

MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO

a cura di

**Antonella Paolini
Luca Del Bene**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO

a cura di

**Antonella Paolini
Luca Del Bene**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Presentazione dei lavori e dei risultati , di <i>A. Paolini e L. Del Bene</i>	pag. 9
1. Riforme universitarie e cambiamenti strategici e organizzativi delle università: un'analisi empirica , di <i>P. Monfardini e A. Crienti</i>	» 21
1.1. Introduzione	» 21
1.2. Riforme	» 22
1.3. Metodologia	» 28
1.4. Risultati	» 29
1.5. Conclusioni	» 34
Bibliografia	» 35
2. Responsible Research and Innovation (RRI) nel contesto universitario italiano , di <i>V. Palmieri e R. Mussari</i>	» 37
2.1. Introduzione	» 37
2.2. Una nuova sfida per le università	» 38
2.3. La RRI: definizione e concettualizzazione	» 39
2.4. Le implicazioni della RRI in termini di autonomia	» 42
2.5. Scelte di metodo	» 43
2.6. I risultati	» 46
2.7. Conclusioni	» 50
Bibliografia	» 51
3. Didattica, performance e partecipazione studentesca nelle università: un'analisi esplorativa , di <i>P. Ruggiero, P. Monfardini e M. Bisogno</i>	» 55
3.1. Introduzione	» 55
3.2. La partecipazione ai processi decisionali	» 56
3.3. Metodologia	» 59
3.4. Il contesto dell'analisi	» 60
3.5. L'analisi empirica	» 62

3.6. Discussione e conclusioni	pag.	68
Bibliografia	»	70
4. La sfida della public value governance nelle università, di <i>E. Deidda Gagliardo, E. Bracci e L. Papi</i>	»	72
4.1. Obiettivi e metodologia di ricerca	»	72
4.2. Governare le performance verso la generazione di VP: il modello di Public Value Governance nelle Università	»	73
4.3. Il caso: la Public Value Governance dell'Università di Ferrara prima del COVID-19	»	79
4.4. La Public Value Governance dell'Università di Ferrara in epoca COVID-19	»	85
4.5. Conclusioni	»	88
Bibliografia	»	89
5. Un approccio olistico alla “misurazione” della perfor- mance nella formazione universitaria. Un modello speri- mentale: “l’Ascolto”, di <i>I. Verna, L. Ianni, A. D’Andreamat- teo e M. Venditti</i>	»	91
5.1. Introduzione	»	91
5.2. La qualità della formazione universitaria e la valutazione della sua performance	»	92
5.3. La complessità della didattica universitaria e la valuta- zione della performance	»	95
5.4. Approccio olistico alla valutazione della performance: l’Ascolto	»	96
5.5. Considerazioni conclusive	»	102
Bibliografia	»	104
6. Rendicontare la performance della terza missione. stru- menti e prospettive future: il web-reporting, di <i>G. Lucia- nelli, G. Fiorani, I. Litardi e M. Venditti</i>	»	108
6.1. Introduzione	»	108
6.2. Caratteristiche del web-reporting: la letteratura sul tema	»	109
6.3. Metodologia della ricerca	»	112
6.4. Risultati della ricerca	»	114
6.5. Considerazioni conclusive	»	121
Bibliografia	»	123

7. Comunicare la terza missione attraverso le mission statement: una content analysis , di <i>M. Meneguzzo, N. Colasanti, C. Fantauzzi e R. Frondizi</i>	pag.	124
7.1. Introduzione	»	124
7.2. Framework teorico	»	125
7.3. Metodologia	»	129
7.4. Analisi dei risultati	»	129
7.5. Conclusioni	»	134
Bibliografia	»	135
8. I criteri di assegnazione delle risorse all'interno delle università tra status quo, equità ed efficienza , di <i>G. Luberto e S. Veltri</i>	»	140
8.1. Considerazioni introduttive	»	140
8.2. Il management accounting change nel contesto universitario	»	141
8.3. La metodologia della ricerca	»	143
8.4. Il sistema di allocazione delle risorse nel contesto universitario italiano	»	144
8.5. Il sistema di allocazione dei punti organico nel caso analizzato	»	145
8.6. Una proposta equa ed efficiente di assegnazione dei punti organico	»	147
8.7. Discussioni e conclusioni	»	152
Bibliografia	»	154
9. Il management accounting change nel settore universitario: un'analisi olistica attraverso i piani della performance , di <i>A. Allini, A. Caldarelli, F. Meucci e R. Spanò</i>	»	156
9.1. Introduzione	»	156
9.2. Il management accounting change nel contesto universitario	»	157
9.3. Il framework di analisi	»	160
9.4. Il disegno della ricerca	»	161
9.5. L'indagine empirica	»	164
9.6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive	»	166
Bibliografia	»	168
10. L'informativa nei piani della performance: logiche di integrazione risk oriented , di <i>R. Macchioni, F. Meucci e C. Zagaria</i>	»	171

10.1. Introduzione	pag.	171
10.2. La gestione integrata dei rischi nelle università	»	172
10.3. La prospettiva teorica della <i>legitimacy theory</i>	»	176
10.4. Il disegno della ricerca	»	177
10.5. Risultati	»	179
10.6. Considerazioni conclusive	»	183
Bibliografia	»	183
11. Rappresentare e comunicare la performance delle università attraverso gli SDGS dell'agenda 2030: stato dell'arte e prospettive future in Italia, di G. Fiorani e C. Di Gerio	»	186
11.1. Rendicontare le performance sostenibili nelle università	»	186
11.2. Metodologia	»	188
11.3. Valutazione e comunicazione della sostenibilità negli atenei statali italiani: stato dell'arte e trend evolutivi	»	189
11.4. Conclusioni	»	199
Bibliografia	»	200

