarie e degli impatti sociali e ambientali caratterizza il nostro Rapporto di Sostenibilità per la sua credibilità e affidabilità. Dall'altro, l'attività di ricerca scientifica che sottende questo volume ci permette di essere aggiornati su quanto avviene a livello internazionale, e confrontarci con altri atenei prestigiosi sullo stesso piano di condivisione di conoscenze.



La sostenibilità nell'amministrazione di UniTo: una visione d'insieme

Catia Malatesta

*DIRETTRICE DELLA DIREZIONE
BILANCIO E CONTRATTI*

Ormai alla sua quarta edizione si può ragionevolmente affermare che il Report di sostenibilità è entrato a far parte dei documenti “ufficiali” che, con finalità e ambiti diversi di analisi, raccontano e documentano le tante attività che si svolgono nel nostro Ateneo.

Questa constatazione mi dà l'occasione per evidenziare la capacità dell'amministrazione dell'Ateneo di reagire positivamente e con rapidità rispetto all'innovazione e al cambiamento. Fino al 2014 era senz'altro presente nel nostro Ateneo un impegno sulle diverse forme di sostenibilità, ma le varie iniziative non avevano una forma di rappresentazione strutturata; da allora si sono fatti molti passi in avanti. A fronte di un piano strategico che ha acceso i riflettori sulla sostenibilità - “Riconoscere la responsabilità sociale” è una delle tre finalità del Piano strategico 2016-2020 dell'Ateneo - la risposta organizzativa e gestionale è stata immediata. È utile ricordare che la scelta del Report di sostenibilità, in luogo di una scelta più tecnica di bilancio sociale, nasce da un lato dall'esigenza di mettere a sistema impegno, azioni e risultati che l'Ateneo porta avanti su questi temi e dall'altro dall'idea che per migliorare le proprie performance su questo fronte fosse necessario avere consapevolezza del punto di partenza. Questa è stata la funzione del primo Report: fotografare l'esistente e far prendere coscienza delle tante cose fatte e delle tante cose da sviluppare o avviare ex novo.

Da allora la sostenibilità ha acquisito sempre più spazio e visibilità, non solo sotto il profilo scientifico e didattico (il Report da conto delle iniziative didattiche e di ricerca e terza missione su questi temi), ma anche sotto il profilo organizzativo. È del 2016 l'avvio di UniTo GO (UniTo Green Office) che ha visto un consolidamento organizzativo nel 2017 entrando quale unità di progetto nell'ambito della

Direzione amministrazione e sostenibilità. La presenza nell'organigramma dell'Ateneo di una unità di livello dirigenziale che contiene nella propria denominazione il termine “sostenibilità”, è un esempio di quella rapidità di risposta di cui l'amministrazione del nostro Ateneo ha dato mostra in tante occasioni. Tra i grandi atenei, infatti, solo Torino e Bologna¹ hanno ritenuto di far emergere da un punto di vista organizzativo la dimensione della “sostenibilità”.

Questo ritengo sia un forte segnale di orientamento dell'impegno dell'Ateneo nei confronti della propria comunità, ma anche del proprio territorio. Il Report di sostenibilità, pertanto, vuole essere non solo uno strumento di presentazione di questo impegno nell'ambito della sostenibilità, ma anche un incoraggiamento perché gli appartenenti alla comunità di UniTo ne seguano l'esempio ponendo in essere nel proprio quotidiano azioni “sostenibili”, dalle più organizzate e impegnative alle più semplici che però testimoniano attenzione, e coinvolgimento. È necessaria, infatti una combinazione virtuosa tra iniziative promosse dai vertici dell'organizzazione (la finalità del piano strategico, i grandi progetti organizzativi di risparmio energetico come di gestione dei rifiuti) e comportamenti individuali, anche minuti, adottati dai singoli per tradurre in modo concreto l'essere “sostenibile” dell'Ateneo: sono i segni di una sensibilizzazione verso questi temi che arriva, non più soltanto dall'esterno, ma anche dall'interno attraverso una comunicazione e un'azione sempre più presente, di cui il Report, frutto di competenze scientifiche e gestionali del nostro Ateneo, dà conto in modo puntuale. Ringrazio infine anche quest'anno tutti i colleghi dell'Ateneo che annualmente collaborano alla redazione del documento, alla produzione delle informazioni, e alla presentazione dei risultati.

