



Il Bilancio di Sostenibilità delle Università



Il Bilancio di Sostenibilità delle Università

Standard RUS-GBS

aggiornato a dicembre 2022

INDICE

<u>Introduzione</u>	7
<u>Gruppo di lavoro</u>	11
<u>Finalità del documento</u>	12
<u>Struttura e contenuto del Bilancio di Sostenibilità delle Università</u>	19
1 <u>Metodologia</u>	20
2 <u>Obiettivi del Bilancio di Sostenibilità</u>	24
3 <u>Identità delle università</u>	26
3.1 <u>Missione e orientamento valoriale</u>	26
3.2 <u>Scenario e contesto di riferimento</u>	28
3.3 <u>Sistema di governance e assetto organizzativo</u>	30
3.4 <u>Ambiti di intervento</u>	31
3.5 <u>Strategie e politiche</u>	34

4	<u>Relazione di Sostenibilità: ambiti e misurazioni</u>	36
4.1	<u>Didattica e formazione</u>	37
4.2	<u>Ricerca scientifica</u>	40
4.3	<u>Terza missione</u>	43
4.4	<u>Risorse umane, inclusione e giustizia sociale</u>	50
4.5	<u>Risorse ambientali</u>	54
4.6	<u>Risorse economico-finanziarie</u>	55
4.7	<u>Matrice stakeholder/attività</u>	68
5	<u>Assurance</u>	70
6	<u>Sezione integrativa</u>	71
6.1	<u>Giudizi ed opinioni degli stakeholder</u>	71
6.2	<u>Dichiarazioni dell'università e miglioramento del Bilancio di Sostenibilità</u>	72

INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

La redazione dello Standard sul Bilancio di Sostenibilità delle Università italiane è frutto della collaborazione tra la Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS) e il Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS).

La RUS – promossa dalla Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI) nel 2015 – costituisce la prima esperienza di coordinamento e condivisione posta in essere da tutti gli atenei italiani (attualmente 78) impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale.

Le finalità principali della RUS sono:

- diffondere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli atenei, mettendo in comune competenze ed esperienze, in modo da incrementare gli impatti positivi delle azioni messe in atto dalle singole università;
- promuovere i *Sustainable Development Goals* (SDGs) e contribuire al loro raggiungimento;
- rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza italiana a livello internazionale.

La RUS si pone inoltre come modello di buona pratica da estendere anche ad altri settori della P.A., dell'istruzione e del territorio in generale, incentivando lo sviluppo di collaborazioni tra università e città, diffondendo innovazione sociale sul territorio e fornendo stimoli culturali per l'intero sistema paese.

Il GBS nasce ufficialmente a Milano nel 1998 come Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale e, nel 2001,

viene formalmente costituita l'associazione di ricerca non profit con la denominazione Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale e, dal 2022, Gruppo Bilanci e Sostenibilità. Dal 2001 l'associazione ha raccolto le adesioni da parte di numerosi studiosi, università e istituzioni. Ai 28 soci fondatori si sono aggiunti 44 soci ordinari, 44 università e altri enti nonché il sostegno del CNDCEC - Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dell'ASSIREVI.

Le finalità principali del GBS sono:

- lo sviluppo e la promozione della ricerca scientifica sul bilancio sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione;
- lo studio, l'approfondimento e lo sviluppo di una cultura d'impresa che trova fondamento nella centralità della persona;
- lo studio di modelli di bilancio sociale appropriati per aziende operanti in settori specifici, anche nell'ambito pubblico e della cooperazione, nonché lo studio e la diffusione nelle imprese di Codici etici, quale strumento di prevenzione di comportamenti irresponsabili.