11. RAPPRESENTARE E COMUNICARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ ATTRAVERSO GLI SDGS DELL'AGENDA 2030: STATO DELL'ARTE E PROSPETTIVE FUTURE IN ITALIA

di *Gloria Fiorani e Chiara Di Gerio*¹

11.1. Rendicontare le performance sostenibili nelle università

Il dibattito sul concetto di sviluppo sostenibile è stato caratterizzato, negli ultimi decenni, da una forte attenzione sia da parte del settore privato, for profit e non profit, che del settore pubblico, nonché delle istituzioni scolastiche e universitarie. Molte sono le definizioni di sostenibilità (Calvano, 2017), tuttavia quella maggiormente condivisa e più ampiamente riconosciuta è contenuta nel Rapporto Brundtland, che definisce lo sviluppo sostenibile come quello sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (WCED, 1987: 43). L'applicazione dei paradigmi di sostenibilità alla realtà universitaria è giustificata dal ruolo giocato dagli atenei che, nella veste di istituzioni sociali e motori indiscussi di cambiamento, ricoprono una funzione fondamentale nella ricerca di una strada che conduca allo sviluppo sostenibile nella triplice accezione economica, sociale ed ambientale. Un'università può quindi definirsi "sostenibile" quando è in grado di esplicitare questi temi non solo nella ricerca e nella didattica, ma anche quando riesce ad instaurare un dialogo attivo con la società e a garantire un'attenzione al territorio in cui opera. Pertanto, come affermato dalla letteratura di riferimento, la creazione di una consapevolezza rispetto agli impatti prodotti dagli atenei ha portato gli stessi ad integrare i valori della sostenibilità nella propria cultura e a declinarli nella governance e nell'ambito delle tre missioni di didattica, ricerca e terza missione (Lozano, 2006; Calder & Clugston, 2003), dandone riscontro tramite la rendicontazione dei risultati (Ceulemans *et al.*, 2015). La rendicontazione sociale, che si traduce nell'adozione di documenti di responsabilità sociale, può rappresentare un valido supporto per raccontare in modo

¹ Università degli Studi di Roma "Tor Vergata": fiorani@economia.uniroma2.it; di.gerio@economia.uniroma2.it.

olistico le performance dell'ateneo in termini quantitativi e qualitativi, evidenziare le risorse impiegate (Litten & Newport, 2004) e le attività svolte nel perseguimento della triplice missione accademica (Etzkowitz, 2002), nonché valutare l'impatto generato sullo sviluppo sostenibile (Godemann *et al.*, 2014).

Con riferimento al contesto italiano, sebbene non ci sia un obbligo di rendicontazione non finanziaria per gli atenei (Del Sordo *et al.*, 2016; Siboni *et al.*, 2013), risalgono agli anni 2000 i primi documenti di responsabilità sociale pubblicati da alcune università "pioniere". In quegli anni la rendicontazione sociale degli atenei era pressoché incentrata sullo sviluppo del bilancio sociale, inteso, nella sua accezione più ampia, come l'insieme di valutazioni che riguardano le prestazioni dell'impresa nell'ambito della società civile (Rusconi, 1987: 172). Con il tempo, però, gli atenei italiani hanno cominciato a produrre vari documenti di rendicontazione, fra i quali bilanci di mandato, bilanci ambientali, bilanci di genere, seppur, negli ultimi anni, si siano ampiamente diffusi i bilanci (rapporti) di sostenibilità, considerati come il modo più adeguato e diretto per poter rappresentare le performance dell'organizzazione relativamente alla dimensione economica, sociale e ambientale (Gray, 2001). Questi *output* documentali, per definirsi tali, devono di fatto essere in linea con degli standard che forniscono indicazioni in merito al contenuto e ai principi da seguire al fine di contrastare il fenomeno dell'autoreferenzialità (Siboni, 2014) e di ottenere documenti confrontabili nel tempo e fra differenti organizzazioni (Rode & Michelsen, 2008). Come vedremo successivamente, molteplici sono stati negli anni gli standard applicati dalle università, tuttavia, dal lato delle metodologie di rendicontazione, l'adozione di uno o più standard è una scelta soggettiva che interessa ciascuna università sulla base di motivazioni, contesto e attività poste in essere. Pertanto, la discrezionalità di cui godono gli atenei nella scelta della tipologia e dei contenuti dei bilanci sociali e di sostenibilità aumenta il carattere di eterogeneità del sistema informativo delle università generando il rischio di rendere difficoltosa la lettura dei report agli stakeholder e di non consentire una comparazione adeguata tra le diverse esperienze (Ricci, 2013).

Partendo da questi presupposti, il contributo si propone di analizzare lo stato dell'arte della rendicontazione sociale negli atenei italiani e, al contempo, di indagare l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030² tra i parametri sostanziali alla base della reda-

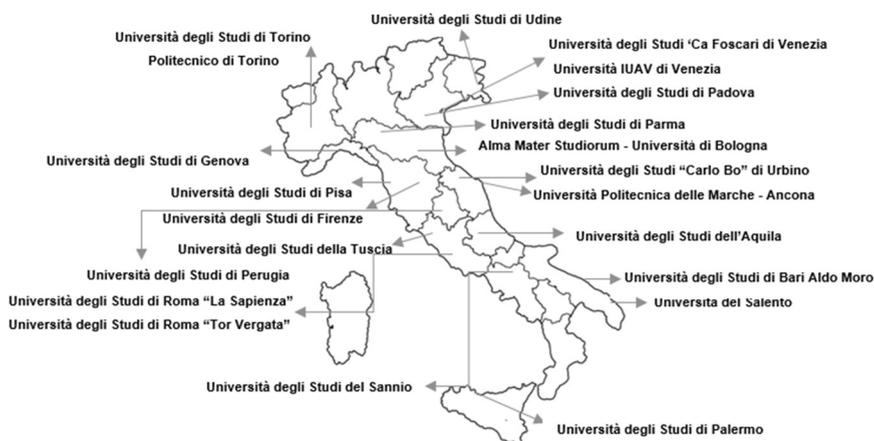
² L'Agenda 2030 è il programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto il 25 settembre 2015 dai 193 Paesi membri dell'ONU, corredato di 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs) e di 169 target, o sotto obiettivi, che recepiscono l'impostazione basata sui pilastri della sostenibilità proposti dal Rapporto Brundtland (Giovannini, 2018).

