

Rendicontazione di sostenibilità e strutture organizzative nelle Università italiane: un'analisi esplorativa

Dott.ssa PATRIZIA DI TULLIO

ABSTRACT: (SUSTAINABILITY REPORTING AND ORGANISATIONAL STRUCTURES IN ITALIAN UNIVERSITIES: AN EXPLORATORY ANALYSIS). *Universities are increasingly called upon to adopt sustainable approaches and to incorporate sustainability principles and themes into their teaching, research, and third mission. As part of this shift, universities have started implementing sustainability-oriented initiatives, generating a growing need for transparent and systematic reporting of these efforts. However, sustainability reporting remains a voluntary and autonomous choice for the governance of each university, and there are currently no normatively mandatory guidelines, leading to diverse practices and challenges in sustainability reporting adoption. Furthermore, in universities, the implementation of social and environmental responsibility initiatives and their reporting are influenced by factors such as governance commitment. In this regard, the creation of organisational structures dedicated to sustainability represents a tangible manifestation of governance's commitment to these issues. This study investigates the sustainability reporting practices of Italian public universities. The research relies on data collection related to key characteristics of the universities, the presence of organisational structures dedicated to sustainability, and the content analysis of their sustainability reports. It specifically distinguishes three levels of analysis. The first level provides an overview of the diffusion and characteristics of sustainability reporting practices. The second examines the type of information reported, and the third level correlates the content of sustainability reports with the presence of organisational structures dedicated to sustainability to assess the relationship between these structures and the depth of sustainability reporting. The results reveal a complex landscape, influenced by the size and geographical distribution of universities, as well as the lack of specific regulations on sustainability reporting, leading to significant differences in adopted reporting practices. In terms of content, sustainability reports of Italian universities provide extensive information on certain topics, particularly environmental performance and sustainability-oriented third mission activities, while other areas receive less coverage. This suggests that although Italian universities are increasingly committed to documenting their initiatives, there is room for improvement to achieve more comprehensive and balanced reporting. Furthermore, the analysis highlights how different configurations of organisational structures dedicated to sustainability influence sustainability reporting. Most universities with established reporting practices have centralised, permanent structures dedicated to sustainability and reporting, with top-level responsible figures. This suggests that, in these cases, sustainability is integrated into institutional strategy and organisational routines, making reporting a consolidated practice. This research offers new insights into sustainability reporting practices in universities and the impact of institutional support on sustainability reporting, emphasising the critical role of organisational structures. It thus advances the understanding of sustainability reporting in higher education, highlighting its implications for governance and accountability within academia.*

KEYWORDS: *University; accountability; sustainability; reporting; organisational structures.*

DOI: 10.17408/RIRE.APDT010203042025 - **ISSN:** 1593-9154

Ricevuto: 16-09-2024 – **Accettato:** 13-02-2025

1. Introduzione

Le università svolgono un ruolo cruciale nel promuovere la sostenibilità, integrandone i principi nella ricerca, nella didattica e nella terza missione, oltre che adottando pratiche sostenibili nelle attività operative (RAMISIO ET AL., 2019; VENTURELLI ET AL., 2019; FIORANI E DI GERIO, 2021). Sul fronte della ricerca, esse sono chiamate ad incoraggiare e valorizzare l'eccellenza scientifica per generare nuove conoscenze che affrontino le sfide della sostenibilità (GODEMANN ET AL., 2014; COTTAFAVA ET AL., 2022). Dal punto di vista educativo, le università devono favorire lo sviluppo di competenze in materia di sostenibilità (RIECKMANN, 2012; WYNESS ET AL., 2015), integrando tali tematiche nei curricula e incentivando percorsi formativi transdisciplinari specifici (PROBST ET AL., 2019;

GIOVANELLI ET AL., 2021). Parallelamente, attraverso la terza missione, le università possono contribuire a promuovere una società più sostenibile ed equa, partecipando a progetti e iniziative che trasferiscano conoscenze al territorio (MANES ROSSI ET AL., 2018). Infine, sul piano operativo, è essenziale che gli atenei adottino pratiche sostenibili, come l'ottimizzazione dell'uso delle risorse, e coinvolgano gli *stakeholder* nelle iniziative di sostenibilità (CAVICCHI E VAGNONI, 2018; LO PRESTI ET AL., 2024).

Da alcuni anni a questa parte, gli atenei hanno iniziato ad intraprendere iniziative orientate alla sostenibilità, manifestando una crescente attenzione nel rendicontarle (MOGGI, 2023). La rendicontazione di sostenibilità consente alle università di comunicare le proprie *performance* economiche, ambientali e sociali agli *stakeholder*, nonché gli sforzi e le azioni di miglioramento futuri (MOGGI, 2023; DE VILLIERS ET AL., 2024). Questo processo contribuisce non solo a rafforzare la trasparenza e l'*accountability*, ma anche a migliorare la reputazione, visibilità, competitività, e capacità di attrarre fondi da parte delle università (CEULEMANS ET AL., 2015; BRUSCA ET AL., 2018; FIORANI E DI GERIO, 2021). Sempre più spesso, questo percorso culmina nella redazione di un *report* di sostenibilità, che viene pubblicato come documento a sé stante sul sito *web* dell'università.

Per lungo tempo, il *reporting* di sostenibilità nelle università ha ricevuto scarsa attenzione sia nella letteratura che nella pratica (ADHIKARIPARAJULI ET AL., 2021). Negli ultimi anni, invece, è diventato un tema di crescente interesse, stimolando numerosi studi a livello internazionale. Questi lavori si sono spesso concentrati sull'analisi delle pratiche adottate in specifici contesti nazionali, evidenziando l'influenza dei fattori normativi e culturali (SASSEN ET AL., 2022; ANDRADES ET AL., 2024). Anche il contesto italiano è stato oggetto di attenzione, con le università coinvolte in diverse riforme finalizzate a migliorare la loro *accountability* (AVERSANO ET AL., 2020; MONFARDINI E CRIENTI, 2021). Tuttavia, gli interventi normativi non hanno affrontato specificamente i temi della sostenibilità e della conseguente rendicontazione. Ciò ha portato allo sviluppo di modalità di rendicontazione e comunicazione significativamente diverse tra loro (DI TULLIO E LA TORRE, 2022; MOGGI, 2023). Pertanto, questo studio si propone innanzitutto di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *Quali sono le caratteristiche e i contenuti della rendicontazione di sostenibilità delle università pubbliche italiane?*

L'assenza di una normativa specifica rende la rendicontazione di sostenibilità nelle università italiane una scelta autonoma e volontaria della *governance* dei singoli atenei (MENEQUZZO E FIORANI, 2009; MOGGI, 2019). Il *commitment* da parte della *governance*, così come la disponibilità di risorse umane e finanziarie, sono alcuni elementi chiave che possono condizionare l'implementazione di azioni e iniziative relative alla responsabilità sociale ed ambientale e la loro rendicontazione nelle università (AVILA ET AL., 2019; PALETTA E BONOLI, 2019; DE VILLIERS ET AL., 2024). Tra le manifestazioni più rilevanti dell'impegno della *governance* su questi temi vi è la creazione di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità (RICHARDSON E KACHLER, 2016).

Studi precedenti hanno indagato la relazione tra strutture organizzative e *performance* su specifiche missioni dell'università (es. ricerca, trasferimento tecnologico) (BERCOVITZ ET AL., 2001; BRESCIA ET AL., 2016; LEAHEY E BARRINGER, 2020). Tuttavia, il tema delle strutture organizzative dedicate agli aspetti sociali e ambientali e del loro impatto sulla rendicontazione di sostenibilità nelle università è ancora poco indagato (LEAL FILHO ET AL., 2019). Questo studio mira a colmare tale lacuna esaminando anche la seguente domanda di ricerca: *Come la presenza di diverse strutture organizzative dedicate alla sostenibilità influisce sulle caratteristiche e i contenuti della rendicontazione nelle università italiane?*

Lo studio analizza in modo approfondito le caratteristiche e i contenuti della rendicontazione di sostenibilità delle università italiane. Inoltre, esplora il ruolo risorse umane dedicate e delle unità organizzative specifiche nel favorire l'adozione della rendicontazione della sostenibilità e nell'arricchire il contenuto dei *report*. Per raggiungere tali obiettivi, la ricerca si fonda sulla raccolta e analisi di dati relativi alle caratteristiche principali delle università e dei loro documenti di rendicontazione di sostenibilità, sull'analisi del contenuto dei *report* di sostenibilità, e sulla valutazione della relazione tra il contenuto dei bilanci di sostenibilità e la presenza di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità.

I risultati rivelano un panorama complesso, influenzato da fattori quali la dimensione e la distribuzione geografica delle università. Emergono differenze significative nella rendicontazione di sostenibilità, con alcune aree tematiche ampiamente trattate nei bilanci di sostenibilità e altre con una copertura limitata. Ciò suggerisce che, sebbene le università italiane siano sempre più impegnate a documentare le loro iniziative, c'è un margine di miglioramento per ottenere una rendicontazione più completa ed equilibrata. Inoltre, l'analisi evidenzia come le diverse configurazioni delle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità influenzino sia l'avvio del processo di rendicontazione sia il contenuto dei *report* di sostenibilità.

