

# **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/pubblicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/pubblicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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

<b>Presentazione dei lavori e dei risultati</b> , di <i>A. Paolini e L. Del Bene</i>	pag. 9
<b>1. Riforme universitarie e cambiamenti strategici e organizzativi delle università: un'analisi empirica</b> , 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
<b>2. Responsible Research and Innovation (RRI) nel contesto universitario italiano</b> , 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
<b>3. Didattica, performance e partecipazione studentesca nelle università: un'analisi esplorativa</b> , 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
<b>4. La sfida della public value governance nelle università, di E. Deidda Gagliardo, E. Bracci e L. Papi</b>	»	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
<b>5. Un approccio olistico alla “misurazione” della performance nella formazione universitaria. Un modello sperimentale: “l’Ascolto”, di I. Verna, L. Ianni, A. D’Andreamatteo e M. Venditti</b>	»	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 valutazione della performance	»	95
5.4. Approccio olistico alla valutazione della performance: l’Ascolto	»	96
5.5. Considerazioni conclusive	»	102
Bibliografia	»	104
<b>6. Rendicontare la performance della terza missione. strumenti e prospettive future: il web-reporting, di G. Lucianelli, G. Fiorani, I. Litardi e M. Venditti</b>	»	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

<b>7. Comunicare la terza missione attraverso le mission statement: una content analysis</b> , 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
<b>8. I criteri di assegnazione delle risorse all'interno delle università tra status quo, equità ed efficienza</b> , 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
<b>9. Il management accounting change nel settore universitario: un'analisi olistica attraverso i piani della performance</b> , 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
<b>10. L'informativa nei piani della performance: logiche di integrazione risk oriented</b> , 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
<b>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</b>	»	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

# 6. RENDICONTARE LA PERFORMANCE DELLA TERZA MISSIONE. STRUMENTI E PROSPETTIVE FUTURE: IL WEB-REPORTING

di *Giovanna Lucianelli, Gloria Fiorani, Irene Litardi*<sup>1</sup>  
e *Michelina Venditti*<sup>2</sup>

## 6.1. Introduzione

Il presente lavoro di ricerca rappresenta la prima fase di uno studio più ampio che intende analizzare le potenzialità del *web-reporting* come strumento per rendicontare e valorizzare le attività di Terza Missione (TM) poste in essere dalle università statali italiane, in modo innovativo e più efficace.

Il tema della rendicontazione della performance negli atenei statali è di estrema attualità e rilevanza in quanto rappresenta un percorso di ricerca necessario per comprendere in che modo si possano valorizzare i risultati della misurazione della performance per generare valore pubblico.

In particolare, la rendicontazione delle attività di TM è piuttosto dibattuta e complessa, vista la difficoltà di misurare la qualità e l'impatto di tali attività sulla collettività e, nel contempo, valutare quale sia il modo più adeguato per comunicare agli stakeholder i risultati raggiunti, al fine di costruire un rapporto interattivo con gli stessi e legittimare sempre più il proprio operato, affinché venga percepito come socialmente responsabile da tutta la comunità.

Le attività di TM sono svolte da ogni ateneo in modo diversificato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari, a differenza di quelle di ricerca e didattica che sono compiute per dovere istituzionale da ogni singolo docente e ricercatore. Alcuni ambiti di attività di TM inclusi nella rilevazione della Scheda Unica Annuale per le università SUA-TM/IS (ANVUR, 2018) potrebbero, pertanto, essere marginali o non pertinenti per l'ateneo o per un singolo dipartimento (ad esempio per l'assenza di un dipartimento di Medicina o dei relativi settori scientifico-disciplinari). Com'è noto, nella scheda SUA-TM/IS agli atenei è richiesto di fornire in-

<sup>1</sup> Università degli Studi di Roma "Tor Vergata": lucianelli@economia.uniroma2.it.; fiorani@economia.uniroma2.it; litardi@economia.uniroma2.it.

<sup>2</sup> Università degli Studi G. d'Annunzio di Chieti-Pescara: michelina.venditti@unich.it.

formazioni sul posizionamento della TM all'interno dei documenti principali (statuto, piano strategico o altri documenti programmatici), riportando i dati essenziali; vengono poi richieste indicazioni sul coordinamento e il monitoraggio delle attività di TM.

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è quello di fotografare lo stato dell'arte delle attività di TM nelle università attraverso la mappatura delle prassi di rilevazione esistenti nelle diverse realtà pubbliche e nel contempo quello di *individuare le buone pratiche di web-reporting* attualmente in uso, al fine di fornire le basi per un futuro sviluppo di linee guida che consentano il superamento degli ostacoli che può presentare la lettura di documenti complessi o separati, quali alcuni report strategici, di sostenibilità o integrati, utili ai fini della valutazione di tali attività<sup>3</sup>.

A tal riguardo il documento del Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2017 ha evidenziato come, negli ultimi anni, le modalità di comunicazione delle aziende (sia profit che non profit) siano profondamente cambiate e divenute più dinamiche e, in particolare, come l'utilizzo dei siti web abbia reso possibile superare i limiti della rendicontazione tradizionale attraverso un approccio più flessibile e differenziato in relazione alle diverse esigenze informative degli stakeholder. L'esigenza di comunicazione sociale nasce, infatti, proprio a seguito della consapevolezza della necessità di un coinvolgimento maggiore degli interlocutori sociali nella definizione delle strategie degli atenei e dall'interesse crescente verso forme di *accountability* che soddisfino un fabbisogno informativo dettato da modalità di finanziamento sempre più orientate alla performance delle istituzioni.