zione dei report di sostenibilità. L'adozione di criteri legati agli SDGs nella definizione degli obiettivi e nella rendicontazione sociale permetterebbe di ridurre l'eterogeneità del sistema informativo degli atenei, facilitando la lettura dei report di sostenibilità e una più corretta comparazione tra le performance delle diverse università italiane.

11.2. Metodologia

Per sviluppare l'analisi è stato preso in esame l'elenco completo degli atenei italiani³, soffermando l'attenzione sulle 67 università statali. Sono stati quindi consultati i siti web istituzionali e di sostenibilità di ciascun ateneo al fine di verificare la pubblicazione di report di responsabilità sociale dal 2015, anno di approvazione dell'Agenda 2030.

Fig. 1 – Atenei italiani che redigono documenti di responsabilità sociale



Fonte: elaborazione delle Autrici

Dalla ricerca emerge che solamente ventidue atenei, corrispondenti al 32% del totale delle università statali, realizzano questo tipo di documentazione relativa al racconto delle performance economiche, sociali ed ambientali⁴.

Il modello che si intende descrivere considera precedenti ricerche sulla rendicontazione sociale negli atenei (Siboni *et al.*, 2013; Fissi *et al.*, 2014;

³ L'elenco completo è disponibile sul sito del MIUR (<http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei#tabistituti>).

⁴ L'analisi è aggiornata a giugno 2020.

Del Sordo, 2016; Moggi, 2016), proponendo al contempo di indagare la crescente attenzione delle università statali italiane nel raggiungimento degli Obiettivi dell'Agenda 2030 e nell'applicazione degli SDGs nel processo di reporting.

I documenti di rendicontazione sociale delle 22 università sono stati analizzati prendendo in esame quattro parametri, ciascuno riferito ad uno specifico ambito della ricerca. Con il primo parametro si classifica il processo di social reporting sulla base della tipologia di documento redatto, coincidente generalmente con la denominazione data allo stesso dagli atenei (prevalentemente bilancio sociale e bilancio/rapporto di sostenibilità). Il secondo criterio rileva, invece, gli standard di rendicontazione adottati dai 22 atenei nella redazione dei documenti oggetto di analisi. Associata ai primi due parametri, la terza sezione della ricerca accoglie le informazioni temporali, al fine di verificare la continuità del report nei 5 anni di riferimento. Infine, la quarta ed ultima sezione concerne la rilevazione dell'Agenda 2030 come approccio di comunicazione e rendicontazione delle performance di sostenibilità degli atenei italiani.

11.3. Valutazione e comunicazione della sostenibilità negli atenei statali italiani: stato dell'arte e trend evolutivi

Analisi documentale

Partendo dalle 22 università che presentano pratiche di rendicontazione sociale, la ricerca indaga la tipologia di documentazione sociale utilizzata.

Seguendo la classificazione dei documenti di rendicontazione sociale proposta da Moggi, Leardini e Campedelli (2015), l'analisi condotta ha mostrato una elevata disomogeneità nelle soluzioni adottate per la rendicontazione sociale.

Tra i documenti, 10 atenei statali italiani, corrispondenti al 45% del campione di analisi, redigono un bilancio sociale, mentre 11 università su 22 pubblicano un bilancio (rapporto) di sostenibilità.

Tab. 1 – Tipologia di documento prodotto dalle università statali italiane

	Bilancio sociale	Bilancio sostenibilità	Bilancio sociale e sostenibilità	Bilancio ambientale	Communication on engagement	Report on U.N. SDGs
Università L'Aquila		X				
Università Sannio	X					
Università Parma		X				
Università Bologna	X					X
Università Udine	X					
Università Roma La Sapienza			X			
Università Roma Tor Vergata		X				
Università Tuscia					X	
Università Genova		X				
Università Urbino	X					
Università Politecnica Marche	X					
Università Torino		X				
Politecnico di Torino		X				
Università Bari	X			X		
Università Salento	X					
Università Palermo	X					
Università Firenze	X					
Università Pisa		X				
Università Perugia	X	X				
Università Ca' Foscari Venezia		X				
Università IUAV Venezia		X				
Università Padova		X				
Totale	10	11	1	1	1	1

Fonte: elaborazione delle Autrici

Vista l'eterogeneità delle esperienze, la ricerca si è proposta di indagare anche la denominazione attribuita ai report. Se appare omogenea l'adozione della locuzione "bilancio sociale", ben diverso è il caso dei bilanci di sostenibilità, per i quali vengono utilizzate diverse espressioni: il termine più consolidato risulta essere "rapporto di sostenibilità" (7), seppur siano ravvisabili an-

che le espressioni “bilancio di sostenibilità” (2), “report di sostenibilità” (1) e “sustainability report” (1). L’Università di Roma La Sapienza nel 2018 ha cambiato denominazione del documento da “bilancio sociale” (2015, 2016, 2017) a “bilancio sociale e di sostenibilità”.