Questo studio mira innanzitutto a contribuire alla letteratura sul *reporting* di sostenibilità attraverso un'analisi della rendicontazione di sostenibilità delle università pubbliche italiane. Inoltre, la ricerca fornisce un contributo pratico, offrendo indicazioni utili alle università che non hanno ancora avviato il processo di rendicontazione di sostenibilità, ed evidenziando al contempo il potenziale ruolo di un intervento normativo nel favorire l'adozione e l'armonizzazione di tali processi.

La restante parte del presente lavoro include una rassegna della letteratura sulla rendicontazione di sostenibilità nelle università italiane e sui fattori che influenzano la rendicontazione di sostenibilità nella sezione 2. La metodologia della ricerca è descritta nella sezione 3, mentre i risultati sono presentati nella sezione 4 e discussi nella sezione 5. In ultimo, sono presentate le conclusioni, i limiti del lavoro e i suggerimenti per le ricerche future.

2. Analisi della letteratura

2.1. La rendicontazione di sostenibilità nelle università italiane

Le università italiane sono state oggetto di numerosi studi nell'ambito dell'*accounting* sociale e ambientale per la serie di riforme che hanno trasformato il sistema di rendicontazione pubblico (SANGIORGI E SIBONI, 2017; MANES ROSSI ET AL., 2018). Tali riforme sono state progettate per migliorare l'efficienza, l'efficacia, la trasparenza e l'*accountability* degli enti pubblici italiani, introducendo strumenti chiave per la programmazione e la gestione della *performance*, come il bilancio preventivo annuale, il piano della *performance*, e, più recentemente, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (MONFARDINI E CRIENTI, 2021; IPPOLITO, 2023; CAPPELLI ET AL., 2024). Tuttavia, questi interventi non hanno affrontato specificamente l'integrazione e la rendicontazione delle iniziative di sostenibilità (MENEGUZZO E FIORANI, 2009; MOGGI, 2019). Di conseguenza, il *reporting* di sostenibilità nelle università italiane rappresenta ancora una scelta volontaria,

si trova in una fase iniziale di sviluppo e richiede ulteriori sforzi per promuoverne una maggiore diffusione (MOGGI, 2023).

La letteratura sul *reporting* di sostenibilità nelle università italiane è ampia e include studi che si concentrano sulle esperienze di singoli Atenei (CORAZZA, 2018; PALETTA ET AL., 2018), sull'utilizzo di linee guida specifiche (MOGGI, 2023) e sulla rendicontazione di determinati aspetti sociali e ambientali (SANGIORGI E SIBONI, 2017). Da questi studi emerge che le università italiane hanno sviluppato diversi tipi di documenti per la rendicontazione delle informazioni di sostenibilità, sia in termini di struttura che di *standard* utilizzati (SIBONI ET AL., 2013; MOGGI, 2023). Le università, infatti, affrontano numerose difficoltà nell'avvio del processo di rendicontazione di sostenibilità, spesso a causa della mancanza di linee guida specifiche (DEL SORDO ET AL., 2016; MOGGI, 2019). Le generali linee guida del *Global Reporting Initiative* (GRI) sono le più diffuse a livello globale per la rendicontazione di sostenibilità e vengono spesso utilizzate anche dalle università (YANEZ ET AL., 2019). Tuttavia, il GRI non prevede *standard* specificamente rivolti al settore dell'istruzione, il che rende complessa l'applicazione di tali linee guida, elettivamente concepite per le imprese, alle università, che si trovano costrette a adattare gli indicatori proposti alle proprie attività e missioni istituzionali (AN ET AL., 2019; MOGGI, 2023). Per colmare questa lacuna, il Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), in collaborazione con la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS), ha predisposto ed emanato uno *Standard* sul Bilancio di Sostenibilità delle Università italiane. Questo *standard* mira a guidare le università nell'implementazione dei sistemi di gestione della responsabilità sociale ed ambientale, definendo struttura e contenuti del documento di rendicontazione, e offrendo supporto in particolare alle università che non hanno ancora avviato tale processo (RUS-GBS, 2021). Pertanto, esso potrebbe incentivare le università italiane a documentare le proprie iniziative e i risultati di sostenibilità, adottando un modello che coglie le loro caratteristiche e peculiarità.

La rendicontazione di sostenibilità delle università italiane presenta alcune criticità, come la tendenza a trascurare le questioni sociali e a non coinvolgere gli *stakeholder* nel processo di rendicontazione (DEL SORDO ET AL., 2016; MOGGI, 2019). Per cercare di superare quest'ultima criticità, alcune università hanno iniziato a adottare strumenti di comunicazione digitale, come i *social media*, che favoriscono una maggiore tempestività nella diffusione delle informazioni e offrono la possibilità di attivare un dialogo diretto con gli *stakeholder* (BELLUCCI E MANETTI, 2017). Tuttavia, anche questi strumenti presentano dei limiti e non possono sostituirsi al *report* di sostenibilità, ma piuttosto esserne un complemento (DI TULLIO ET AL., 2021).

Considerando i numerosi cambiamenti normativi, la crescente attenzione sociale alla sostenibilità e alla sua rendicontazione nelle università, evidenziata anche dalla creazione di uno *standard* ad hoc, emerge la necessità di comprendere la diffusione del *reporting* di sostenibilità e il contenuto dei *report* delle università italiane.

2.2. Le determinanti della rendicontazione di sostenibilità nelle università

La rendicontazione di sostenibilità nelle università è influenzata da molteplici fattori esterni ed interni (LARRAN ET AL., 2018; MANES ROSSI ET AL., 2018). Tra i principali fattori esterni si annoverano le pressioni istituzionali e degli *stakeholder*, oltre alla disponibilità di risorse finanziarie (FERRER BALAS ET AL., 2008). Sul piano interno, la presenza di una *leadership* visionaria, il coinvolgimento attivo e l'impegno delle parti interessate, e

l'integrazione della sostenibilità in tutti gli ambiti del sistema universitario, rappresentano fattori determinanti (FONSECA ET AL., 2011; PALETTA E BONOLI, 2019). In particolare, l'iniziativa e il supporto della *governance* risultano fondamentali nei casi di successo, rappresentando un elemento chiave per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (PULEJO, 2017; AVILA ET AL., 2019; DE VILLIERS ET AL., 2024). Al contrario, approcci di tipo *bottom-up*, che si sviluppano in assenza di un chiaro sostegno da parte della *governance*, tendono a fallire nel lungo periodo, poiché richiedono notevoli quantità risorse umane e finanziarie, difficili da mobilitare autonomamente (BRINKHURST ET AL., 2011; SHAIKH ET AL., 2024).

Un altro importante fattore interno è rappresentato dall'esistenza di unità di coordinamento e strutture organizzative dedicate alla sostenibilità. Queste strutture costituiscono una manifestazione tangibile dell'impegno della *governance* su queste tematiche (RICHARDSON E KACHLER, 2016; LARRAN ET AL., 2018). Esse non costituiscono strumenti 'neutri', poiché riflettono le intenzioni, aspirazioni e finalità della *governance*, definendo la delega delle attività e la distribuzione delle risorse (GREENWOOD E HININGS, 1993; MENON E SURESH, 2021). Le università possono definire autonomamente dei modelli organizzativi specifici, ispirati anche a quelli diffusi tra le altre università, utilizzando delegati, gruppi di lavoro, comitati o uffici dedicati (SCOTT, 2008; SASSEN ET AL., 2022).

Le strutture organizzative per la sostenibilità possono seguire due principali modelli: centralizzati e decentralizzati (BRESCIA ET AL., 2016). Nel modello centralizzato, una o poche unità centrali gestiscono le attività sociali e ambientali, fungendo da riferimento e coordinamento per l'intero ateneo. Nel modello decentralizzato, invece, le responsabilità delle attività e delle risorse sono distribuite tra gruppi o individui specializzati, ciascuno focalizzato su specifici aspetti della sostenibilità (BRESCIA ET AL., 2016; MENON E SURESH, 2021). Entrambi gli approcci presentano dei vantaggi e degli svantaggi in termini di flessibilità, autonomia, reattività e coordinamento (DEBACKERE E VEUGELERS, 2005; CARLSSON ET AL., 2008; MENON E SURESH, 2021). La scelta del modello organizzativo può influenzare l'efficacia delle politiche di sostenibilità e il livello di integrazione nelle diverse aree dell'università.

In alcuni casi, le università possono istituire un'unità organizzativa specifica per la redazione del *report* di sostenibilità (LARRAN ET AL., 2015). In tali contesti, il coinvolgimento di studiosi esperti in responsabilità sociale e rendicontazione può essere di notevole supporto (MOGGI ET AL., 2015; DEL SORDO ET AL., 2016; FISSI ET AL., 2021). Queste strutture, inoltre, possono coinvolgere sia il personale amministrativo sia quello accademico, garantendo così un impegno condiviso (DONNA, 2018). La cultura della sostenibilità, infatti, può essere integrata nelle strategie aziendali e tradotta in azioni e risultati da comunicare agli *stakeholder* solo se promossa dagli organi di governo e supportata da coloro che operano nei diversi livelli aziendali (PULEJO, 2017; AVILA ET AL., 2019; DE VILLIERS ET AL., 2024). Spesso manca una visione condivisa della sostenibilità all'interno delle università, il che impedisce l'avvio e la rendicontazione di iniziative sociali e ambientali (ADAMS, 2013; AN ET AL., 2019). Inoltre, i cambiamenti nelle priorità individuali e i mutamenti nella *governance* e nell'assetto organizzativo, possono rappresentare sfide significative per il progresso delle attività di sostenibilità e per la loro rendicontazione nelle università (BRINKHURST ET AL., 2011). Tuttavia, la relazione tra le strutture organizzative dedicate agli aspetti sociali e ambientali e la rendicontazione di sostenibilità nelle università rimane un tema ancora poco esplorato (LEAL FILHO ET AL., 2019).