RUS e GBS sono concordi nel ritenere:

- rilevante il ruolo che le università possono svolgere quali agenti del cambiamento per promuovere e supportare il raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDGs);
- didattica, ricerca e terza missione elementi chiave per disseminare le conoscenze, promuovere l'innovazione e il cambiamento nel raggiungimento degli SDGs;
- la sostenibilità e il raggiungimento degli SDGs pilastri della costruzione di modelli di università responsabili;
- la rendicontazione della sostenibilità delle università, un elemento primario delle politiche di comunicazione agli stakeholder, dell'impegno profuso e della visione proattiva per il raggiungimento di un futuro più sostenibile.

Sulla base di questi presupposti RUS e GBS hanno costituito un Gruppo di Lavoro che, facendo leva sull'esperienza e l'impegno di RUS nel diffondere la cultura della sostenibilità nelle università italiane e sulle competenze tecnico-scientifiche del GBS sui temi della reportistica sociale, ha lavorato alla elaborazione di uno Standard e di un Manuale di implementazione per la redazione del Bilancio di Sostenibilità delle Università.

GRUPPO DI LAVORO

Coordinatori

Luisa Pulejo - *Università degli Studi di Messina*

Lara Tarquinio - *Università degli Studi G. d'Annunzio di Chieti-Pescara*

Componenti del Gruppo di lavoro

Federica Balluchi - *Università degli Studi di Parma*

Raffaella Cassano - *Università degli Studi di Brescia*

Renato Civitillo - *Università degli Studi Federico II di Napoli*

Laura Corazza - *Università degli Studi di Torino*

Chiara Di Gerio - *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Gloria Fiorani - *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Michela Magliacani - *Università degli Studi di Pavia*

Marco Meneguzzo - *Università degli Studi di Roma Tor Vergata*

Sara Moggi * - *Università degli Studi di Verona*

Maria Teresa Nardo - *Università della Calabria*

Daniela Rupo - *Università degli Studi di Messina*

Daniela Salvioni - *Università degli Studi di Brescia*

Claudio Torrigiani * - *Università degli Studi di Genova*

* Portavoce del Tavolo di Lavoro per il Comitato di coordinamento della RUS

FINALITÀ DEL DOCUMENTO

PERCHÉ UNO STANDARD SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DELLE UNIVERSITÀ

Questi ultimi trent'anni sono stati caratterizzati da un crescente interesse verso le tematiche riconducibili allo sviluppo sostenibile. Ciò ha comportato la diffusione, da parte delle organizzazioni, di comportamenti e azioni improntati su logiche di responsabilità socio-ambientale e l'utilizzo di strumenti di *accountability* che consentano di rendere conto agli stakeholder sul proprio impegno nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità. Non fanno eccezione le università, per le quali, tuttavia, tenuto conto delle funzioni svolte e del ruolo esercitato nel contesto economico-sociale in cui operano, si tratta di adottare un approccio verso la sostenibilità diverso da quello di altre organizzazioni.

Le principali funzioni dell'università, infatti, sono prioritariamente quelle di **didattica** e **formazione**, di **ricerca** e di **collaborazione con la comunità esterna**. E proprio queste sue funzioni le assegnano un ruolo elettivo nel processo di diffusione della logica della sostenibilità. La dichiarazione di Talloires, firmata in Francia nel 1990 e qualificabile come la prima dichiarazione ufficiale delle università sul fronte della sostenibilità, sintetizza bene il ruolo che su questo tema le università possono essere chiamate a svolgere. *“Universities educate most of the people who develop and manage society’s institutions. For this reason, universities bear profound responsibilities to increase the awareness, knowledge, technologies, and tools to create an environmentally sustainable future. Universities have all the expertise necessary to develop the intellectual*

and conceptual framework to achieve this goal. Universities must play a strong role in the education, research, policy development, information exchange, and community outreach to help create an equitable and sustainable future” (Report and Declaration of The Presidents Conference, 1990).