Bilancio sociale e bilancio (rapporto) di sostenibilità appaiono dunque i documenti maggiormente diffusi dagli atenei per rendicontare la propria performance economica, sociale ed ambientale, ma nel quadro complessivo sono da annoverare ulteriori tipologie di documenti che rendicontano le performance sostenibili, come il bilancio ambientale, redatto dall’Università degli Studi di Bari al fine di contabilizzare e rendicontare i principali impatti ambientali della propria attività, nonché di informare gli stakeholder in merito alla rilevanza della dimensione ambientale all’interno delle tre missioni dell’ateneo, il “Communication on engagement Global Compact” dell’Università della Tuscia, che illustra le principali azioni intraprese ed i risultati raggiunti dall’ateneo laziale raggruppati nelle quattro aree di riferimento dei dieci principi del Global Compact (diritti umani, lavoro, ambiente e lotta alla corruzione) ed il “Report on U.N. Sustainable Development Goals” dell’Università di Bologna, riferito al contributo dell’Ateneo nel raggiungimento degli SDGs dell’Agenda 2030.

Da questa panoramica dei documenti di responsabilità sociale emerge che tre atenei statali (Bari, Bologna e Perugia) redigono più di un documento, scelta probabilmente dovuta alla necessità di soddisfare il fabbisogno informativo della pluralità di stakeholder.

È opportuno infine segnalare che l’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata” è l’unico ateneo in Italia a realizzare il proprio rapporto di sostenibilità anche in valore della Dichiarazione Non Finanziaria ai sensi del D.Lgs. 254/2016.

Analisi degli strumenti di rendicontazione adottati

L’analisi è stata poi indirizzata verso lo studio degli strumenti adottati per la costruzione dei report. Per individuare gli standard utilizzati si è resa necessaria la lettura della nota metodologia dei report⁵.

La ricerca evidenzia un utilizzo congiunto di standard differenti che, di fatto, conducono alla realizzazione di documenti caratterizzati da strutture “personalizzate” (Fissi *et al.*, 2014). Le motivazioni che spingono gli atenei all’adozione di molteplici strumenti sono probabilmente da ricercare nella mancanza di uno strumento completo che contenga indicazioni su indicatori di performance sostenibili, da un punto di vista tanto economico quanto sociale ed ambientale, specifico per gli atenei.

⁵ La maggior parte dei report analizzati presenta una sezione introduttiva in cui sono indicate informazioni relative a: gruppo di lavoro, struttura del documento, standard di riferimento e perimetro temporale delle attività descritte.

Tab. 2 – Rilevazione degli standard di rendicontazione sociale applicati

	GBS - Doc. n.7	GRI	LG Min. Funz. Pubblica	LG Min. Int. Enti Loc.	GBS Principi Generali	Green Metric	ISNCGULF	IIRC	LG Governo-Università	Non specificato
L'Aquila										X
Sannio	X									
Parma	X	X								
Bologna*	X	X	X							
Udine										X
Roma La Sapienza	X		X	X						
Roma Tor Vergata		X								
Tuscia										X
Genova		X								
Urbino	X	X	X		X ¹					
Politecnica Marche	X									
Torino		X				X	X	X		
Politecnico Torino		X				X	X			
Bari*	X	X	X	X						
Salento			X						X	
Palermo	X	X	X		X ¹					
Firenze	X	X			X ²					
Pisa		X								
Perugia*	X	X	X							
Ca' Foscari Venezia		X								
IUAUV Venezia										X
Padova		X								
Totale	10	14	7	2	5	2	2	1	1	4

Fonte: elaborazione delle Autrici

*Nel caso dei tre atenei che redigono due documenti, viene considerato il bilancio sociale. Il bilancio ambientale dell'Università di Bari, il report di sostenibilità dell'Università di Perugia e il "Report on U.N. SDGs" dell'Università di Bologna non specificano lo standard applicato.

¹Applicano due modelli GBS: La rendicontazione sociale nel settore pubblico (GBS, 2005) e Principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS, 2013).

²Applica il modello GBS per il Bilancio Sociale (2001).

Ovviamente, come precedentemente sottolineato, l'impiego di un approccio così variegato di modelli non consente una comparazione adeguata tra le diverse esperienze e potrebbe ancor di più compromettere l'esaustiva comprensione delle informazioni da parte degli stakeholder. Nell'analisi dei documenti di responsabilità sociale delle 22 università statali, infatti, gli standard individuati, tra nazionali ed internazionali, sono in totale 9 (Tabella 2).

Uno standard nazionale largamente utilizzato risulta essere il GBS, in cui si prendono a riferimento quattro framework emanati dal Gruppo del Bilancio Sociale: Principi di redazione del Bilancio Sociale (2001, 2013), Rendicontazione Sociale nel settore pubblico (2005) e il Documento di ricerca n. 7 per la rendicontazione sociale nelle università (2008), quest'ultimo adottato da 10 atenei nel racconto delle performance di sostenibilità.

Trattandosi di pubbliche amministrazioni, un ulteriore standard di riferimento adottato dagli atenei nella redazione dei bilanci sociali riguarda le Linee Guida redatte dal Ministero della Funzione Pubblica nel 2006, direttiva in materia di rendicontazione sociale nelle amministrazioni pubbliche capace di rispondere alle esigenze conoscitive dei diversi interlocutori, adottata all'interno di 7 documenti di responsabilità sociale.

Le Linee Guida emanate dal Ministero dell'Interno per gli Enti Locali (2007), invece, hanno una diffusione limitata a soli due atenei. Si nota inoltre che, per la scarsa applicabilità alle peculiarità del mondo accademico, si sia preferito non utilizzarlo come unico standard di riferimento ma affiancarlo ad almeno un altro modello.