1. Nell'Ateneo di Bologna è presente una struttura organizzativa di livello Dirigenziale denominata “Edilizia e Sostenibilità”.

Nota metodologica

Il Rapporto di Sostenibilità 2016/2017 è stato redatto applicando gli standard GRI (Global Reporting Initiative)¹ entrati in vigore a fine 2016. L'Università degli Studi di Torino (UniTo) revisiona annualmente il contenuto del Rapporto, per uniformarlo alle esigenze informatiche provenienti dagli stakeholder e per favorire una visione attuale delle problematiche di sostenibilità affrontate.

Il Rapporto è stato redatto in conformità agli Standard GRI: Core option. Le informazioni pubblicate all'interno del Rapporto fanno riferimento all'anno solare 2016. Qualora un indicatore fosse maggiormente significativo soltanto se espresso in altri termini temporali (ad esempio in riferimento all'anno accademico 2016-2017), questa variazione verrà indicata opportunamente nel testo.

I **principi** rispettati per la definizione del contenuto del Rapporto sono:

- Inclusività degli stakeholder
- Contesto della sostenibilità
- Materialità
- Completezza

I **principi** rispettati per la definizione della qualità del Rapporto sono:

- Accuratezza
- Bilanciamento
- Chiarezza
- Comparabilità
- Affidabilità
- Tempestività

Il perimetro di rendicontazione comprende tutte le strutture facenti capo all'Ateneo ed è lo stesso dell'edizione precedente. Non si segnalano cambiamenti significativi di contenuto nelle variabili prese in considerazione all'interno del precedente Rapporto di Sostenibilità riferito all'anno 2015/2016.

Le modalità di calcolo utilizzate per determinare le diverse grandezze degli indicatori sono riportate negli specifici paragrafi di riferimento, i quali conterranno anche le indicazioni eventuali di cambiamenti nella metodologia di misurazione o di perimetro. Qualora non fosse possibile offrire al lettore un confronto temporale, verrà fornita una opportuna spiegazione. Eventuali omissioni o variazioni verranno inserite in nota e saranno oggetto di specifica trattazione.

Al fine di rendere il Rapporto comparabile con quanto pubblicato da altri atenei nazionali e internazionali, questa edizione si arricchirà di contenuti provenienti da linee guida e principi internazionali quali: ISCN-GULF, UN Sustainable Development Goals, STARS, GreenMetric.

Il processo di redazione del Rapporto di Sostenibilità è un'attività coordinata da **Sergio Scamuzzi** (Vice-Rettore Delegato alla Comunicazione) e da **Catia Malatesta** (Responsabile della Direzione Bilancio e Contratti).

L'impostazione e la redazione del Rapporto, l'applicazione degli Standard, il confronto tra linee guida è a cura di **Laura Corazza**, mentre la raccolta dei dati è condotta dalla Direzione Bilancio e Contratti composta da: **Marina De Pari** e **Silvia Gallina**.

Il processo di redazione è stato supportato da un comitato scientifico composto da **Giacomo Büchi**, **Maurizio Cisi**, **Fiorenzo Martini** e **Christian Rainero**.

Le informazioni ivi contenute sono frutto di un'elaborazione dei dati forniti in collaborazione con le diverse Direzioni e Dipartimenti. Si ringraziano tutti coloro i quali siano stati coinvolti nel processo di raccolta dati e informazioni.

Il Rapporto di Sostenibilità 2016/2017 è presente anche online sul sito di Ateneo e sul database ufficiale GRI disponibile al link:

<http://database.globalreporting.org/organizations/10128/>



Per informazioni scrivere a: sostenibilita@unito.it

1. <http://www.globalreporting.org/>