## 6.2. Caratteristiche del *web-reporting*: la letteratura sul tema

Il *web-reporting* è uno strumento che rende possibile ad un'organizzazione interagire con la comunità di riferimento e che consente di misurare quale sia l'impatto delle proprie strategie sui portatori d'interesse, gli *stakeholder*, esterni ed interni.

Lo studio delle potenzialità di comunicazione e di misurazione degli impatti sulla comunità è fondamentale per sviluppare maggiore conoscenza e consapevolezza di quali siano i *driver* di creazione del valore pubblico nelle università, date le difficoltà inerenti la sua misurazione; tale valore infatti, allo stato attuale, non viene misurato in maniera scientificamente attendibile, se non secondo prospettive specifiche (ad es. focus ANVUR su didattica,

<sup>3</sup> Per il periodo 2015-2019 il metodo di valutazione delle attività di TM è quello dei casi di studio con impatto verificabile, cfr. D.M. n.1110/2019.

ricerca e TM); coerentemente con questa impostazione, nel presente studio considereremo, in particolare, la prospettiva della valorizzazione delle attività di TM attraverso la comunicazione su web.

Ogni istituzione accademica ha la responsabilità di assicurare un livello qualitativo elevato delle proprie attività «per garantire l'attinenza *al modello reputazionale*, che permette all'istituzione stessa di legittimare il proprio operato di fronte agli *stakeholder* e di essere percepita come *socialmente responsabile*, quindi autonoma e libera da interessi di parte» (Mio, Granati 2018: 3).

Per comunicare le performance di TM è pertanto necessario ampliare l'attività di *accountability* presente e regolamentare la rendicontazione sociale. In questo modo il processo di legittimazione si rafforza e diventa possibile andare verso un modello di rendicontazione integrato, capace di accogliere in un documento unico sia l'analisi socio-ambientale che quella economica.

Il web-reporting può essere descritto in prima approssimazione come una metodologia innovativa di rendicontazione, che si caratterizza per la capacità di integrare e comunicare informazioni complesse e multidimensionali (Eccles et al., 2014), in un linguaggio semplice, finalizzato a sintetizzarle e a valorizzarle, al fine di favorire il dialogo con gli interlocutori sociali a cui si rivolge, in modo interattivo, in una logica di miglioramento continuo.

Ai fini del presente studio utilizzeremo il concetto che nasce da un'analisi teorica svolta sul web-reporting e che lo definisce come «portale dedicato alla comunicazione della responsabilità economica, sociale e ambientale, nel quale ogni utente ha la possibilità di accedere a un insieme ordinato di informazioni che sintetizzano e integrano, nella prospettiva della sostenibilità, i contenuti di diversi documenti aziendali» (GBS, 2017). Coerentemente con le indicazioni generali valide per tutte le aziende, possiamo pertanto estrapolare i vantaggi più rilevanti che caratterizzano questa forma di rendicontazione nelle università:

- possibilità di *rendicontare in itinere* e quindi anche in tempo reale le informazioni, senza dover attendere le scadenze obbligatorie o volontarie dei documenti tradizionali;
- *multidimensionalità*, ovvero capacità di integrare in modo sintetico informazioni contenute in più documenti ufficiali attraverso l'utilizzo della rappresentazione in forma grafica dei dati;
- *differenziazione* dei contenuti per target di stakeholder, per consentire la partecipazione attiva dei diversi interlocutori sociali;
- *piacevolezza della fruibilità dell'informazione*, per stimolare l'interesse alla navigazione dei temi trattati su web;

- *consolidamento dell'immagine e della qualità dei servizi* resi dall'ateneo;
- *utilizzo dei feedback derivanti dalla partecipazione consapevole degli stakeholder*, utile a ri-orientare le strategie di comunicazione dell'ateneo.

Detto ciò, non vanno però trascurati alcuni limiti che tale forma di rendicontazione può presentare, quali ad esempio:

- il rischio che il continuo aggiornamento dei dati possa essere considerato *relativamente affidabile e comparabile*, vista anche la mancanza di asseverazione o certificazione da parte di organismi indipendenti, tipica dei documenti che invece vengono redatti in ottemperanza agli obblighi di legge annualmente (come ad esempio avviene per l'informativa economico-finanziaria per il bilancio unico di ateneo, comunque soggetto all'attività di controllo dei revisori);
- l'incertezza circa il *grado di autoreferenzialità (o soggettività) nell'aggregazione dei dati*, che potrebbe determinarsi al fine di mostrare comportamenti virtuosi per acquisire maggiori consensi e/o risorse (ad esempio nella rendicontazione a livello dipartimentale nei confronti dell'amministrazione centrale).

Al riguardo occorre evidenziare anche alcuni fattori critici che vanno ad influire sulla qualità delle informazioni di web-reporting; è, infatti, fondamentale verificare quale sia *la posizione che la governance dell'ateneo assume riguardo al processo di rendicontazione*: da questa, infatti, si possono desumere *l'importanza e il ruolo attribuiti alla comunicazione sociale* (Matacena, 2005).