Inoltre, la crescente sfida dell'internazionalizzazione e l'esigenza di confronto e comparabilità a livello internazionale hanno ispirato nel tempo l'adozione di standard internazionali di riferimento per la rendicontazione sociale, primo tra tutti il GRI, che risulta essere attualmente lo standard maggiormente impiegato dagli atenei italiani (ben 14 atenei ne fanno uso). Tale framework è soprattutto utilizzato per la parte riguardante la misurazione quantitativa delle performance aziendali, economiche, sociali e ambientali. L'Università di Torino e il Politecnico di Torino considerano, inoltre, le indicazioni fornite da altre linee guida e principi internazionali (quali Green Metric, ISCN-GULF e IIRC).

La Tabella 2 evidenzia come le università statali italiane che hanno avviato un processo di social reporting lo hanno fatto utilizzando più standard contemporaneamente (il 50% degli atenei oggetto di esame applica al documento due o più standard). In particolare, 9 università dichiarano di ispirarsi ad almeno tre modelli di rendicontazione sociale, fino ad un massimo di cinque. Diversamente, 7 atenei su 22 ne utilizzano solo uno. È da menzionare inoltre che per 4 atenei non sono state riscontrate indicazioni inerenti allo standard di riferi-

mento. È possibile, in ultimo, affermare che mediamente gli atenei utilizzano 1,95 strumenti di rendicontazione per la redazione dei report.

Analisi temporale

Anche con riferimento all'analisi temporale è ravvisabile grande eterogeneità delle esperienze nel periodo preso in esame (Tabella 3).

Tab. 3 – Analisi temporale della reportistica

	2015	2016	2017	2018	2019
L'Aquila					X*
Sannio				X	
Parma				X	
Bologna (bilancio sociale)	X	X	X	X	
Bologna (UN SDGs)		X	X	X	
Udine				X	X
Roma La Sapienza	X	X	X	X	
Roma Tor Vergata			X	X	X
Tuscia					X
Genova			X		
Urbino			X		
Politecnica Marche		X	X	X	
Torino	X	X	X	X	X
Politecnico Torino		X			X
Bari (bilancio sociale)				X*	
Bari (bilancio ambientale)				X*	
Salento		X*			X*
Palermo					X
Firenze		X	X	X	
Pisa		X*			X*
Perugia (bilancio sociale)			X		
Perugia (bilancio di sostenibilità)			X		
Ca' Foscari Venezia	X	X	X	X	
IUAV Venezia			X	X	
Padova				X	
Totale	4	10	13	15	9

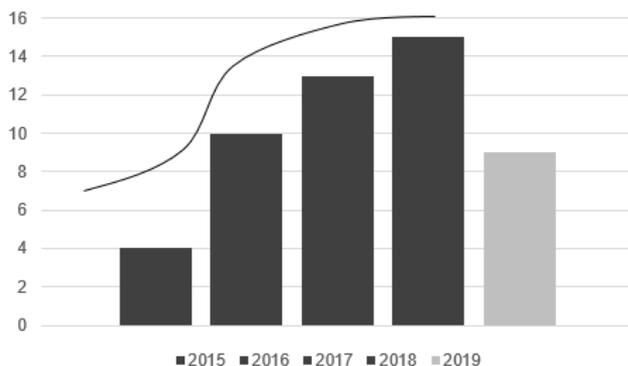
Fonte: elaborazione delle Autrici

Dall'analisi della documentazione risulta che la maggior parte dei report realizzati coprono un arco temporale annuale, altri invece si riferiscono a due o tre anni, se non addirittura ad un periodo di tempo più ampio. Pertanto, si specifica che, nel caso in cui in Tabella 3 sia presente un asterisco, la scelta del periodo di riferimento considera più annualità contemporaneamente. È il caso dell'Università dell'Aquila, che ha redatto un rapporto di sostenibilità unico relativo agli anni 2014-2019 (corrispondenti al mandato rettorale), degli atenei pugliesi (l'Università di Bari ha pubblicato un bilancio sociale settennale 2010-2017 ed un bilancio ambientale specifico per gli anni 2012-2018; l'Università del Salento ha redatto i bilanci sociali triennali 2014-2016 e 2017-2019) e dell'Università di Pisa, che ha redatto report biennali riferiti agli anni 2014-2015 e 2016-2017.

Inoltre, nella Tabella 3 le caselle con sfondo grigio indicano gli atenei che si sono recentemente approcciati alla rendicontazione sociale, ovvero alla prima edizione del documento.

Altro aspetto rilevante in merito all'evoluzione temporale riguarda la crescente intenzione da parte degli atenei ad assumere un atteggiamento di continuità nella redazione dei documenti di responsabilità sociale. Tali documenti diventano strumenti “vivi” (Moggi, 2016) nel racconto delle performance sostenibili. Dal Grafico 1 infatti emerge come la curva di utilizzo sia in costante crescita, evidenziando come sempre più atenei trovano in tali documenti uno strumento efficace di comunicazione della sostenibilità.

Graf. 1 – Evoluzione temporale del processo di reporting negli atenei statali italiani



Fonte: elaborazione delle Autrici

Nota: La rendicontazione per il 2019 è in fase di elaborazione (aggiornamento: giugno 2020)

Inclusione dell'Agenda 2030 nei documenti di responsabilità sociale

Come precedentemente indicato, l'Agenda 2030 dell'ONU, tramite i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, si propone di affrontare in maniera attiva e integrata le sfide globali attualmente più urgenti che riguardano tutte le dimensioni della vita umana e del Pianeta (Giovannini, 2018). In questo contesto, le università si presentano come un volano di sostenibilità in quanto, attraverso le loro attività di didattica, ricerca e terza missione, possono contribuire al raggiungimento dei 17 Obiettivi e alla realizzazione dell'Agenda 2030 (Paletta & Bonoli, 2019), andando a integrarli ed allinearli ai sistemi di governance prima, ed esplicitandoli, poi, nei propri processi di monitoraggio, valutazione e comunicazione delle performance (SDSN, 2017). La ricerca, in quest'ultima sezione, mira a comprendere se e in che modo le 22 università statali hanno inglobato tali Obiettivi nel processo di reporting, sulla base di specifici approcci:

1. nessun approccio (N): all'interno di questo cluster rientrano i documenti che non contengono nessun riferimento al Programma d'azione internazionale e agli Obiettivi contenuti. Ciò significa che l'Agenda 2030 non è citata, né tantomeno esplicitata nel report;
2. approccio parziale (P): i report che rientrano in questo cluster mostrano un'attenzione all'Agenda 2030, ma gli atenei si limitano ad indicare l'intenzione ad impegnarsi per il raggiungimento degli Obiettivi, senza però alcun richiamo diretto agli SDGs nei temi trattati all'interno del report;
3. approccio integrativo (I): con questo approccio le aree chiave di performance rendicontate all'interno del bilancio di sostenibilità sono analizzate in associazione ai 17 SDGs dell'Agenda 2030;
4. approccio trasformativo (T): questo approccio prende a riferimento gli SDGs per declinare le attività svolte ed i risultati raggiunti dall'ateneo.

È evidente come l'applicazione e l'integrazione degli SDGs, anzitutto nella pianificazione strategica e nelle attività quotidiane dell'ateneo e, successivamente, nella misurazione della performance sostenibile, sia avvenuta gradualmente all'interno dei documenti di rendicontazione sociale, constatando che il processo è ancora in piena fase evolutiva. L'analisi dei primi due anni successivi all'introduzione di questo programma di sviluppo sostenibile, infatti, rileva una bassa attenzione da parte degli atenei: nessuna università ha fatto riferimento all'Agenda 2030 nei report del 2015; nel 2016 solo l'Università di Bologna e l'Università degli Studi 'Ca Foscari di Venezia hanno cominciato ad esplicitare tali Obiettivi. La mancata applicazione nei primi anni è principalmente dovuta al fatto che l'approvazione dell'Agenda 2030 è avvenuta nel settembre 2015 e, quindi, ancora non completamente recepita dagli atenei. Diversamente, dal 2017, le università statali impegnate in processi di social reporting hanno iniziato ad adottare gli SDGs come strumento innovativo di misurazione e rendicontazione delle performance. La ragione di tale applicazione, nonché della crescita

esponenziale nell'utilizzo sempre più frequente e continuativo di tali forme di rendicontazione, come evidenziato attraverso l'analisi dei parametri temporali (Grafico 1), è probabilmente ravvisabile nella nascita della RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile⁶ nel luglio 2015 e nella successiva adesione da parte degli atenei.

Tab. 4 – Inclusionione degli SDGs ai temi del report

	2015	2016	2017	2018	2019
L'Aquila					T
Sannio				N	
Parma				N	
Bologna (bilancio sociale)	N	I	I	I	
Bologna (UN SDGs)		T	T	T	
Udine				N	N
Roma La Sapienza	N	N	N	PT	
Roma Tor Vergata			I	I	I
Tuscia					P
Genova			N		
Urbino			N		
Politecnica Marche		N	N	N	
Torino	N	N	I	I	I
Politecnico Torino		N			I
Bari (bilancio sociale)				N	
Bari (bilancio ambientale)				P	
Salento		N			N
Palermo					N
Firenze		N	N	I	
Pisa		N			P
Perugia (bilancio sociale)			N		
Perugia (bilancio sostenibilità)			T		
Ca' Foscari Venezia	N	P	P	I	
IUAV Venezia			P	P	
Padova				I	
Totale nessun approccio (N)	4	7	6	5	3
Totale altri approcci (P, I, T)	0	3	7	10	6

Fonte: elaborazione delle Autrici

⁶ Si tratta della prima esperienza di coordinamento e condivisione tra gli atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. Le finalità principali della RUS sono: (a) diffondere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità; (b) promuovere gli SDGs e contribuire al loro raggiungimento; (c) rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza italiana a livello internazionale; (d) ispirare gli atenei, anche a seguito dell'emergenza sanitaria, a diventare delle *civic university*. A luglio 2020 sono 78 gli atenei italiani aderenti alla RUS (<https://reterus.it>).

Ad ogni modo, nel quadro complessivo delineato nella Tabella 4, nelle università di Bari, di Pisa, della Tuscia e IUAV, l'Agenda 2030 è esclusivamente citata, senza alcun riferimento alle attività ed ai progetti intrapresi, limitandosi ad esplicitare un forte impegno ad integrare nella strategia, nella cultura e nelle operazioni quotidiane i concetti della sostenibilità e a contribuire al raggiungimento degli SDGs.

L'approccio maggiormente diffuso di adozione dell'Agenda 2030 all'interno dei report è l'approccio integrativo (I), in cui l'impegno a promuovere l'adozione sistematica dell'Agenda delle Nazioni Unite viene tradotto dagli atenei evidenziando, per ogni tema esplicitato all'interno del report, il collegamento agli SDGs, al fine di comprendere come si concorre all'attuazione dell'Agenda 2030. In alcuni casi il collegamento è stato esplicitato mediante un'applicazione grafica degli obiettivi attinenti, come avviene per le università di Firenze (2018), 'Ca Foscari (2018), Roma Tor Vergata (2017 e 2018) e Torino (2018), che permette una lettura più intuitiva e maggiormente esplicativa dell'azione degli atenei per l'Agenda 2030.

L'approccio trasformativo (T), invece, è utilizzato per la redazione del Report on U.N. SDGs dell'Università di Bologna già dal 2016. A partire dal 2016 l'Università di Bologna si è dotata di uno strumento di rendicontazione che consente la lettura del contributo delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, a partire dall'elenco degli SDGs. Tale approccio è relegato a sole due altre esperienze di report di sostenibilità dell'Università di Perugia e dell'Aquila.