Nel corso del tempo ha trovato condivisione il ruolo essenziale delle università per la transizione verso lo sviluppo sostenibile, ruolo ulteriormente rafforzato a seguito dell’approvazione dell’Agenda 2030. L’Agenda 2030, adottata nel 2015 dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite, è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals, SDGs*), inquadrati all’interno di un programma d’azione costituito da 169 target o traguardi, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale entro il 2030. Tramite i 17 Obiettivi, l’Agenda 2030 si propone di affrontare in maniera coordinata e condivisa le sfide più urgenti del pianeta, tra cui porre fine alla povertà e portare prosperità economica, inclusione sociale e sostenibilità ambientale. Le università, sono chiamate a guidare la costruzione di quella “resilienza trasformativa” (RUS 2020) necessaria alla realizzazione concreta dei *Sustainable Development Goals*.

Su questo fronte la RUS ha messo a punto un piano di attuazione del Manifesto “Da ‘Le Università per la sostenibilità’ a ‘La sostenibilità nelle Università’”, sottoscritto dalla CRUI nel maggio 2019 a Udine, individuando azioni concrete da realizzare secondo diverse linee di azione. Il Manifesto si configura come un vero e proprio “patto” dei Rettori che impegna le università italiane a farsi promotrici dell’attuazione dell’Agenda 2030, al fine di rafforzare il ruolo degli atenei nel percorso di trasformazione socio-economica del Paese e per supportare lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e dei territori.

Le università sono quindi chiamate a fornire un contributo alla matu-

razione della consapevolezza della sostenibilità nella duplice veste di “agenti del cambiamento” e di “soggetti del cambiamento”.

UNIVERSITÀ COME AGENTI DEL CAMBIAMENTO

In ordine alle funzioni di **didattica e formazione** è compito delle università supportare la trasformazione della società educando a gestire le criticità socio-ambientali presenti nei contesti di riferimento, sostenere il dibattito sociale e favorire l’affermazione di politiche socio-economiche e ambientali. Si tratta, pertanto, di ripensare all’attività didattica erogata con l’obiettivo di favorire il perseguimento dello sviluppo socio-economico, dell’inclusione, della sostenibilità ambientale e della formazione di un pensiero “critico”. È necessario formare le proprie studentesse e i propri studenti diffondendo le conoscenze, le competenze e i valori alla base di un futuro sostenibile e la consapevolezza del ruolo fondamentale svolto da ogni singola persona per migliorare la qualità della vita delle generazioni presenti e di quelle future.

A tal fine occorre certamente promuovere lo sviluppo di curricula, conferenze, seminari, insegnamenti che propongano riferimenti alle tematiche della sostenibilità. Le università devono, però, prevedere molto di più: non occorre solo modificare i “contenuti”, è necessario anche modificare la cultura e le pratiche educative. Affinché le logiche di responsabilità trovino innesto e sviluppo nella formazione delle studentesse e degli studenti, le università devono infatti fornire loro gli strumenti utili per maturare un *critical thinking* di supporto ad uno stile di vita più sostenibile. Occorre, inoltre, intervenire sulla diffusione di principi, valori e norme di condotta etica da porre a base della scelta tra ciò che è bene e ciò che non è bene fare.

Non è sufficiente, pertanto, prevedere l’erogazione di singoli o isolati corsi di etica o di responsabilità socio-ambientale, ma fare in modo che questi temi costituiscano il nucleo fondante dei diversi insegnamenti. In

questo processo di trasformazione anche lo stesso metodo educativo va ripensato e integrato, adottando modelli di partecipazione più attiva della componente studentesca e approcci *solution-oriented*. Ciò consentirebbe di formare persone in grado di trasferire le conoscenze e le competenze acquisite al di fuori del sistema universitario, creando in tal modo le basi per la capillare diffusione di regole e comportamenti *sustainability oriented*.

Per quanto attiene la funzione di **ricerca** delle università, l'attenzione verso le tematiche connesse allo sviluppo sostenibile contribuisce a diffonderne principi e valori fondanti nella comunità scientifica, ma anche a favorire lo sviluppo di strumenti e azioni in grado di supportare l'agire sostenibile delle organizzazioni e della stessa università.