Altro fattore critico da considerare è l'analisi delle varie categorie di *stakeholder* – e la consapevolezza da parte della *governance* dell'ateneo, dell'esistenza dei loro fabbisogni di conoscenza – che rappresenta un punto fondamentale per il processo di implementazione, non solo di qualsiasi forma di rendicontazione sociale, ma anche di quelle linee strategiche ed operative che possano considerarsi realmente efficaci in termini di creazione di valore (Wheeler et al., 2003). Si consideri, inoltre, che il processo di *assurance* dei documenti di comunicazione sociale – essenziale appunto per renderli affidabili – è strettamente correlato alle *questioni metodologiche*, che hanno un impatto determinante anche sui contenuti di tali documenti (Mion & Melchiorri, 2011).

### 6.3. Metodologia della ricerca

L'assunzione di base della ricerca parte da un'analisi teorica elaborata sul concetto del web-reporting (sub 6.2.), tale per cui il portale web di un'organizzazione presenta caratteristiche di costruzione e contenuto proprie dei report di rendicontazione. Considerando che le attività di TM presentano in modo intrinseco aspetti collegati alle sfere socioeconomico-ambientali, l'analisi del presente contributo si è, quindi, focalizzata sullo stato dell'arte della rendicontazione delle attività di TM sui siti web istituzionali degli atenei italiani, mentre non sono stati presi in considerazione i portali dei singoli Dipartimenti e Facoltà.

Al fine di eseguire la rilevazione delle attività di TM sui portali delle Università è stata creata una griglia denominata "Scheda di rilevazione delle attività di TM: web-reporting". La scheda si compone di due macro-blocchi "Informazioni generali" e "Lista attività TM". In particolare, nella sezione "Informazioni generali" sono riportate: la denominazione dell'Università, la regione, il link del sito web istituzionale, la dimensione dell'ateneo, se è presente o meno una sezione dedicata della TM, se tale sezione è inserita nella home page (ossia come voce del menù principale nella pagina iniziale del sito internet) o in altra sezione (ossia sempre come voce del menù ma sotto ad un'altra voce del menù, ad esempio sotto "ricerca" o "rapporti con il territorio") e se sul sito è presente una sezione espressamente dedicata alla sostenibilità e/o all'Agenda 2030<sup>4</sup>. In particolare, per quanto riguarda la dimensione, è stato preso come riferimento l'ultimo rapporto CENSIS 2019/2020, che classifica le Università Statali Italiane rispetto al numero degli iscritti in piccole (fino a 10.000 iscritti), medie (da 10.000 a 20.000 iscritti), grandi (da 20.000 a 40.000 iscritti), mega (oltre 40.000 iscritti) e politecnici. È stato possibile riportare la numerosità degli iscritti per ciascun ateneo grazie all'Anagrafe Nazionale Studenti Iscritti (ultimo censimento a.a. 2018/2019)<sup>5</sup>. In secondo luogo, si è definito cosa osservare, ossia la lista delle attività di TM oggetto di rilevazione, inserite nella macroarea "Lista attività TM", grazie all'analisi documentale per la revisione e valutazione di documenti elettronici (Bowen, 2009), pubblicati dall'ANVUR. Durante la ricerca, le informazioni sono state sistematizzate, riassunte ed elaborate al fine di presentare una scheda di rilevazione completa. In particolare, si sono organizzati i parametri delle attività di TM da osservare in quaranta categorie

<sup>4</sup> L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

<sup>5</sup> [https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=201819&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo\\_corso=TT&&order\\_by=i](https://anagrafe.miur.it/php5/home.php?&anni=201819&categorie=ateneo&status=iscritti&tipo_corso=TT&&order_by=i) (accesso del 1° maggio 2020).

specifiche, attraverso le informazioni analizzate nei documenti. Tali categorie sono state identificate nelle “sezioni” e “quadri”, come definite nella SUA-TM/IS e arricchite, nella parte di public engagement (sotto la Sezione I.8.a Selezione di iniziative di Public Engagement), con le attività che l’AN-VUR, all’Art. 9 “Terza Missione” punto g) del D.M. 1/2020, individua come attività di public engagement alle quali le Università possono fare riferimento nella presentazione per la valutazione “di casi studio relativi ad attività di Terza missione il cui impatto sia verificabile nel periodo 2015-2019” (AN-VUR, 2020) e con i punti h), i) e j) del medesimo articolo, che fanno riferimento rispettivamente a “Produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l’inclusione”, “Strumenti innovativi a sostegno dell’Open Science”, “Attività collegate all’Agenda ONU 2030 e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”. Le autrici hanno ritenuto fondamentale inserire tali punti per avere una completezza nelle osservazioni. Le attività di TM presenti nella griglia sono divise a loro volta in due macroaree “Attività di valorizzazione della ricerca (VAR)” (dal Quadro I.0 alla Sezione I.4.f) e “Attività culturali, educative e sociali (PES)” (dal Quadro 1.5 alla voce j) art.9).

Per creare il database delle osservazioni, attraverso il foglio di lavoro Excel, sono stati individuati gli Atenei da osservare facendo riferimento al database delle 68 Università Statali censite dal MUR<sup>6</sup>, anche se le osservazioni effettive sono state di 67 siti web in quanto si è rilevato che l’ “Istituto Italiano di Scienze Umane di Firenze” dal 2013 fa parte della “Scuola Normale Superiore di Pisa”. Nel foglio di lavoro utilizzato per le rilevazioni, sono stati inseriti tutti gli indicatori della “scheda di rilevazione delle attività di Terza Missione”, sopra descritti, ed è stato assegnato un grado di valutazione per differenziare se l’informazione delle attività ritenute essenziali riguardanti la “Lista attività Terza Missione” fosse presente sul sito web nella sezione del menù dedicata alla TM o, in generale, in un’altra voce del menù nel sito web:

- 0 (informazione non presente in nessuna parte del sito web);
- 1 (informazione presente nel sito web, senza la sezione specifica di TM);
- 2 (informazione presente nella sezione dedicata della TM).