3. Metodologia della ricerca

3.1. Selezione del campione

Il sistema italiano di istruzione superiore è composto da 67 università pubbliche e 31 private (Ufficio di Statistica e Studi - formazione terziaria - del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca). Questo studio si concentra sulle università pubbliche che svolgono un ruolo predominante nel sistema universitario italiano in termini di numero di studenti, programmi e discipline (VAGNONI E CAVICCHI, 2015). Le università private e telematiche sono state escluse poiché sono regolate da normative, modelli di gestione, finanziamenti e pratiche di rendicontazione differenti (MANES ROSSI ET AL., 2018; AVERSANO ET AL., 2020). Analogamente, le università per stranieri (2), le Istituzioni e le Scuole superiori ad ordinamento speciale (6) non sono state considerate poiché sono impegnate in attività peculiari che le rendono difficilmente confrontabili con le altre università (MANES ROSSI ET AL., 2018). Pertanto, il campione finale è costituito da 59 università pubbliche italiane.

3.2. Analisi dei dati

Lo studio analizza le caratteristiche e i contenuti della rendicontazione di sostenibilità delle università pubbliche italiane, ponendo particolare attenzione alla relazione tra questi e la creazione di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità. L'analisi si sviluppa su tre livelli principali. Il primo livello si focalizza sulle caratteristiche delle università e della loro rendicontazione di sostenibilità. Il secondo livello approfondisce la tipologia di informazioni contenute nei *report* di sostenibilità. Infine, il terzo livello riguarda la raccolta dei dati e l'analisi della presenza di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità, e la relazione tra tali strutture e il *reporting* di sostenibilità. Ciascun livello è descritto in dettaglio nelle sottosezioni successive.

3.2.1. Analisi delle caratteristiche del reporting di sostenibilità

Per ciascuna università, sono stati raccolti manualmente, attraverso i siti web ufficiali, i dati relativi ad alcuni elementi distintivi quali: dimensione, area geografica, e anno di fondazione. Tali informazioni sono state organizzate in un *database* Excel. Nel mese di maggio 2024, è stata inoltre condotta una ricerca sui *report* di sostenibilità, indipendentemente dalla loro denominazione, sia sui siti ufficiali degli atenei che sul *web*. Sulla base della letteratura esistente (BARNABÈ ET AL., 2013; SASSEN E AZIZI, 2018; MOGGI, 2019), sono stati identificati gli elementi chiave che caratterizzano il *reporting* di sostenibilità. Sono stati annotati nel *database* i seguenti elementi:

- Tipologia di *report* utilizzato (es. bilancio di sostenibilità; bilancio ambientale, ecc.)
- Numero di anni in cui è stato pubblicato il *report*
- Periodo di rendicontazione
- Anno di pubblicazione dell'ultimo *report*
- Linee guida adottate
- Presenza di *assurance* esterna

Per quanto riguarda la tipologia di *report*, nel perimetro di analisi sono stati inclusi tutti i documenti adottati dalle università per rendicontare le proprie attività e *performance* in ambito sociale e ambientale, senza limitare l'analisi ai soli documenti esplicitamente denominati 'bilancio di sostenibilità'. Pertanto, è stata registrata nel file Excel la denominazione dell'ultimo *report* pubblicato da ciascun ateneo relativo agli aspetti di sostenibilità.

Al fine di determinare da quanti anni le università abbiano iniziato a pubblicare *report* di sostenibilità, sono state effettuate diverse verifiche: (i) analisi dei siti web istituzionali per individuare eventuali sezioni archivistiche contenenti i *report* precedenti; (ii) esame dell'ultimo *report* pubblicato per verificare la presenza di riferimenti al numero di edizioni precedenti; (iii) ricerca *online* di eventuali tracce di *report* pubblicati in anni precedenti. Quando è stato possibile risalire a questa informazione, il dato è stato annotato nel *database*; in caso contrario è stato classificato come non disponibile.

Il periodo di rendicontazione è la frequenza con cui le università pubblicano i propri *report* di sostenibilità (annuale, biennale, ecc.) e può essere desunto sia dall'ultimo *report* pubblicato sia, ove disponibili, dai *report* precedenti.

Infine, per ciascun ateneo, nel *database* sono stati registrati i seguenti elementi relativi all'ultimo *report* pubblicato: (i) l'anno di pubblicazione; (ii) le linee guida adottate per la redazione del *report*, individuate prioritariamente nella nota metodologica; e (iii) la presenza di un documento di *assurance*, verificata attraverso un'analisi del contenuto del *report* stesso.

3.2.2. *Analisi delle informazioni rendicontate dalle università*

L'ultimo *report* di sostenibilità pubblicato da ciascuna università negli ultimi 4 anni (2020-2024) è stato oggetto di una *content analysis* manuale, utilizzando il *software* Nvivo. Come è noto, la *content analysis* è una metodologia ampiamente utilizzata negli studi sulla rendicontazione di sostenibilità nelle organizzazioni, poiché consente di analizzare e interpretare i testi in modo sistematico e oggettivo, descrivendo e quantificando i fenomeni osservati (GRAY ET AL., 1995). Un primo passo fondamentale per condurre questa analisi è la scelta dell'unità di analisi più appropriata per la codifica e la misurazione (es., parole, frasi, pagine) (KRIPPENDORF, 2004). Molti studi suggeriscono che la frase sia l'unità di analisi preferibile poiché assicura precisione e rilevanza contestuale, offrendo risultati più affidabili e dettagliati (HACKSTON E MILNE, 1996; MILNE E ADLER, 1999). Per questo motivo, in questo studio è stata scelta la frase come unità di analisi. Tale scelta risulta inoltre particolarmente adeguata alla codifica manuale utilizzata in questo lavoro, che si dimostra più efficace rispetto alla *content analysis* automatica nel derivare inferenze accurate dai testi (BEATTIE ET AL., 2004; NARDO ET AL., 2021). Anche i contenuti delle tabelle e i grafici sono stati codificati per includere informazioni non-narrative (TINKER E NEIMARK, 1987).

Un altro elemento centrale nell'analisi del contenuto è la selezione di un adeguato metodo di categorizzazione (WEBER, 1990). In questo studio, l'analisi qualitativa è stata effettuata seguendo uno schema di codifica basato su *framework* consolidati in letteratura (MILES ET AL., 2013). In particolare, sono state prese a riferimento le categorie utilizzate dai lavori di Fonseca et al. (2011) e Moggi (2019), che hanno adattato le linee guida del GRI alle specificità delle università. Le categorie utilizzate includono: *performance* ambientale; *performance* sociale; edilizia verde e appalti; didattica su temi legati alla sostenibilità; ricerca su temi legati alla sostenibilità; attività di terza missione sui temi della sostenibilità (Tabella 1).

Tabella 1 – Schema di codifica dei *report* di sostenibilità

Categorie	Descrizione
<i>Performance</i> ambientale	Informazioni relative a energia, acqua, biodiversità, emissioni, rifiuti, mobilità sostenibile
<i>Performance</i> sociale	Informazioni sulle attività e iniziative relative a diversità e pari opportunità, formazione continua, supporto al diritto allo studio
Edilizia verde e appalti	Informazioni su spazi verdi, servizi alimentari sostenibili, edifici verdi e ristrutturazioni, acquisto di materiali riciclati e sostenibili
Didattica su temi legati alla sostenibilità	Informazioni su corsi ed insegnamenti, relativi alla sostenibilità, iniziative didattiche non curriculari relative alla sostenibilità
Ricerca su temi legati alla sostenibilità	Informazioni su centri/laboratori di ricerca sulla sostenibilità, progetti e programmi di ricerca legati alla sostenibilità, produzione scientifica sui temi della sostenibilità, finanziamenti per la ricerca sulla sostenibilità
Attività di terza missione sui temi della sostenibilità	Informazioni sulle attività di public engagement sui temi della sostenibilità, trasferimento tecnologico su aspetti sociali e ambientali, valorizzazione del patrimonio culturale

Questo schema di codifica comprende sia categorie generali che dimensioni specifiche legate alle missioni delle università, al fine di riflettere il complessivo impegno verso la sostenibilità degli atenei. Pur adottando un approccio qualitativo, le analisi quantitative non sono state escluse (MAYRING, 2020). Il *software* Nvivo è stato infatti utilizzato per quantificare il numero di frasi codificate per ciascuna categoria. L'affidabilità dell'analisi è garantita, oltre che dall'esperienza del ricercatore nella codifica e nella rendicontazione di sostenibilità, dall'adozione di uno schema di codifica ampiamente diffuso e utilizzato in studi precedenti (MILNE E ADLER, 1999). Complessivamente, l'analisi svolta consente di rispondere alla prima domanda di ricerca, delineando il quadro delle caratteristiche e dei contenuti della rendicontazione di sostenibilità delle università pubbliche italiane.