I principi e i valori della sostenibilità non permeano solo la didattica e la ricerca, essi devono essere alla base delle **relazioni con gli stakeholder e con le comunità locali** nello sforzo congiunto di ricercare soluzioni per modelli di vita e attività operative sostenibili. Le conoscenze derivanti dalla ricerca scientifica e le competenze maturate devono essere messe a disposizione del territorio creando partnership e diffondendo la logica di creazione e condivisione del valore.

UNIVERSITÀ COME SOGGETTI DEL CAMBIAMENTO

Il secondo ruolo si esplicita nel contributo fornito dall'università alla sostenibilità del proprio agire, in termini di un ripensamento delle strategie da attuare e delle azioni da porre in essere. Occorre tenere in considerazione i differenti impatti sociali e ambientali che derivano dall'attività svolta e dall'utilizzo/consumo di risorse (acqua, energia, carta, ecc.). Si tratta, tuttavia, di un percorso da condividere con tutti gli stakeholder aziendali interni (in particolare la popolazione studentesca, il personale docente e tecnico-amministrativo): ogni soggetto che studia, lavora o collabora con

l'università deve esserne parte e acquisire la consapevolezza dei benefici che si possono realizzare attraverso comportamenti e azioni sostenibili. L'approccio alla sostenibilità, pertanto, deve essere presente nella *mission* dell'università, costituirne uno dei valori fondanti e trovare espressione nel suo disegno strategico e nei suoi modelli di governance; deve essere adottato nelle pratiche operative, nell'interazione con i diversi stakeholder; deve, inoltre, essere considerato nei sistemi di *accounting* e di *reporting* per la valutazione e la rendicontazione dell'attività svolta e dei risultati realizzati.

IL RUOLO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DELLE UNIVERSITÀ

Lo strumento che le università possono adottare per “rendere il conto” della loro operatività sugli aspetti fino ad ora evidenziati è il Bilancio di Sostenibilità. Il Bilancio di Sostenibilità è, infatti, strumento utile a supportare il dovere di trasparenza e *accountability*, nonché strumento di misurazione delle performance del singolo ateneo e, a livello aggregato, delle università italiane.

La costruzione di un report di sostenibilità per le università non può essere disgiunta dalla cultura della sostenibilità che deve permeare le sue principali funzioni (didattica e formazione, ricerca scientifica e terza missione) nonché l'architettura della governance, l'approccio strategico-organizzativo e le pratiche operative.

Allo stato attuale, tuttavia, non sono ancora disponibili standard dedicati alla reportistica non-finanziaria delle università diffusamente accettati. I report fino ad oggi prodotti dagli atenei italiani hanno fatto riferimento a direttive, linee guida o standard generali utilizzabili sia da aziende pubbliche che private.

Alla luce di quanto sopra esposto, il presente documento è stato elaborato con l'obiettivo di realizzare uno standard specifico per le università

(pubbliche e private) che le supporti nella redazione dei report non finanziari che potrebbero essere interessate a redigere.

Esso, pertanto, si propone di:

- guidare le università (pubbliche e private) nella redazione del Bilancio di Sostenibilità;
- fornire una sintesi equilibrata e ragionata dei riflessi socio-ambientali ed economici dell'operatività delle università;
- evidenziare il contributo, attuale e prospettico, degli atenei al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti dall'Agenda 2030 dell'ONU;
- guidare e rafforzare l'impegno delle università verso le sfide nazionali e internazionali che il contesto istituzionale e sociale richiederà loro;
- consentire agli stakeholder di conoscere le finalità istituzionali dell'università e, in particolare, il complesso delle attività, dei risultati e dell'impatto sulla comunità di riferimento;
- fornire informazioni chiare, attendibili e immediatamente comprensibili, a chiunque ne abbia interesse;
- predisporre un modello utile al confronto spaziale/temporale.