Si precisa che nella fase di osservazione non è stata data nessuna valutazione sui contenuti delle attività, né tantomeno sull’attività stessa. Il fine di questo lavoro, infatti, è stato quello di rilevare la presenza o meno dell’informazione riguardante l’attività e dove questa sia collocata, dando un peso maggiore se l’informazione si trova all’interno di un’area dedicata alla TM nel menù dei siti web.

<sup>6</sup> <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei#tabistituti> (accesso il 20 marzo 2020).

L'informazione sull'attività di TM si è ritenuta non presente, quindi dando valore zero, qualora, dopo un'attenta ricerca in tutte le sezioni del sito internet ed anche con la funzione ricerca dalla barra "cerca" presente sui siti web delle Università, non è emerso alcun risultato oppure il risultato era un file da dover scaricare. L'obiettivo di un buon modello di web-reporting è di avere i contenuti direttamente sul sito internet, quindi i file da scaricare non rappresentano un'adeguata metodologia. La non presenza dell'informazione non attesta l'inesistenza dell'attività da parte dell'Università, ma ovviamente un'attività non rendicontata e comunicata è come se fosse percepita inesistente dagli *stakeholder*. Inoltre, si sottolinea che la ricerca, basandosi sul concetto di web-reporting, non ha preso in considerazione le informazioni che potevano essere all'interno di un documento (file) caricato sul sito internet dell'Università.

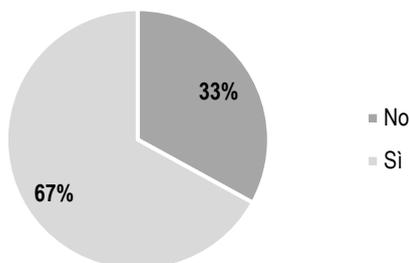
Si anticipa che lo studio ha individuato alcune *best-practice*: oltre a presentare una sezione dedicata alla TM, questa si presenta ben sviluppata nella struttura del menù a tendina, prevedendo tante sottosezioni quanti sono gli indicatori individuati nella scheda, e nei contenuti esaustivi. Di fatto risultando la TM funzionale e fruibile nella navigazione e nell'architettura del sito web.

È auspicabile, nelle future ricerche, affiancare alla rilevazione sul sito web la rilevazione sui Bilanci di Sostenibilità e su altri documenti (ad esempio Piano Strategico, Piano integrato, Codice Etico, etc.) per indagare dove le attività di TM siano maggiormente rendicontate; uno studio più approfondito sulla *web-usability* dei siti potrebbe inoltre fornire altri interessanti spunti di riflessione (Nielsen et al., 2006).

## 6.4. Risultati della ricerca

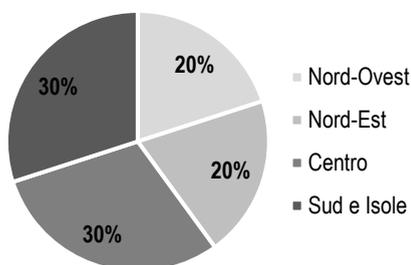
Lo studio ha rilevato che la maggior parte (il 67%) degli atenei italiani presenta sul proprio sito web una sezione espressamente dedicata alla TM (Grafico 1). Sono stati presi in considerazione anche quattro casi (su 45) in cui la sezione viene denominata in altro modo ma fa chiaramente riferimento alla TM, in particolare: "Società" per l'Università degli Studi del Sannio, "Territorio" per l'Università degli Studi dell'Insubria, "Innovazione" per la Scuola Internazionale di Studi Avanzati di Trieste e "Innovazione e Società" per l'Università degli Studi di Sassari.

Grafico 1 – Presenza di una sezione dedicata alla TM sui siti web degli atenei italiani



Per quanto riguarda la ripartizione geografica (Grafico 2) degli atenei italiani che presentano una sezione dedicata alla TM, la distribuzione risulta abbastanza omogenea tra nord (40%), centro (30%), sud e isole (30%)<sup>7</sup>.

Grafico 2 – Area geografica degli atenei italiani con una sezione dedicata alla TM



Invece, si evidenzia un maggior impegno nelle università di minori dimensioni e nei politecnici per la presenza della sezione dedicata alla TM (Grafico 3). Infatti, su dodici atenei mega, solo la metà presenta una sezione dedicata. Mentre circa il 69% delle grandi università, il 72% delle medie, il 65% delle piccole (che comprende le Scuole Superiori Nazionali e gli Istituti) e il 75% dei Politecnici presentano una sezione di TM dedicata sui loro portali istituzionali.

Altro aspetto importante, ai fini del reperimento delle informazioni riguardanti le attività di TM, riguarda il posizionamento di queste all'interno del portale (Grafico 4). Nella maggior parte (73%) dei casi le università hanno inserito la sezione dedicata alla TM direttamente in *home page*; questo permette all'utente un immediato e facile reperimento dell'informazione ma anche la percezione che tale tema sia importante per l'ateneo, poiché inserito

<sup>7</sup> La ripartizione delle regioni in cui sono presenti le Università italiane come da database del MIUR è stata definita secondo l'ISTAT ed Eurostat.

nella barra principale del menù insieme alle voci delle altre tradizionali missioni dell'università quali la didattica e la ricerca.