3.2.3. *Analisi delle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità delle università*

Per tutte le università pubbliche italiane, sono stati, inoltre, raccolti i dati relativi alla presenza di strutture organizzative dedicate alla sostenibilità, utilizzando i siti *web* ufficiali degli atenei come fonte informativa principale. L'analisi ha riguardato sia le sezioni esplicitamente dedicate alla sostenibilità sia quelle relative agli organi di *governance*, incluse le sezioni relative ai delegati e referenti del Rettore. In particolare, sono state annotate le seguenti informazioni:

- Denominazione della figura/gruppo/ufficio dedicato alla sostenibilità
- Tematiche sociali/ambientali di competenza di tali unità

Per ciascun ateneo, all'interno del *database*, sono state registrate tante righe quante sono le strutture organizzative identificate in relazione ai temi della sostenibilità. Per ogni struttura, oltre alla denominazione e alla tipologia (es. gruppo, ufficio, delegato, referente), è stata annotata la tematica di riferimento (es. disabilità, rendicontazione di sostenibilità, ambiente, ecc.)

Questi dati relativi alle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità sono stati successivamente integrati con i risultati della *content analysis* dei *report* di sostenibilità al fine di esplorare la relazione tra la presenza di queste strutture e le caratteristiche e i contenuti dei *report*, approfondendo così gli aspetti legati alla seconda domanda di ricerca.

4. Risultati

Le 59 università pubbliche italiane presentano una distribuzione geografica piuttosto omogenea: 18 si trovano nel Nord Italia, 18 nel Centro Italia e 23 nel Sud Italia. Dal punto di vista dimensionale, basato sul numero di studenti iscritti, si classificano in 9 mega-università (oltre 40.000 studenti), 18 grandi (20.000-40.000 studenti), 17 medie (10.000-20.000 studenti), 11 piccole (fino a 10.000 studenti) e 4 politecnici. Alcune istituzioni sono molto antiche (7 fondate prima del 1300 e 20 tra il 1300 e il 1800), mentre altre sono più recenti (32 fondate dopo il 1900).

Le verifiche sul *reporting* di sostenibilità nelle università pubbliche italiane sono state condotte su tre distinti livelli di analisi. Il primo livello fornisce una panoramica sulla diffusione e le caratteristiche del *reporting* di sostenibilità. Il secondo esamina la tipologia di informazioni rendicontate, e il terzo livello mette in relazione il contenuto dei *report* di sostenibilità con le strutture organizzative dedicate alla sostenibilità presenti nelle università.

4.1. *Caratteristiche del reporting di sostenibilità*

Dal primo livello di analisi risulta che ben 17 università (29%) non hanno mai avviato la rendicontazione di sostenibilità. La maggior parte di queste istituzioni si trova nel Sud Italia (10) ed è di piccole e medie dimensioni. 8 università, invece, hanno interrotto la rendicontazione prima del 2020, nonostante due di esse avessero una rendicontazione consolidata, con 4 e 6 *report* pubblicati. Al contrario, 34 università (60%) hanno pubblicato

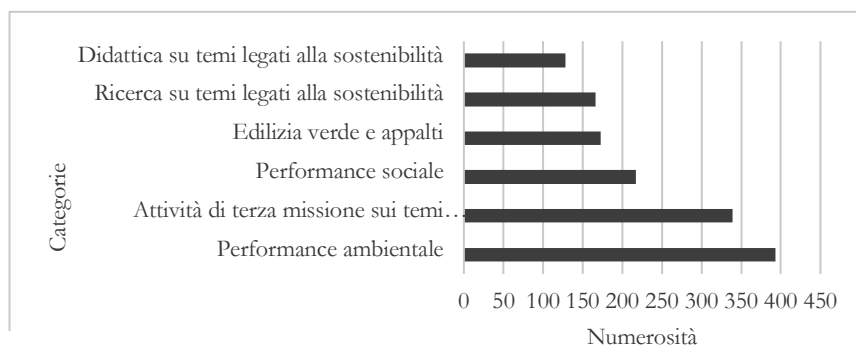
almeno un *report* di sostenibilità nel periodo compreso tra il 2020 e il 2024. Di queste, 19 università, situate prevalentemente nel Nord (8) e nel Centro (9) Italia e di dimensioni medie o grandi, hanno una rendicontazione annuale da oltre tre anni.

Per quanto riguarda gli elementi chiave del *reporting* di sostenibilità, i documenti pubblicati presentano diverse denominazioni: il 50% sono bilanci/rapporti/*report* di sostenibilità (21), il 28,5% bilanci/rendiconti sociali (11), il 9,5% bilanci/rendiconti sociali integrati (4), il 7% bilanci ambientali (3), mentre il restante 5% utilizza titolazioni originali, come “L’ateneo per la sostenibilità”(2). Tuttavia, tali differenze terminologiche non si traducono in variazioni sostanziali nella struttura e nei contenuti dei *report*. Tra le linee guida adottate, lo *Standard RUS-GBS*, sebbene introdotto solo pochi anni fa, è già ampiamente diffuso (10 *report*), soprattutto tra le università che hanno avviato recentemente la rendicontazione di sostenibilità. Inoltre, negli ultimi anni, diversi atenei sono passati dal GRI allo *Standard RUS-GBS*, ritenendolo più adeguato alle loro specifiche attività, o hanno adottato una combinazione dei due *standard*. Tuttavia, il GRI rimane ancora ampiamente utilizzato (12 *report*). Si osservano anche numerosi casi in cui le università non indicano di aver seguito alcuno *standard* specifico per la rendicontazione di sostenibilità (15 *report*), mentre in altri *report* pubblicati prima del 2020 sono state adottate le Linee Guida del GBS (3 *report*) e una combinazione di linee guida (GRI e *Standard GBS*; GRI e Linee Guida dell’*International Integrated Reporting Council* (IIRC) (2 *report*). Relativamente all’*assurance* dei *report*, solo due università che hanno una rendicontazione di sostenibilità attiva e una università che ha interrotto la rendicontazione di sostenibilità, hanno sottoposto i loro *report* a verifica esterna. Tale *assurance* è stata affidata a società di consulenza internazionali appartenenti alle cosiddette Big4, tra cui PwC e KPMG.

4.2. Tipologia di informazioni rendicontate dalle università

Passando al secondo livello di analisi, i *report* di sostenibilità pubblicati dal 2020, consentono di individuare i principali temi di interesse per le università. I temi sui quali le università hanno fornito maggiori informazioni sono la ‘*performance ambientale*’ (27,7% delle informazioni codificate) e le ‘attività di terza missione su temi legati alla sostenibilità’ (24%). Al contrario, risultano meno dettagliate le informazioni relative a ‘ricerca su temi legati alla sostenibilità’ (11,7%) e ‘didattica su temi legati alla sostenibilità’ (9%) (Figura 1).

Figura 1 – Informazioni per ciascuna categoria



Rispetto alla *performance* ambientale, le università italiane si sono focalizzate principalmente su iniziative legate alla mobilità sostenibile e alla gestione dei rifiuti. Gli studenti percorrono quotidianamente distanze, talvolta considerevoli, tra casa e università, con conseguente uso non sostenibile delle risorse e aumento dell'inquinamento. Negli ultimi anni, alcune università hanno intensificato gli sforzi per affrontare questi problemi, conducendo indagini tra lavoratori e studenti per valutare le abitudini di mobilità; attivando convenzioni con le società di trasporto locale; installando postazioni per la ricarica dei veicoli elettrici; e avviando servizi di *bike sharing*. Per la gestione dei rifiuti, sono state implementate procedure per il loro recupero, inclusa la distribuzione di contenitori per la raccolta differenziata in varie strutture. Significativo è stato anche l'impegno per ridurre l'uso della plastica, attraverso la distribuzione di borracce di alluminio e la progressiva eliminazione di contenitori, bicchieri e palette di plastica nelle mense e nei distributori automatici.

Nell'ambito delle attività di terza missione, le università hanno dato grande importanza alle attività di *stakeholder engagement* su tematiche di sostenibilità e sviluppo sostenibile. Esse hanno organizzato numerose iniziative, giornate di sensibilizzazione e attività volte a informare e stimolare il dibattito su questioni sociali e ambientali, dettagliatamente riportate nei *report* di sostenibilità.

Particolare attenzione è stata rivolta alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, con musei e biblioteche universitarie che hanno organizzato visite guidate ed eventi culturali aperti non solo alla comunità accademica, ma anche ai cittadini. Inoltre, i *report* includono anche informazioni sulle attività di trasferimento tecnologico connesse alla sostenibilità ambientale (ad esempio, economia circolare, transizione energetica, tutela della biodiversità) e sociale (quali l'accesso equo alle risorse idriche e la sicurezza alimentare).

In relazione alla *performance* sociale, le università hanno focalizzato l'attenzione sull'inclusione e sulla giustizia sociale. Sono state implementate iniziative per favorire lo studio e la partecipazione alla vita universitaria di studenti con disabilità e Disturbi Specifici dell'Apprendimento, nonché di studenti provenienti da Paesi con situazioni politiche e sociali complesse o in regime di detenzione.