Lo standard può essere adottato sia dalle università che per la prima volta si avvicinano al tema della rendicontazione della sostenibilità, che da quelle università che da più tempo sono attive in quest'ambito. Nel rendicontare gli obiettivi di sviluppo sostenibile perseguiti, come puntualizzato precedentemente, le università non possono prescindere dal perseguimento di obiettivi sui quali la loro attività impatta direttamente (goal 4 e 5 in primis, in linea con quanto previsto dal World Business Council for Sustainable Development). Il Bilancio di Sostenibilità deve, inoltre, rendicontare sugli SDGs che sono considerati prioritari sulla base di quanto definito in sede di redazione del piano strategico di ateneo.

STRUTTURA E CONTENUTO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DELLE UNIVERSITÀ

1. METODOLOGIA

1.1 ARTICOLAZIONE DELLO STANDARD

Nell'elaborazione del presente Standard il Gruppo di lavoro GBS-RUS ha preso in considerazione il contenuto del Documento di ricerca n. 7 su “La Rendicontazione Sociale delle università”, pubblicato dal GBS nel 2008 e già adottato da alcuni atenei italiani sin dai primi approcci alla rendicontazione sociale. Sono stati inoltre considerati gli indirizzi espressi dalla RUS nel Manifesto – Da “Le Università per la Sostenibilità” a “La Sostenibilità nelle Università” (2019) e nella “Lettera aperta della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile” (2020). Opportune integrazioni e modifiche sono state operate al fine di considerare sia le innovazioni normative e istituzionali, intervenute successivamente alla pubblicazione del Documento di ricerca n. 7 (*mission* delle università, indicatori, contabilità, ecc.), che le prassi e gli standard, sviluppatasi in sede nazionale e internazionale, sui temi dell’impegno socio-ambientale richiesto alle organizzazioni (SDGs, riduzione delle emissioni, eguaglianza di genere, dichiarazione non finanziaria, *web reporting*, ecc.).

Lo “Standard sul Bilancio di Sostenibilità delle Università” (d’ora in avanti Standard) è stato elaborato con la duplice finalità di guidare il processo di implementazione dei sistemi di gestione della responsabilità socio-ambientale dell’università e di definire struttura e contenuti del documento di rendicontazione. Lo Standard propone inoltre degli elementi di collegamento con i sistemi di pianificazione e programmazione delle università e con il sistema di indicatori già presenti, al fine di promuovere una rendicontazione funzionale alla pianificazione strategica di ateneo e alle

sue tre principali missioni (didattica e formazione, ricerca scientifica e terza missione). I principi di redazione del Bilancio di Sostenibilità sono quelli previsti dallo Standard GBS, “Bilancio sociale. Principi di redazione del bilancio sociale” (2013) ai quali si fa pertanto rinvio.

Lo Standard si compone di una parte introduttiva e di una parte più tecnica. La prima, prevede una Nota Metodologica nella quale è indicato lo standard utilizzato per la redazione del bilancio, i principi di rendicontazione utilizzati ed è descritto sinteticamente il processo di rendicontazione attuato. Vengono, quindi, definiti gli obiettivi nonché gli elementi che presentano le peculiarità identitarie dell’università quali, ad esempio, la struttura della governance, la missione e gli ambiti di intervento.

La seconda parte, vero cuore del Bilancio di Sostenibilità, presenta un insieme di indicatori (qualitativi e quantitativi) finalizzati a misurare gli impatti ambientali, sociali ed economici dell’attività svolta dall’università. Di concerto con le metriche derivanti dai lavori degli altri tavoli RUS, le dimensioni da misurare e monitorare saranno presentate considerando le peculiarità della variabile misurata. Sarà poi compito di ogni ateneo adattare la struttura e le misurazioni proposte dallo Standard alle proprie peculiarità. Al fine di limitare il rischio di autoreferenzialità del Bilancio di Sostenibilità e per incrementarne la credibilità, lo Standard raccomanda il ricorso all’*assurance* da parte di un soggetto terzo indipendente.