Grafico 3 – Presenza della sezione di TM sui siti web delle Università per dimensione

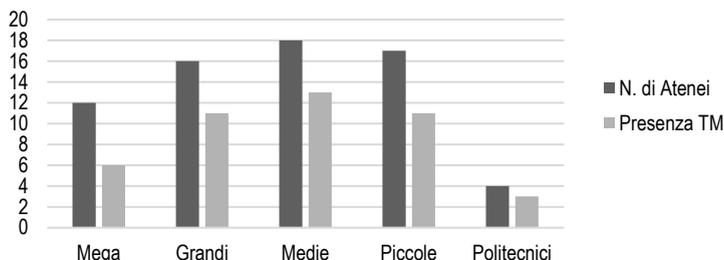
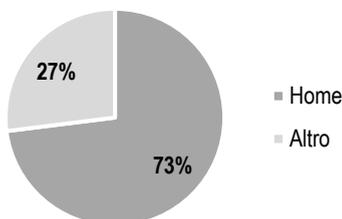


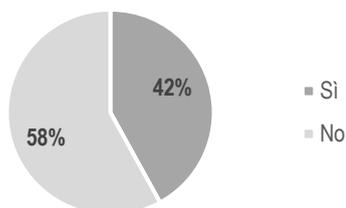
Grafico 4 – Posizionamento della sezione di Terza Missione sui siti web istituzionali delle Università



Nel restante 27% degli atenei la TM risulta essere una sottovoce di un'altra sezione del menù principale, nella maggior parte dei casi collocata sotto l'area "Ricerca". Probabilmente, come si vedrà più avanti (Grafico 7), la scelta deriva dal fatto che le principali attività legate alla TM che vengono rendicontate sul web fanno riferimento ad attività collegate alla ricerca, o meglio ai "prodotti" della ricerca, come spin-off, start-up, incubatori, brevetti e, più in generale, trasferimento tecnologico.

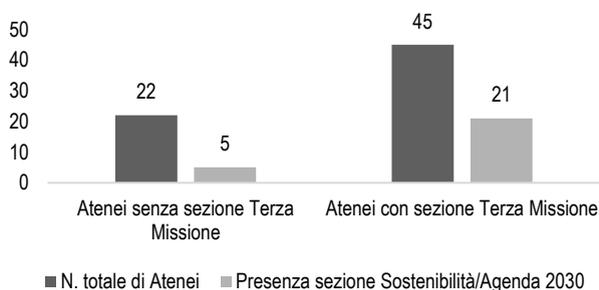
Infine, sempre con riferimento alla scheda di rilevazione "Informazioni generali", si è osservato in quanti dei 67 atenei fosse presente una sezione dedicata sulla sostenibilità, integrata nel sito web istituzionale o collegata ad essa (ad esempio, siti indipendenti collegati al sito internet istituzionale). Si registra che circa il 58% delle università prevede una sezione specifica riguardante la sostenibilità (Grafico 5), circa un 10% in meno rispetto alla presenza di una sezione dedicata di TM, con casi studio come l'Università degli Studi di Torino e l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" che, ad esempio, oltre ad avere una specifica sezione, rimandano ad un sito collegato del green office di Ateneo.

Grafico 5 – Presenza della sezione sui temi della Sostenibilità sui siti web delle Università



Altro dato interessante è la relazione tra la presenza della sezione specifica su sostenibilità e la presenza di una sezione dedicata alla TM (Grafico 6). Infatti, solo 5 Atenei su 22, che non hanno una sezione della TM, hanno una sezione dedicata alla sostenibilità (ossia circa il 22%), mentre 21 su 45 sono gli Atenei che hanno un riferimento specifico ad entrambi i temi (46%).