Le università hanno anche dato rilievo alle pari opportunità, con iniziative volte a sensibilizzare la comunità universitaria alle tematiche legate all'uguaglianza di genere, ad incrementare la partecipazione e l'iscrizione delle studentesse ai corsi con ridotta presenza femminile e a contrastare la violenza di genere.

Per la categoria 'edilizia verde e appalti', i *report* di sostenibilità hanno descritto le attività di rinnovamento degli edifici universitari per migliorarne l'efficienza energetica. Queste iniziative includono la sostituzione di impianti obsoleti e inefficienti e la realizzazione di nuovi edifici conformi a criteri di sostenibilità ambientale. Nei *report* sono state dettagliate le informazioni sulle strutture interessate dagli interventi, le attività svolte, i tempi di realizzazione, gli importi investiti e la provenienza dei fondi.

Per quanto riguarda la didattica sui temi legati alla sostenibilità, si osserva un approccio omogeneo tra le università italiane. È prassi diffusa chiedere ai docenti o ai Coordinatori dei Corsi di Studio di indicare se e quali obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) possono essere associati ai loro insegnamenti. Questo processo consente alle università di mappare sistematicamente i corsi che affrontano argomenti legati allo sviluppo sostenibile,

favorendo una maggiore integrazione di tali tematiche nei percorsi formativi. Inoltre, i programmi formativi di terzo livello, come *master* e corsi di dottorato che affrontano tematiche sostenibili, sono ampiamente descritti nei *report*. Analogamente, nell'ambito della ricerca, le università hanno riportato nei loro *report* informazioni sui progetti legati alla sostenibilità e agli SDGs pertinenti, specificando anche gli importi dei finanziamenti ottenuti. È stata inoltre documentata l'attività dei centri di ricerca impegnati su questi temi, con una descrizione delle principali attività e finalità, evidenziando il loro contributo al progresso della sostenibilità.

4.3. Strutture organizzative e rendicontazione di sostenibilità

Il terzo livello di analisi, volto a rispondere alla seconda domanda di ricerca, esamina l'influenza delle strutture organizzative sulle caratteristiche e sul contenuto dei *report* di sostenibilità. Dall'analisi emergono diverse tipologie di relazioni, determinate dalle caratteristiche delle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità.

Le università che presentano una rendicontazione stabile e consolidata nel tempo (19), sono caratterizzate da strutture organizzative centralizzate e permanenti, dedicate alla sostenibilità in generale o specificatamente alla rendicontazione di sostenibilità, e da figure apicali focalizzate su specifici temi sociali o ambientali. In alcune di esse sono stati nominati delegati alla rendicontazione e sono attivi gruppi di lavoro dedicati alla rendicontazione di sostenibilità, che coinvolgono docenti specializzati sul tema e dirigenti di diverse divisioni. Molte di esse dispongono anche di uffici permanenti, come il *Green Office* o l'ufficio sviluppo sostenibile, incaricati di raccogliere i dati, coordinare le attività e monitorare i progetti e le iniziative nel campo della sostenibilità. Inoltre, vi sono anche delegati del Rettore dedicati a temi specifici, come le politiche energetiche di ateneo, che risultano di particolare rilevanza per l'istituzione.

Nelle università che dal 2020 hanno pubblicato meno di tre *report* (15), si osserva raramente la presenza di uffici dedicati alla sostenibilità o di gruppi di lavoro specifici per la redazione del *report* di sostenibilità. Tuttavia, sono numerose le figure nominate dal Rettore come referenti o delegati per specifiche tematiche sociali (es. Delegato del Rettore all'inclusione e alla diversità) e ambientali (es. Delegato del Rettore alla transizione energetica). La presenza di queste figure decentralizzate si traduce in una maggiore quantità di informazioni su tali temi all'interno del *report* di sostenibilità. La mancanza di strutture permanenti, però, suggerisce un impegno non necessariamente a lungo termine per il mantenimento della rendicontazione di sostenibilità.

Rispetto al contenuto dei *report*, relativamente alle *performance* ambientali e 'edilizia verde e appalti', emergono due figure di coordinamento comuni a tutte le università che redigono il *report*: il *mobility manager* e l'*energy manager*. Mentre, un'eccezione rispetto alle considerazioni fatte finora riguarda la categoria della *performance* sociale, in particolare sulla questione della diversità e inclusione. In tutti gli atenei c'è almeno una figura o una struttura dedicata a questi aspetti. Tuttavia, alla loro presenza spesso non corrisponde una estesa rendicontazione di informazioni sui temi legati al supporto degli studenti disabili o con disturbi specifici dell'apprendimento, o sulle iniziative volte all'inclusione.

La raccolta dati sulle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità è stata condotta anche nelle università che non hanno una rendicontazione di sostenibilità (25), sia perché non l'hanno mai avviata (17), sia perché l'hanno interrotta (8).

I risultati rivelano una situazione molto eterogenea, ma con poche differenze significative tra le università che non hanno mai avviato una rendicontazione di sostenibilità e quelle che l'hanno sospesa. In un caso, non è stata identificata alcuna struttura organizzativa legata ai temi della sostenibilità, evidenziando una mancanza di attenzione a tali questioni e spiegando l'assenza di un *report* di sostenibilità. In alcune università (7), sono state definite strutture organizzative sia permanenti, come uffici per gli studenti con disabilità e DSA e uffici di coordinamento per le politiche di inclusione, che temporanei, dedicati solo a disabilità, diversità e inclusione. In altri casi (8), accanto a queste strutture organizzative, è presente una figura apicale, come un Pro Rettore o un delegato del Rettore alla sostenibilità o allo sviluppo sostenibile. Infine, in 9 università, sono presenti numerosi delegati del Rettore per i diversi temi sociali e ambientali (es. delegato alla mobilità sostenibile, alla transizione energetica, all'ecologia ed emergenza climatica), ma non hanno comunque avviato una rendicontazione di sostenibilità. In questi casi, mancano sia una figura apicale dedicata specificamente alla rendicontazione di sostenibilità, sia gruppi di lavoro e uffici permanenti sui diversi aspetti della sostenibilità che possano supportare i delegati a coordinare e monitorare le iniziative su vari temi sociali e ambientali.

5. Discussione dei risultati

Nelle università pubbliche italiane si osservano tre tipologie di comportamento riguardo alla rendicontazione di sostenibilità. Più della metà di esse ha pubblicato almeno un *report* di sostenibilità tra il 2020 e il 2024, mentre un terzo non ne ha mai prodotto uno, e alcune hanno interrotto tale rendicontazione dopo averla avviata negli anni precedenti. Analizzando le caratteristiche dimensionali e la posizione geografica delle università, è evidente come questi fattori influenzino le distinzioni tra i diversi gruppi di università e le relative caratteristiche di rendicontazione. In particolare, le università di piccole dimensioni e quelle situate nel Sud Italia presentano una minore diffusione della rendicontazione di sostenibilità. Inoltre, l'avvio più o meno recente della rendicontazione sembra influenzare l'adozione di specifici *standard*. Infatti, le università che hanno iniziato a rendicontare le informazioni di sostenibilità recentemente, tendono a seguire lo *Standard* RUS-GBS, che evidentemente si sta rapidamente affermando come uno strumento utile per guidare gli atenei nella comunicazione delle loro iniziative di sostenibilità. Tuttavia, il GRI rimane un riferimento significativo per molti atenei. Si osserva, infine, un ridotto ricorso all'*assurance* esterna. Da quest'ultimo punto di vista, la situazione non è quindi cambiata rispetto al passato (BARNABÈ ET AL., 2013). Inoltre, il caso italiano non è isolato, poiché studi precedenti hanno evidenziato che l'*assurance* esterna non è una pratica diffusa tra le università (SASSEN E AZIZI, 2018; SEPASI ET AL., 2018).

Il limitato ricorso a verifiche esterne dei bilanci di sostenibilità è probabilmente attribuibile ai costi aggiuntivi e al percepito limitato ritorno in termini di credibilità e trasparenza (CASTILLO E ROBERTS, 2024).

Rispetto al contenuto dei *report* di sostenibilità, emerge un tema relativamente nuovo per le università, quello dell'edilizia verde e appalti. I *report* di sostenibilità hanno descritto le attività di rinnovamento degli edifici universitari per migliorarne l'efficienza energetica.

Tali iniziative richiedono ingenti risorse finanziarie (FISSI ET AL., 2021) e sono il risultato della crescente pressione per ridurre l'impatto ambientale degli atenei, nonché della recente

disponibilità di risorse provenienti da programmi europei e nazionali. Sono relativamente meno le informazioni sulla didattica e la ricerca in tema di sostenibilità.

Spesso le università includono tabelle di riepilogo sul numero di corsi correlabili alle tematiche degli SDGs nei loro *report*. Negli ultimi anni, infatti, si è registrato un graduale incremento degli insegnamenti sui temi della sostenibilità, soprattutto nei percorsi avanzati di formazione, spinto da iniziative promosse da organismi sovranazionali (VENTURELLI ET AL., 2019). Analogamente, i *report* indicano e quantificano i progetti e i risultati di ricerca riguardanti tematiche relative degli SDGs. Ciò riflette il riconoscimento delle informazioni sulla capacità delle università di attrarre fondi, finanziare la ricerca applicata e il numero di pubblicazioni sullo sviluppo sostenibile, come misure tangibili del contributo delle università a una società della conoscenza incentrata sulla sostenibilità (YARIME E TANAKA, 2012; CAVICCHI E VAGNONI, 2018; COTTAFAVA ET AL., 2022).