Un ultimo caso, a cavallo tra l'approccio parziale e quello trasformativo, riguarda il caso del bilancio sociale e di sostenibilità dell'Università di Roma La Sapienza (2018), in cui l'ultima sezione del report è rinominata "Sapienza per la Sostenibilità". L'edizione 2018 del report di rendicontazione sociale è stata completamente reimpostata per integrare la dimensione della sostenibilità, cioè dell'impegno dell'Ateneo per contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di sviluppo definiti dalle Nazioni Unite con l'Agenda 2030.

È altrettanto evidente come molte delle università alla prima edizione del report non abbiano ancora introdotto gli SDGs come strumento di misurazione. Tuttavia, come affermato anche nella nota metodologica del bilancio sociale dell'Università di Urbino, le future edizioni potranno essere integrate per pervenire a documenti di responsabilità sociale aderenti agli standard internazionali, che tengano conto degli Obiettivi dell'Agenda 2030.

In conclusione, nell'ampia e variegata pluralità di esperienze, nonostante i diversi approcci posti in essere, l'Agenda 2030 permette agli stakeholder di effettuare anche una maggiore comparazione delle performance sostenibili grazie alla facile applicazione e al semplice linguaggio visivo di cui si dota.

In ultima istanza, la ricerca ha permesso di approfondire il legame che intercorre tra due dei parametri presi in esame, ovvero la forma di rendicontazione adottata e l'applicazione degli obiettivi dell'Agenda 2030. L'inclusione delle informazioni sull'Agenda 2030 all'interno dei report evidenzia alcuni aspetti di interesse per l'analisi, tra i quali, il fatto che il "rapporto di sostenibilità" rappresenta la "collocazione naturale" degli SDGs, segno evidente del fatto che gli atenei che scelgono di rendicontare con questa tipologia di documento elaborano un'informativa che risulta essere più facilmente declinabile agli SDGs, anche alla luce delle caratteristiche dello strumento stesso. In particolare, dall'analisi emerge che solo 2 tra i 10 atenei che redigono il bilancio sociale hanno incluso il Programma di azione internazionale per lo sviluppo sostenibile, diversamente dal dato relativo ai bilanci di sostenibilità, in cui quasi la totalità delle università ingloba l'Agenda 2030 e gli SDGs nella trattazione dei contenuti (9 documenti su 11).

Tab. 5 – Approccio agli SDGs per tipologia di documento

	Bilancio sociale	Bilancio sostenibilità	Bilancio sociale e sostenibilità	Bilancio ambientale	Communication on engagement	Report on U.N. SDGs
Nessun approccio	8	2				
Approccio parziale		2	1	1	1	
Approccio integrativo	2	5				
Approccio trasformativo		2	1			1
Totale nessun approccio (N)	8	2	0	0	0	0
Totale altri approcci (P, I, T)	2	9	1*	1	1	1

Fonte: elaborazione delle Autrici

*L'Università di Roma La Sapienza applica entrambi gli approcci, come spiegato nel testo.

11.4. Conclusioni

La ricerca offre una visione completa ed esaustiva della situazione italiana in materia di social e sustainability reporting a partire dall'analisi delle pratiche di

rendicontazione sviluppate dagli atenei italiani negli ultimi cinque anni. Tuttavia, i risultati evidenziano un panorama tutt'altro che definito ed omogeneo. La molteplicità dei documenti di rendicontazione esistenti e la mancata definizione di uno standard univocamente riconosciuto come completo ed esaustivo ha portato ad una frammentazione delle esperienze realizzate che non consente una facile comparazione. Su questo aspetto camaleontico si sono accesi anche i riflettori del GBS, che dal 2019 sta lavorando per predisporre, di concerto con la RUS, delle Linee guida per la rendicontazione sociale nelle università, con l'obiettivo di aggiornare e snellire lo standard del 2008. Tale intenzione conferma l'attuale assenza di un modello di riferimento completo per gli atenei.

La mappatura sullo stato dell'arte della rendicontazione sociale negli atenei è stata inoltre propedeutica alla definizione di una misurazione innovativa delle performance attraverso gli SDGs dell'Agenda 2030, che vengono sempre più spesso inclusi nei report di sostenibilità degli atenei come riferimento per l'attenzione, la responsabilità e la valutazione degli impatti prodotti. Tale applicazione volontaria rappresenta una prima risposta al contesto in esame: in una prospettiva di mancata, o comunque difficile, comparabilità dei risultati di sviluppo sostenibile, l'Agenda 2030 e i 17 Obiettivi potrebbero rendere più sistemico ed ordinato il processo di pianificazione strategica e, di riflesso, il racconto delle performance, in un'ottica di crescita economica, inclusione sociale e tutela ambientale. Questa considerazione è stata espressamente richiamata anche nella "Lettera Aperta" che la RUS ha promulgato durante il periodo di emergenza sanitaria, in cui si invitano le università, ora più che mai, a rendere sistematica e sistemica l'attenzione alla sostenibilità in tutte le operazioni svolte e a declinare il proprio impegno sui temi dell'Agenda 2030 (RUS, 2020). Pertanto, alla luce della rilevanza assunta dai 17 SDGs, lanciati dall'ONU nel 2015 e arrivati a rappresentare in tempi molto rapidi un quadro di riferimento condiviso e universale in materia di sostenibilità, è ragionevole pensare che questi potrebbero influenzare potentemente anche il "racconto" di sostenibilità negli anni a venire.