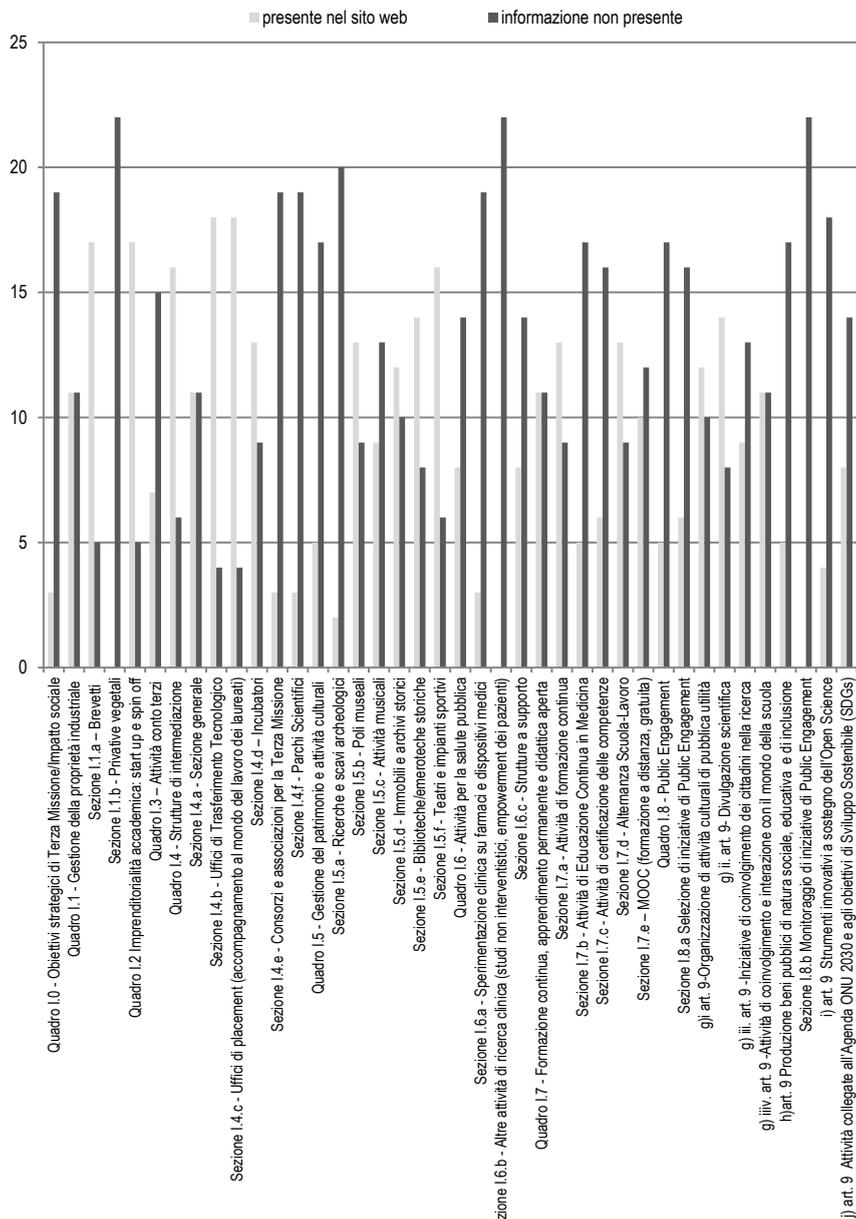
Grafico 6 – Presenza Sostenibilità/Agenda 2030 sui siti web delle Università che hanno TM e quelli che non hanno TM



Arrivando al focus delle attività di TM che le università italiane rendono sul proprio sito web (Grafico 7), sia che abbiano una sezione dedicata o meno, si evince che l'area che maggiormente viene rilevata è quella che fa riferimento ai quadri e sezioni della SUA TM/IS che, nella scheda di rilevazione le autrici hanno inserito all'interno della macro-voce "Attività di valorizzazione della ricerca", in particolare:

- Quadro I.1 – Gestione della proprietà industriale;
- Quadro I.2 – Imprenditorialità accademica: start up e spin off;
- Quadro I.4 – Strutture di intermediazione;
- Sezione I.4.a – Sezione generale;
- Sezione I.4.b – Uffici di Trasferimento Tecnologico;
- Sezione I.4.c – Uffici di placement (accompagnamento al mondo del lavoro dei laureati).

Grafico 7 – Rilevazione delle principali attività di Terza Missione rendicontate nei siti web istituzionali delle Università che presentano una sezione dedicata di Terza Missione e delle Università senza sezione dedicata di Terza Missione



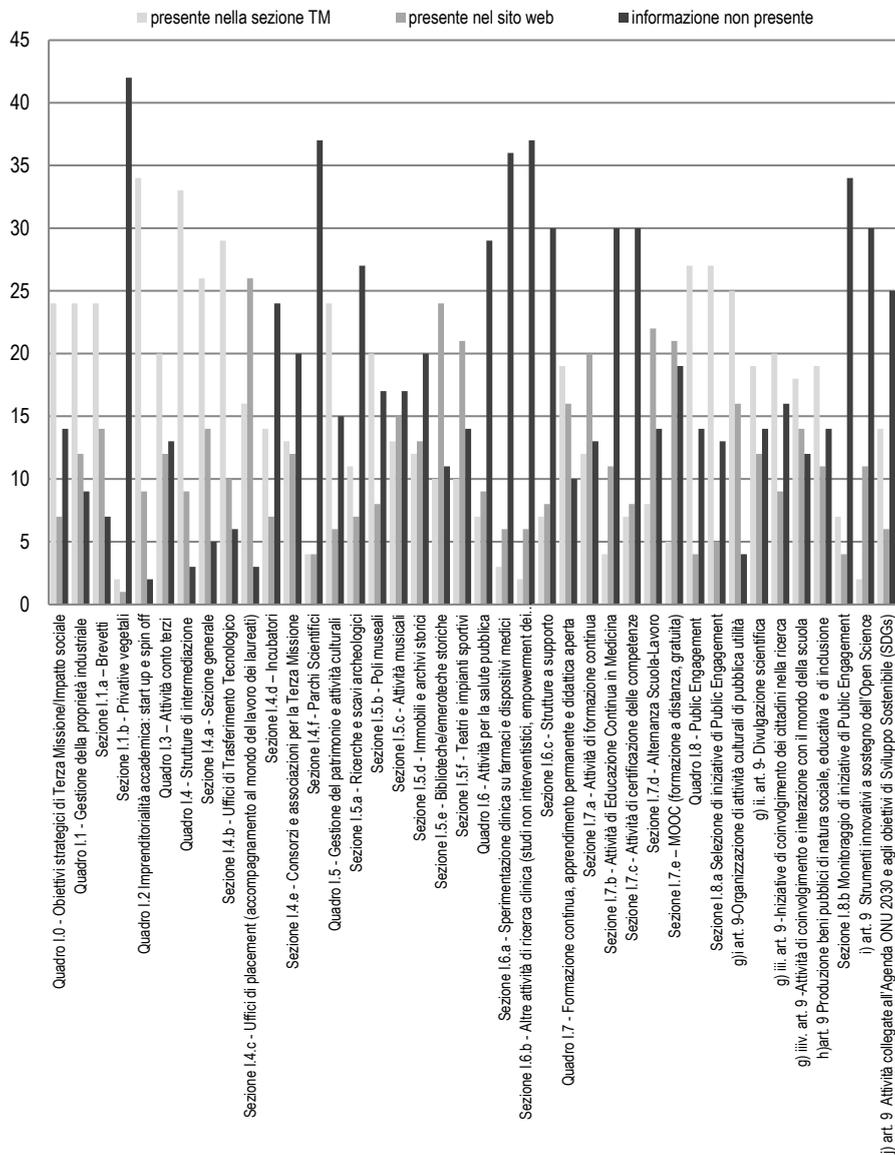
Di contro, le attività di TM che fanno riferimento alla macro-voce “Attività culturali, educative e sociali” hanno una presenza costante nei diversi siti web e fanno riferimento a:

- Sezione I.5.b – Poli museali;
- Quadro I.7 – Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta;
- Quadro I.8 – Public Engagement;
- Sezione I.8.a – Selezione di iniziative di Public Engagement;
- g) i art. 9 – Organizzazione di attività culturali di pubblica utilità;
- g) ii. art. 9 – Divulgazione scientifica;
- g) iiiv. art. 9 – Attività di coinvolgimento e interazione con il mondo della scuola.

Inoltre, è stato rilevato che questi gruppi di attività sono maggiormente rendicontati all’interno della sezione di TM negli atenei che presentano tale voce nel menù (Grafico 8). Le voci poco presenti, o del tutto assenti, sono quelle che fanno riferimento a private vegetali, parchi scientifici e legate all’attività medica (Sezione I.1.b – Private vegetali; Sezione I.4.f – Parchi Scientifici; Quadro I.6 – Attività per la salute pubblica; Sezione I.6.a – Sperimentazione clinica su farmaci e dispositivi medici; Sezione I.6.b – Altre attività di ricerca clinica). Probabilmente tali informazioni, avendo carattere legato a delle discipline specifiche e collegate alla rilevazione dei singoli dipartimenti (per quanto riguarda le attività di ricerca in ambito medico), non sono rendicontate nei siti web istituzionali ma nei siti web delle facoltà e dipartimenti.

In generale le università presentano un calendario eventi collegato alle attività di Public Engagement abbastanza ricco, vedendo nelle scuole primarie e secondarie e nei cittadini del territorio i loro principali stakeholder, oltre alla comunità accademica. Le attività sono molteplici e i principali strumenti di coinvolgimento utilizzati sono seminari, workshop, convegni ma anche manifestazioni di interesse pubblico di divulgazione della ricerca, artistico e culturale, in partnership con altre istituzioni e organizzazioni. Risultano, invece, assenti sezioni specifiche sul monitoraggio di tali iniziative, che potrebbero essere incrementate in modo da condividere l’impatto, in particolare sociale, che tali attività creano.

Grafico 8 – Presenza delle attività di Terza Missione rispettivamente nella sezione dedicata TM, nel sito web e non presenza nei soli Atenei che hanno una sezione dedicata alla TM



Dalle osservazioni risulta netta la distinzione tra informazioni riguardanti la sostenibilità e la TM. Infatti, sono molto rari i casi in cui attività di ricerca, cultura o public engagement riguardanti i temi della sostenibilità siano inseriti nella sezione di TM. Gli atenei prediligono rendicontare tali attività nella sezione dedicata alla sostenibilità e/o Agenda 2030, o comunque in altre sezioni del sito web. Si sottolinea che le attività collegate a tali temi all'interno delle sezioni di TM fanno principalmente riferimento ad informazioni che rimandano all'esistenza di un green-office di ateneo, con collegamento ipertestuale ad altro sito o ad un'area specifica all'interno dello stesso sito.

## 6.5. Considerazioni conclusive

A livello nazionale si riscontra una elevata attenzione da parte delle università nell'inserimento delle attività di TM all'interno dei propri portali istituzionali. Questo permette fruibilità e facilità di ricerca delle informazioni da parte degli *stakeholder*. Anche se questo aspetto non è stato oggetto del presente studio, l'esistenza della voce TM nel menù, e di tante sotto-voci quanti sono i "quadri" e le "sezioni" della SUA TM/IS, non è sinonimo di qualità nei contenuti. Infatti, le sezioni spesso, anche se esistenti, sono risultate vuote o con un testo che non restituisce un reale feedback all'utente. Si sottolinea, quindi, un livello di web-reporting relativo alla TM sui portali istituzionali delle università sostanzialmente ancora immaturo.

Se si pensa ai dati dell'ultima indagine dell'Istituto Demopolis, che ha preso in considerazione un target di età media tra i 18 e i 29 anni, si capisce che le università stanno perdendo una grande opportunità di comunicazione. L'indagine ha rilevato quanto la rete sia centrale come strumento informativo, incidendo in modo significativo per i giovani, che nel 75% dei casi si informa attraverso il web. Colpisce il dato rilevato nell'indagine per cui il 95% degli under 30 italiani fruisce quotidianamente della rete e che il 60% è di fatto sempre connesso ad Internet. Inoltre, risulta sempre più importante l'utilizzo dei social network, sia come canali informativi che interattivi. Per tale motivo, un portale istituzionale ben strutturato e che presenti completezza nei contenuti può essere considerato un punto di forza per le università, che ad oggi sono scelte dai futuri studenti non solo per la loro offerta formativa-didattica ma anche per il corollario di attività rappresentate dalla TM (Fiorani & Litardi, 2020).