Dal terzo livello di analisi emerge che la definizione normativa di specifiche figure da inserire all'interno delle università ha generato un'attenzione particolare alla rendicontazione di alcuni temi. Il *mobility manager*, istituito dal decreto ministeriale del 12 maggio 2021, coordina le misure per migliorare la mobilità del personale della pubblica amministrazione ed è responsabile della promozione della mobilità sostenibile e della riduzione dell'impatto dell'università sulla città in termini di traffico.

Analogamente, la nomina degli *energy manager* nelle pubbliche amministrazioni è stabilita per legge al fine di favorire l'uso razionale dell'energia e delle fonti rinnovabili. Lo studio rileva che le università italiane hanno fornito numerose informazioni sulle iniziative collegate alla mobilità sostenibile e alla gestione delle risorse naturali. L'intervento normativo sembra quindi aver influenzato in maniera significativa la definizione delle strutture organizzative degli atenei in materia ambientale, determinando a sua volta il contenuto dei *report* di sostenibilità.

Un discorso diverso riguarda i temi legati alla parità di genere, che sono stati a lungo sottovalutati e scarsamente rendicontati (GODEMANN ET AL., 2014; CAVICCHI E VAGNONI, 2018), ma sono diventati centrali grazie alla costituzione dei Comitati Unici di Garanzia (C.U.G.) e alla formulazione dei *Gender Equality Plan*. I C.U.G. sono incaricati di promuovere le pari opportunità, valorizzare il benessere dei lavoratori e contrastare ogni forma di discriminazione. Nonostante la loro presenza, spesso non si osserva una corrispondente rendicontazione di informazioni attraverso dei *report* di sostenibilità. Questo è molto probabilmente dovuto al fatto che i C.U.G. producono documenti diversi e ulteriori rispetto al *report* di sostenibilità. Essi, infatti, devono predisporre ogni anno una relazione sullo stato di attuazione delle disposizioni in materia di pari opportunità e un piano triennale di azioni positive. Pertanto, i temi relativi alle politiche di inclusione, disabilità, e diversità sono affrontati dalle università attraverso specifiche strutture e figure organizzative, indipendentemente dalla sensibilità verso la sostenibilità in generale.

Si può affermare che questi temi siano stati istituzionalizzati grazie non solo all'intervento normativo, ma anche alla crescente sensibilità e attenzione degli *stakeholder* nei loro confronti negli ultimi anni. Le università hanno, quindi, definito strutture e processi per conformarsi alle normative e alle aspettative sociali, gestendo le pressioni istituzionali per dimostrare che operano in modo corretto e adeguato rispetto alle esigenze della società (MEYER E ROWAN, 1977; ANDRADES ET AL., 2024).

In generale, le università con una rendicontazione di sostenibilità consolidata sono caratterizzate da strutture organizzative permanenti di coordinamento dedicate alla sostenibilità e alla relativa rendicontazione, nonché da delegati del Rettore su specifici temi

sociali e ambientali. Questi atenei dispongono di strutture centralizzate che facilitano il coordinamento delle iniziative e che forniscono supporto ai gruppi responsabili della rendicontazione di sostenibilità (FISSI ET AL., 2021). In questi atenei, si è evidentemente sviluppata una cultura della sostenibilità in cui gli aspetti sociali e ambientali sono integrati in una visione olistica che coinvolge l'intera organizzazione e tutti i suoi attori principali (*governance*, personale docente, personale amministrativo, studenti) (PALETTA E BONOLI, 2019). Sono state inoltre definite procedure che assicurano che ogni unità organizzativa sia a conoscenza delle attività da monitorare e dei dati da raccogliere e inviare alle strutture preposte alla redazione del *report* di sostenibilità.

Al contrario, le università che hanno pubblicato meno di tre *report* di sostenibilità presentano figure dedicate a specifici aspetti sociali o ambientali, mentre le strutture dedicate alla sostenibilità in generale, sono meno frequenti.

La rendicontazione sembra derivare principalmente da iniziative avviate secondo una logica *bottom up*, sostenute da figure decentralizzate nominate dal Rettore per affrontare specifiche tematiche sociali e ambientali. Questo approccio comporta il rischio di un'insufficiente continuità nel lungo periodo (BRINKHURST ET AL., 2011; SHAIKH ET AL., 2024). Tali configurazioni potrebbero infatti limitare la sostenibilità nel tempo della rendicontazione, poiché l'assenza di strutture organizzative permanenti dedicate alla sostenibilità non garantisce che il *reporting* possa continuare in modo costante negli anni futuri. Inoltre, c'è il rischio che l'attuale rendicontazione sia semplicemente il risultato di iniziative guidate da circostanze temporanee.

Queste evidenze suggeriscono che per garantire una gestione e rendicontazione della sostenibilità nel lungo periodo, è fondamentale che le strutture organizzative dedicate siano permanenti e ben integrate nel tessuto organizzativo dell'intero ateneo. Questo approccio consente una operatività efficace e continuativa. Tuttavia, una solida struttura organizzativa potrebbe non essere sufficiente se non accompagnata da adeguate risorse finanziarie, da una visione integrata della sostenibilità e da un impegno concreto da parte della *governance* (MOGGI ET AL., 2015; VEIGA AVILA ET AL., 2017). In assenza di questi elementi chiave, la rendicontazione di sostenibilità rischia di rimanere un'attività sporadica anziché evolversi in un impegno istituzionale duraturo.

6. Conclusioni

L'analisi della rendicontazione di sostenibilità delle università pubbliche italiane rivela un quadro composito.

Alcuni atenei non hanno mai pubblicato un *report* di sostenibilità; altri mostrano processi consolidati; mentre altri ancora hanno iniziato a rendicontare solo di recente gli aspetti sociali e ambientali delle proprie attività. Questa situazione sembra essere influenzata dalla dimensione e dalla distribuzione geografica degli atenei, oltre che dalla mancanza di una normativa specifica sulla rendicontazione di sostenibilità nelle università, che porta a differenze significative nel *reporting*. Nonostante questa variabilità, sono diffuse l'utilizzo della denominazione di *report* di sostenibilità e delle linee guida GRI e dello *Standard GBS*, così come l'assenza di revisione esterna.

In termini di contenuto, i *report* di sostenibilità delle università italiane forniscono informazioni estese su alcune tematiche, in particolare sulla *performance* ambientale e sulle attività di terza missione orientate alla sostenibilità, mentre risultano meno dettagliati su

altre (es. didattica e sulla ricerca relative ai temi della sostenibilità). Questo conferma la tendenza a trascurare le questioni sociali (DEL SORDO ET AL., 2016; MOGGI, 2019) e indica che, sebbene vi sia un impegno crescente da parte delle università italiane per documentare le loro iniziative, rimangono ancora aree di miglioramento per garantire una rendicontazione completa e bilanciata.

Le caratteristiche e il contenuto dei *report* riflettono alcune caratteristiche organizzative degli atenei coinvolti. L'analisi rileva come le diverse configurazioni delle strutture organizzative dedicate alla sostenibilità influenzino la rendicontazione di sostenibilità. La maggior parte degli atenei con rendicontazione consolidata dispone di strutture centralizzate e permanenti, dedicate alla sostenibilità e alla rendicontazione, e figure di riferimento a livello apicale. Ciò suggerisce che, in questi casi, la sostenibilità è integrata nella strategia istituzionale e nelle *routine* organizzative, rendendo la rendicontazione un processo ordinario e consolidato.

Al contrario, nelle università che hanno pubblicato meno di tre *report*, l'attuale rendicontazione potrebbe derivare da iniziative individuali o temporanee. Ciò indica che, in assenza di strutture permanenti e centralizzate, la rendicontazione rischia di rimanere un'iniziativa isolata e discontinua. Tuttavia, questi primi passi potrebbero rappresentare un'evoluzione verso la creazione di strutture organizzative stabilmente dedicate alla sostenibilità.

Questi risultati evidenziano che la presenza di figure dedicate alla sostenibilità influenzano positivamente la rendicontazione di sostenibilità. È essenziale istituire strutture permanenti che si occupino della sostenibilità e gruppi di lavoro specifici per la rendicontazione. Sebbene queste configurazioni possano variare nel tempo a causa dei mutamenti cui sono soggette le università (BRINKHURST ET AL., 2011), devono diventare una componente integrata nella struttura organizzativa di ateneo. Tuttavia, anche la presenza di strutture permanenti potrebbe non essere sufficiente.

Ostacoli come la mancanza di personale esperto in materia di sostenibilità e rendicontazione, l'assenza di un impegno concreto della *governance*, limitate risorse finanziarie dedicate alla gestione e rendicontazione della sostenibilità, o l'assenza di una visione condivisa della sostenibilità, possono rallentare l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità (MOGGI ET AL., 2015; AN ET AL., 2017; VEIGA ÁVILA ET AL., 2017).

Questo studio contribuisce alla letteratura sulla rendicontazione di sostenibilità nelle università offrendo una panoramica aggiornata sullo stato della rendicontazione di sostenibilità nelle università italiane. Inoltre, evidenzia il ruolo della *governance* nella promozione di attività e processi di rendicontazione (DE VILLIERS ET AL., 2024).