Bibliografia

- Calder W., Clugston R. M. (2003), *International Efforts to Promote Higher Education for Sustainable Development*, Planning for Higher education, 31, 30-44.
- Calvano (2017), *Educare per lo sviluppo sostenibile*, Aracne, Roma.
- Ceulemans K., Lozano R., del Mar Alonso-Almeida M. (2015), *Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Orga-*

- nisational Change Management for Sustainability*, Sustainability, 7(7): 8881-8903.
- Del Sordo C., Farneti F., Guthrie J., Pazzi S., Siboni B. (2016), *Social report in Italian universities: disclosures and preparers' perspective*, Meditari Accountancy Research, 24(1): 91-110.
- Etzkowitz H. (2002), *The triple helix of university - industry - government. Implications for policy and evaluation*, Working Paper (11).
- Fissi S., Gori E., Romolini A. (2014), *Un'indagine sulla qualità della rendicontazione sociale degli atenei italiani: quali prospettive per il futuro?*, 5(2): 111-120.
- Giovannini E. (2018), *L'Utopia Sostenibile*, Laterza, Roma-Bari.
- Godemann J., Bebbington J., Herzig C., Moon J. (2014), *Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organisational change*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 27(2): 218-233.
- Gray R. (2001), *Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?*, Business Ethics: A European Review, 10(1): 9-15.
- Litten L., Newport D. (2004), *Measure Today, Here Tomorrow: Exploring IR's Role in Producing Indicators that Will Help Assure Sustainable Institutions and a Sustainable Society*, <http://fi.les.eric.ed.gov/fulltext/ED491009.pdf>.
- Lozano R. (2006), *Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change*, Journal of Cleaner Production, 14(9-11): 787-796.
- Moggi S. (2016), *Il sustainability reporting nelle università. Modelli, processi e motivazioni che inducono al cambiamento*, Maggioli, Rimini.
- Moggi S., Leardini C., Campedelli B. (2015), *Social and environmental reporting in the Italian Higher Education System: Evidence from two best practices*, in Leal Filho W., Kuznetsova O., Brandli L., do Paço A.M.F. (eds), *Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level: making the links*, Springer, Berlino.
- Paletta A., Bonoli A. (2019), *Governing the university in the perspective of the United Nations 2030 Agenda: The case of the University of Bologna*, International Journal of Sustainability in Higher Education, (20)2: 500-514.
- Ricci P. (2013), *What future for social reporting and accountability in academic systems. An overview of the Italian case*, Review of International Comparative Management, 14(2): 202-221.
- Rode H., Michelsen G. (2008), *Levels of indicator development for education for sustainable development*, Environmental Education Research, 14(1): 19-33.
- RUS (2020), *Lettera aperta della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile*, https://drive.google.com/file/d/1Gu7WJnd_kR1iVMX_kAu4AjsxUwRwM83at/view.
- Rusconi G. (1987), *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 3, 171-187.
- SDSN Australia/Pacific (2017), *Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector*. Australia, New Zealand and Pacific Edition. Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne.

- Siboni B. (2014), *La rendicontazione di sostenibilità nelle imprese*, in Ricci P., Siboni B., Nardo M.T. (a cura di), *La rendicontazione di sostenibilità. Evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit*, RIREA.
- Siboni B., Del Sordo C., Pazzi S. (2013), *Sustainability Reporting in State Universities: An Investigation of Italian Pioneering Practices*, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 4(2): 1-15.
- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford.

Il volume raccoglie undici contributi con l'obiettivo di offrire lo stato dell'arte in tema di monitoraggio e management delle performance negli atenei statali italiani; in particolare sono approfondite alcune tematiche e problematiche di controllo della gestione universitaria e proposte soluzioni a problemi importanti seppure focalizzati su aspetti specifici.

Dai contributi emergono alcuni tratti comuni tra università e altre organizzazioni di area pubblica come, ad esempio, il passaggio da un approccio formale a uno sostanziale, particolarmente periglioso in organizzazioni professionali e ad alta autonomia professionale.

Emerge altresì l'esigenza di sistemi di gestione e controllo condivisi, nei quali gli attori si riconoscano così da utilizzarli efficacemente. Si ipotizza il coinvolgimento delle diverse componenti universitarie e l'interazione con il personale amministrativo responsabile della progettazione e della gestione dei sistemi di controllo per favorirne la rispondenza alle esigenze dei vari attori.

Anche nelle università vi è la sfida relativa alle difficoltà di rilevazione e comunicazione dei risultati degli outcome realizzati con riferimento alle loro tre missioni istituzionali.

Le proposte di soluzioni a problemi di gestione sono spesso focalizzate su un solo ambito e ciò pone la questione della loro praticabilità e della loro integrazione nell'ambito delle istanze poste dai sistemi di management.

Emerge anche l'esigenza di contemperare il livello nazionale e di impostazione complessiva, con il contesto dei singoli atenei e quindi di apprezzare le loro specificità in relazione a un panorama alquanto diversificato in termini dimensionali e di riferimento territoriale e socioeconomico.

Antonella Paolini è professoressa ordinaria di Economia aziendale dell'Università degli Studi di Macerata. Negli anni ha avuto funzioni di responsabilità nel dottorato di ricerca, nella Facoltà, nei corsi di studio e nei master. Componente di Nuclei di Valutazione (OIV) universitari. Autrice di ricerche e pubblicazioni sui temi relativi al controllo di gestione, al di controllo della sostenibilità, all'imprenditorialità e alla storia della ragioneria. Direttore scientifico di una collana editoriale, componente di comitati scientifico-editoriali di collane e riviste. Associata AIDEA, SIDREA, SISR (anche nel direttivo e nel tempo come segretaria, vicepresidente, presidente).

Luca Del Bene è professore ordinario di Economia aziendale dell'Università Politecnica delle Marche. Ha ricoperto funzioni di responsabilità nel dottorato di ricerca, nei corsi di studio e nei master. È autore di pubblicazioni in tema di management pubblico, di strumenti informativi a supporto del management e di family business. È membro di comitati scientifici ed editoriali di collane e riviste. Associato AIDEA e SIDREA.