È auspicabile che le università curino maggiormente la sezione dedicata alla TM, in modo da comunicare sia il risultato delle proprie performance sia il concetto di Multiversità (Kerr, 1963), ossia di un'università comunitaria in

grado di valutare le differenze della società e di rispondere alle mutevoli esigenze culturali ed economiche di un determinato periodo, senza dimenticare la prospettiva futura. Sarebbe preferibile una struttura snella ma precisa della sezione dedicata alla TM da inserire nel menù principale dell'*home page* del sito istituzionale, come sotto-voci i “quadri” della SUA TM/IS e all’interno dei quadri ripartire altre sotto-voci che fanno riferimento alle “sezioni”, con contenuti che, oltre a descrivere l’attività, presentino risultati con l’ausilio di “infografiche”. Di seguito riportiamo alcuni esempi dei siti istituzionali e sezioni dedicate alla TM delle università analizzate, che riteniamo “good practice” da tenere in considerazione.

L’Università degli Studi di Torino, pur presentando la sezione di TM sotto la voce Ricerca, rappresenta un caso interessante per la ricchezza dei contenuti, in particolare per la parte relativa alla valutazione e agli impatti delle attività sia di ricerca che di *public engagement* e per la divisione delle attività di TM in due macro-voci: “La ricerca di UniTO per lo sviluppo economico del territorio” e “La ricerca di UniTO per la crescita sociale e culturale”. L’Università degli Studi di Foggia può essere considerata una *best practice* sia dal punto di vista del posizionamento della sezione dedicata alla TM nella *home-page* del sito istituzionale, sia per la struttura in sotto-voci, che per la completezza nei contenuti e link collegati. L’Università degli Studi G. d’Annunzio di Chieti-Pescara presenta in *home-page* la sezione dedicata alla TM nel menù principale insieme a sole altre tre macro-voci, tra cui le altre due principali missioni: ricerca e didattica. Il front è impattante e mette in evidenza quali siano le aree principali di attività dell’Ateneo. Altri due esempi, uno al nord con l’Università degli Studi di Milano e uno al sud con l’Università degli Studi di Salerno, presentano una buona struttura dei contenuti. In particolare, l’Ateneo milanese mettendo in evidenza le tre macro-aree relative alla “valorizzazione della ricerca”, al “patrimonio storico culturale” e alla “responsabilità sociale”, inserisce una sezione specifica di azioni del *public engagement* e, a fine pagina, presenta il collegamento diretto con l’area sostenibilità, come a voler comunicare che questi due temi sono collegati e che quindi l’utente interessato alle azioni di TM potrebbe essere interessato anche a quelle sulla sostenibilità. L’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, *best practice* del centro Italia, presenta la sezione dedicata nella *home page* del sito istituzionale, a seguito delle altre due voci “didattica” e “ricerca”, con una buona struttura delle sotto-voci che riprendono la denominazione delle sezioni della SUA TM-IS.

## Bibliografia

- ANVUR (2018) *Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università*.
- Bowen G.A., (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*, Qualitative Research Journal, vol. 9, n. 2.
- Carayannis E.G., Campbell, D.F.J. (2010), *Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other?: A Proposed Framework for a Trans-disciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology*, International Journal of Social Ecology and Sustainable Development.
- Eccles R.G., Ioannou I., Serafeim G. (2014), *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, Harvard Business School, Working Paper 12-035.
- Gruppo di studio sul Bilancio Sociale (2017), *Le nuove frontiere della rendicontazione sociale: il web-reporting linee di orientamento*, Documento n. 14, FrancoAngeli, Milano.
- Fiorani G., Litardi I. (2020), *When the civic-participation play a crucial role on urban sustainability. The case study of the University of Rome "Tor Vergata" and the project "A playground for Aurora"*, EJIF – European Journal of Islamic Finance, First Special Issue for EJIF Workshop, pp. 1-7.
- Istituto Demopolis (2019), *Indagine sui giovani e l'informazione in Italia*.
- Kerr C. (1963). *The uses of the university*. Harvard University Press.
- Matacena A. (2005), *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, Non profit, n. 1.
- Moggi S., Campedelli B. (2016), *La rendicontazione sociale nelle università italiane: un'analisi diacronica*, in Mio C. (a cura di), *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Mio C., Granati C. (2018), *La rendicontazione sociale negli atenei italiani*, Impresa Progetto, n. 1.
- Mion G., Melchiorri M. (2011), *Il processo di redazione del bilancio sociale negli Atenei pubblici come fattore strategico per una comunicazione attendibile*, Economia Aziendale on line, Vol. 2, n. 1: 117-129.
- Nielsen J., Loranger H. (2006), *Web usability 2.0. L'usabilità che conta (Italiano)*, Apogeo, Milano.
- Venditti M., Reale E., Leydesdorff L. (2013), *The Disclosure of University Research for Third Parties: A Non-Market Perspective on an Italian University*, Science & Public Policy 40(6) 792-800.
- Wheeler D., Colbert B., Freeman R. E. (2003), *Focusing on Value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, Journal of General Management, n. 3.