Lo studio fornisce alle università indicazioni su come integrare la sostenibilità nelle proprie strutture organizzative, suggerendo che la stabilità di tali unità facilita il coinvolgimento e la rendicontazione verso gli *stakeholder*. Ulteriormente, l'analisi condotta può risultare utile anche per i diversi atenei che ancora non sviluppano tale rendicontazione.

Dal punto di vista delle *policy*, invece, i risultati sottolineano la necessità di normative che incoraggino le università a rendicontare le proprie iniziative di sostenibilità e a istituire unità dedicate alla sostenibilità o ad aspetti sociali e ambientali specifici, affinché tali ambiti vengano gestiti in modo attento e continuativo dagli atenei.

I limiti di questa ricerca sono legati principalmente ad alcuni aspetti metodologici. In primo luogo, l'analisi si è concentrata esclusivamente sulle università pubbliche, escludendo quindi le università private, quelle telematiche e le scuole superiori ad ordinamento speciale dal perimetro di studio. Inoltre, lo studio ha preso in considerazione esclusivamente i *report*

di sostenibilità, tralasciando le informazioni comunicate tramite canali digitali, come siti *web* e *social network*. Sebbene questi strumenti presentino alcuni limiti, essi costituiscono oggi strumenti essenziali di comunicazione per le università (BELLUCCI E MANETTI, 2017; DI TULLIO ET AL., 2021). In linea con Milne e Adler (1999), ogni metodo comporta limiti teorici e pratici, e numerosi aspetti delle analisi del contenuto implicano scelte soggettive. Sebbene siano state adottate misure per garantire l'affidabilità della *content analysis*, la soggettività non può essere del tutto eliminata (MRUCK E BREUER, 2003).

La scelta dell'unità di analisi, come la frase, può influenzare i risultati poiché differenze nell'uso della grammatica possono portare a trasmettere lo stesso messaggio con un numero diverso di frasi (UNERMANN, 2000). Inoltre, la codifica manuale è stata criticata per la sua potenziale bassa validità e affidabilità (BRENNAN ET AL., 2009). Un confronto con i risultati derivanti dalla codifica automatica potrebbe rafforzare i risultati verificando eventuali differenze tra i due approcci.

Future ricerche potrebbero ampliare l'ambito di studio includendo un numero maggiore di istituzioni universitarie e considerando una gamma più vasta di fonti informative, al fine di ottenere una visione più completa e accurata delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità adottate.

Inoltre, sarebbe interessante esaminare se la definizione di strutture organizzative riferite alla sostenibilità rappresenta un modo per operationalizzare una strategia di sviluppo sostenibile delineata nel piano strategico di ateneo, oppure se tale scelta è guidata dalla necessità di conformarsi alle normative vigenti o alle pratiche adottate da altre università.

Sarebbe pertanto utile investigare la coerenza tra le strategie e le politiche di sostenibilità implementate dalle università, i rispettivi modelli organizzativi e le pratiche di rendicontazione della sostenibilità.

PATRIZIA DI TULLIO

Ricercatore di Economia Aziendale

Università "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara

Dipartimento di Economia

Bibliografia

ADAMS, C. (2013), "Sustainability reporting and performance management in universities", in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 4 n. 3, pagg. 384-392.

ADHIKARIPARAJULL, M., ABEER, H., SIBONI, B. (2021), "Csr implication and disclosure in higher education: Uncovered points. results from a systematic literature review and agenda for future research", in *Sustainability*, Vol. 13, n. 525.

AN, Y., DAVEY, H., HARUN, H., JIN, Z., QIAO, X., YU, Q. (2019), "Online sustainability reporting at universities: the case of Hong Kong", in *Sustainability, Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 11 n. 5, pagg. 887-901.

ANDRADES, J., MARTINEZ-MARTINEZ, D., LARRAN, M. (2024), "Sustainability reporting, institutional pressures and universities: evidence from the Spanish setting", in *Sustainability, Accounting, Management and Policy Journal*.

AVERSANO, N., DI CARLO, F., SANNINO, G., TARTAGLIA POLCINI, P., LOMBARDI, R. (2020), "Corporate social responsibility, stakeholder engagement, and universities: New evidence from the Italian scenario", in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, pagg. 1892-1899.

AVILA, L.C., BEURON, T.A., BRANDLI, L.L., DAMKE, L.I., PEREIRA, R.S., KLEIN, L.L. (2019), "Barriers to innovation and sustainability in universities: an international comparison", in *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 20 n. 5, pagg. 805-821.

BARNABÈ, F., GIORGINO, M., PATERNOSTRO, S. (2013), “Il ruolo del Bilancio Sociale nelle Università pubbliche italiane: una riflessione sullo stato dell’arte”, in *Azienda Pubblica*, Vol. 1, pagg. 57-80.

BEATTIE, V., MCINNES, B., FEARNLEY, S. (2004), “A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes”, in *Accounting Forum*, Vol. 28 n. 3, pagg. 205–236.

BELLUCCI, M., AND MANETTI, G. (2017), “Facebook as a tool for supporting dialogic accounting? Evidence from large philanthropic foundations in the United States” in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 30, pagg. 874–905.

BERCOVITZ, J., FELDMAN, M., FELLER, I., BURTON, R. (2001), “Organizational Structure as a Determinant of Academic Patent and Licensing Behavior: An Exploratory Study of Duke, Johns Hopkins, and Pennsylvania State Universities” in *Journal of Technology Transfer*, Vol. 26 n. 1-2, pagg. 21-35.

BRENNAN, N., GUILLAMON-SAORIN, E., PIERCE, A. (2009), “Impression management. Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note”, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 25 n. 5, pagg. 789-832.

BRESCIA, F., COLOMBO, G., LANDONI, P. (2016), “Organizational structures of Knowledge Transfer Offices: an analysis of the world’s top-ranked universities”, in *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 41, pagg. 132-151.

BRINKHURST, M., ROSE, P., MAURICE, G., ACKERMAN, J. (2011), “Achieving campus sustainability: top-down, bottom-up, or neither?”, in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12 n. 4, pagg. 338–354.

BRUSCA, I., LABRADOR, M., LARRAN, M. (2018), “The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: a case study”, in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 188, pagg. 347-354.

CAPPELLI, L., PISANO, A., IANNUCCI, E., PAPETTI, P., D’ASCENZO, F., RUGGIERI, R. (2024), “Digitalization and prevention of corruption: Opportunities and risks—Some evidence from the Italian university system”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 33 n. 1, pagg. 81-94.

CARLSSON, B., DUMITRU, M., GLASS, J.T., ALLEN NARD, C., BARRETT, R. (2008), “Intellectual property (IP) management: Organizational processes and structures, and the role of IP donations”, In *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 33, pagg. 549–559.

CASTILLO, E., ROBERTS, R. (2024), “Sustainability and impact reporting in US higher education anchor institutions”, in *Journal of Accounting literature*.

CAVICCHI, C., VAGNONI, E. (2018), “Sustainability performance measurement inside academia: The case of a north Italian University”, in *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 14 n. 2, pagg.138-166.

CEULEMANS, K., MOLDEREZ, I., VAN LIEDEKERKE, L. (2015), “Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research”, in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 106, pagg. 127–143.

CORAZZA, L. (2018), “The process of social accounting and reporting at University of Torino: main challenges and managerial implications”, in *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 14 n. 1/2, pagg. 171-186.

COTTAFAVA, D., ASCIONE, G., CORAZZA, L. DHIR, A. (2022), “Sustainable development goals research in higher education institutions: An interdisciplinarity assessment through an entropy-based indicator”, in *Journal of Business Research*, Vol. 151, pagg. 138-155.

DEBACKERE, K., VEUGELERS, R. (2005), “The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links”, in *Research Policy*, Vol. 34, pagg. 321–342.

DEL SORDO, C., FARNETI, F., GUTHRIE, J., PAZZI, S., SIBONI, B. (2016), “Social reports in Italian universities: Disclosures and preparers’ perspective”, in *Meditari Accountancy Research*, Vol. 24, pagg. 91-110.

DE VILLIERS, C., DIMES, R., MOLINARI, M. (2024), “Determinants, mechanisms and consequences of UN SDGs reporting by universities: conceptual framework and avenues for future research”, in *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial*.

DI TULLIO, P., LA TORRE, M. (2022), “Sustainability Reporting at a Crossroads in Italian Universities: Is Web-Based Media Adoption Deinstitutionalising Sustainability Reporting?”, in *Administrative Science*, Vol. 12.

DI TULLIO, P., LA TORRE, M., REA, M.A. (2021), “Social Media for Engaging and Educating: From Universities’ Sustainability Reporting to Dialogic Communication”, in *Administrative Science*, Vol. 11 n. 4, 151.

DONNA, G. (2018), “L’Università che crea valore pubblico. Modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani”, Bologna: il Mulino.

FERRER-BALAS, D., ADACHI, J., BANAS, S., DAVIDSON, C.I., HOSHIKOSHI, A., MISHRA, A., MOTODOA, Y., ONGA, M., OSTWALD, M. (2008), “An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities”, in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9, pagg. 295–316.

FIORANI, G., DI GERIO, C. (2021), “Rappresentare e comunicare la performance delle università attraverso gli SDGs dell’Agenda 2030: Stato dell’arte e prospettive future in Italia”, in PAOLINI, A. E DEL BENE, L. (a cura di), *Monitorare la performance delle università statali per generare valore pubblico*, Franco Angeli.

FISSI, S., ROMOLINI, A., GORI, E., CONTRI, M. (2021), “The path toward a sustainable green university: The case of the University of Florence”, in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 279, n. 123655.

FONSECA, A., MACDONALD, A., DANDY, E., VALENTI, P. (2011), “The state of sustainability reporting at Canadian universities”, in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 12, pagg. 22-40.

- GIOVANELLI, L., ROTONDO, F., EZZA, A. (2021), "Business models for integration of sustainability in universities: An explorative analysis of Italian state universities", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 324, n. 129227.
- GODEMANN, J., BEBBINGTON, J., HERZIG, C., MOON, J. (2014), "Higher education and sustainable development: exploring possibilities for organisational change", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 n. 2, pagg. 218-233.
- GRAY, R., KOUHY, R., LAVERS, S. (1995), "Corporate social and environmental reporting", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 n. 2, pagg. 47-77.
- GREENWOOD, R., HININGS, C. (1993), "Understanding strategic change: the contribution of archetypes", in *Academy of Management Journal*, Vol. 36 n. 5, pagg. 1052-1081.
- HACKSTON, D., MILNE, M.J. (1996), "Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9 n. 1, pagg. 77-108.
- IPPOLITO, A. (2023), "Il ruolo critico dell'accountability nella gestione delle performance nel settore pubblico", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 1, pagg. 120-143.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology* (2nd ed.), Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- LARRAN, M., MADUENO, J., PENA, F. (2015), "Factors influencing the presence of sustainability initiatives in the strategic planning of Spanish universities", in *Environmental Education Research*, Vol. 21 n. 8, pagg. 1155-1187.
- LARRAN, J., PENA, F., HERRERA MADUENO, J. (2018), "An analysis of university sustainability reports from the GRI database: An examination of influential variables", in *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 62, pagg. 1019-1044.
- LEAHEY, E., BARRINGER, S. (2020), "Universities' commitment to interdisciplinary research: To what end?", in *Research Policy*, Vol. 49 n. 2.
- LEAL FILHO, W., WILL, M., SALVIA, A., ADOBENT, M., GRAHL, A., SPIRA, F. (2019), "The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 232, pagg. 1394-1401.
- LO PRESTI, L., MAGGIORE, G., MARINO, V., RESCINITI, R. (2024), "Inclusion and social justice in sustainable higher education: An integrated perspective through the lens of public engagement", in *Journal of Management and Governance*, Vol. 28, pagg. 771-809.
- MANES ROSSI, F., NICOLÒ G., TARTAGLIA POLCINI, P. (2018), "New trends in intellectual capital reporting: Exploring online intellectual capital disclosure in Italian universities", in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19, pagg. 814-835.
- MAYRING, P. (2020), "Qualitative content analysis: Demarcation, varieties, developments", in *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 20 n. 3., pp. 237-256.
- MENEGUZZO, M., FIORANI, G. (2009), "Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale: il bilancio di mandato dell'Università degli Studi di Roma "For Vergata"", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 109 n. 5-6, pagg. 347-359.
- MENON, S., SURESH, M. (2021), "Factors influencing organizational agility in higher education", in *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 28 n. 1, pagg. 307-332.
- MEYER, J., ROWAN, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", in *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pagg. 340-363.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M., SALDANA, J. (2013). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*: SAGE Publications.
- MILNE, M., ADLER, R. (1999), "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis" in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12 n. 2, pagg. 237-256.
- MOGGI, S. (2019), "Social and environmental reports at universities: a Habermasian view on their evolution", in *Accounting Forum*, Vol. 43 n. 3, pagg. 283-326.
- MOGGI, S. (2023), "Sustainability reporting, universities and global reporting initiative applicability: a still open issue", in *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- 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. et al. (Eds.), *Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level*, World Sustainability Series, Springer International Publishing: New York, pagg. 81-96.
- MONFARDINI, P., CRIENTI, A. (2021), "Riforme universitarie e cambiamenti strategici e organizzativi delle università: un'analisi empirica" in Paolini, A e Del Bene, L. (a cura di), *Monitorare la performance delle università statali per generare valore pubblico*, Franco Angeli.
- MRUCK, K., BREUER, F. (2003), "Subjectivity and reflexivity in qualitative research - The FQS issues", in *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 4 n. 2.
- NARDO, M., CODREANU, G., ROBERTO F. (2021), "Universities' Social Responsibility through the Lens of Strategic Planning: A Content Analysis", in *Administrative Sciences*, Vol. 11 n. 4, 139.
- PALETTA, A., BONOLI, A. (2019), "Governing the university in the perspective of the United Nations 2030 Agenda. The case of the University of Bologna", in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 20 n. 3, pagg. 500-514.

- PALETTA, A., SIBONI, B., BONOLI, A., TOSCHI, T. (2018), "La sostenibilità come strategia di sviluppo degli atenei: Il caso dell'università di Bologna", in *Impresa Progetto*, Vol. 1.
- PROBST, L., BARDACH, L., KAMUSINGIZE, D., TEMPLER, N., OGWALI, H., OWAMANI, A., MULUMBA, L., ONWONGA, R., ADUGNA, B.T. (2019), "A transformative university learning experience contributes to sustainability attitudes, skills and agency", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 232, pagg. 648-656.
- PULEJO, L. (2017). *Il contributo delle aziende allo sviluppo sostenibile*, In Ballucchi, F. e Furlotti, K. (Eds), "La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e accountability", Giappichelli, Torino.
- RAMISIO, P., COSTA PINTO, L.M., GOUVEIA, N., COSTA, H., AREZES, D. (2019), "Sustainability Strategy in Higher Education Institutions: Lessons learned from a nine-year case study", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 222, pagg. 300-309.
- RICHARDSON, A.J., KACHLER, M.D. (2016), "University Sustainability Reporting: A review of the literature and development of a model", In Arevalo, J.A., Mitchell, S.F. (Eds.), *Handbook on Sustainability in Management Education*, 1–26. University of Windsor.
- RIECKMANN, M. (2012), "Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning?", in *Futures*, Vol. 44 n. 2, pagg. 127–135.
- RUS-GBS (2021), "*Il Bilancio di Sostenibilità delle Università. Standard RUS-GBS*".
- SANGIORGI, D., SIBONI, B. (2017), "The disclosure of intellectual capital in Italian universities: What has been done and what should be done", in *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, pagg. 354–372.
- SASSEN, R., AZIZI, L. (2018), "Assessing sustainability reports of US universities", in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 19 n. 7, pagg. 1158-1184.
- SASSEN, R., AZIZI, L., MERTINS, L. (2022), "What are the motivations for and obstacles to disclosing voluntary sustainability information by U.S. universities in STARS reports?", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 359.
- SCOTT, W.R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests*. London: Sage Publications.
- SEPASI, S., BRAENDLE, U., RAHDARI, A.H. (2018), "Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions", in *Social Responsibility Journal*, Vol. 15 n. 2, pagg. 155-170.
- SHAIKH, F., AFSHAN, G., CHANNA, K.A. (2024), "Organizational commitment to sustainability: considering the role of leadership, green HRM and green knowledge sharing", in *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 37 n. 2, pagg. 356-373.
- SIBONI, B., DEL SORDO, C., PAZZI, S. (2013), "Sustainability Reporting in State Universities: An Investigation of Italian Pioneering Practices", in *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, Vol. 4 n. 2, pagg. 1–15.
- TINKER, T., NEIMARK, M. (1987), "The role of annual reports in gender and class contradictions at General Motors: 1917-1976", in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12 n. 1, pagg. 71-88.
- UNERMAN, J. (2000), "Methodological issues - Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis", in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13 n. 5, pagg. 667–681.
- VAGNONI, E., CAVICCHI, C. (2015), "An exploratory study of sustainable development at Italian universities", in *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 16, pagg. 217-36.
- VEIGA AVILA, L., LEAL FILHO, W., BRANDLI, L., MACGREGOR, C., MOLTHAN-HILL, P., OZUYAR, P., MOREIRA, M. (2017), "Barriers to innovation and sustainability at universities around the world", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 164, pagg. 1268-1278.
- VENTURELLI, A., CAPUTO, F., PIZZI, S. (2019), "L'offerta di contenuti di responsabilità sociale negli atenei italiani. Un'analisi esplorativa", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 1, pagg. 64-81.
- WEBER, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, Sage Los Angeles.
- WYNESS, L., JONES, P., KLAPPER, R. (2015), "Sustainability: what the entrepreneurship educators think", in *Education + Training*, Vol. 57 n. 8/9, pagg. 834–852.
- YANEZ, S., URUBURU, A., MORENO A., LUMBERAS, J. (2019), "The Sustainability Report as an essential tool for the holistic and strategic vision of Higher Education Institutions", in *Journal of Cleaner Production*, Vol. 207, pagg. 57–66.
- YARIME, M., TANAKA, Y. (2012), "The Issues and Methodologies in Sustainability Assessment Tools for Higher Education Institutions: A Review of Recent Trends and Future Challenges" in *Journal of Education for Sustainable Development*, Vol. 6, n. 1, pagg. 63-77.