Lo Standard è affiancato da un Manuale operativo di implementazione volto a supportare le università nella redazione del Bilancio di Sostenibilità. Il Manuale fornisce informazioni e approfondimenti sui diversi aspetti di struttura e contenuto presenti nello Standard, propone indicazioni in merito al processo di rendicontazione, suggerisce modalità di stakeholder engagement e offre spunti per il processo di *assurance*.

1.2 ADOZIONE DELLO STANDARD

Una università, pubblica o privata, che adotta il presente Standard per la redazione del Bilancio di Sostenibilità dovrà dichiararlo nella Nota Metodologica.

Il Bilancio di Sostenibilità conforme allo Standard deve presentare i seguenti elementi strutturali essenziali:

- *Nota Metodologica*,
- *Identità dell'università*, articolata in:
 - a) missione e orientamento valoriale;
 - b) scenario e contesto di riferimento;
 - c) sistema di governance e assetto organizzativo;
 - d) ambiti di intervento;
 - e) strategie e politiche,
- *Relazione di Sostenibilità*, precisando i diversi ambiti e misurazioni e, in particolare:
 - a) didattica e formazione;
 - b) ricerca scientifica;
 - c) terza missione;
 - d) risorse umane, inclusione e giustizia sociale;
 - e) risorse ambientali;
 - f) risorse economico-finanziarie.

È fondamentale che l'università che intenda attuare consapevolmente un processo di rendicontazione fornisca informazioni sulle decisioni/azioni adottate, e sugli impatti effettivi che tali decisioni/azioni hanno prodotto o potranno produrre sull'università e sul contesto in cui opera, dando rilievo alle priorità osservate nel processo decisionale e nelle attività poste in essere.

Una particolare attenzione va posta sulla rendicontazione degli Obiet-

tivi di Sviluppo Sostenibile di cui all'Agenda 2030. Come osservato in precedenza, le università assumono un ruolo di cruciale importanza perché attraverso le loro attività di didattica, di ricerca e di terza missione toccano sempre più direttamente i 17 Obiettivi. Pertanto, tali Obiettivi devono essere considerati all'interno delle strategie degli atenei e, di riflesso, all'interno dei propri sistemi di governance, di misurazione e rendicontazione. In tal senso, gli atenei in fase di elaborazione del proprio Bilancio di Sostenibilità e della Relazione di Sostenibilità devono riferire su ciascuno degli SDGs considerati maggiormente rilevanti e che si sono impegnati a perseguire.

Il Bilancio di Sostenibilità deve essere sottoposto agli organi di governo dell'università per la sua approvazione/presa d'atto in relazione a quanto previsto dalle norme statutarie/regolamentari.

2. OBIETTIVI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il Bilancio di Sostenibilità concorre a:

- promuovere e migliorare il processo interattivo di comunicazione tra università e stakeholder;
- fornire un quadro complessivo delle attività e dei risultati ottenuti da tutti gli organismi esterni ed interni collegati all'università;
- supportare i processi decisionali ai diversi livelli di responsabilità tramite un sistema organico di indicatori;
- esplicitare gli obiettivi di miglioramento e innovazione che l'università si impegna a perseguire nel tempo.

In particolare ciò significa:

- evidenziare la coerenza delle scelte e dei comportamenti reali con l'identità e il sistema di valori di riferimento assunti dall'università;
- misurare le performance dell'università sia in termini di raggiungimento delle finalità istituzionali sia in termini di allocazione delle risorse tra i diversi obiettivi o tra le diverse attività;
- fornire un quadro integrato e coordinato dei vari strumenti di comunicazione già esistenti al fine di individuare eventuali azioni di miglioramento.

Attraverso il Bilancio di Sostenibilità, l'università deve rendere conto in ordine ai risultati/impatti di tutte le attività svolte direttamente o indirettamente mediante altre organizzazioni pubbliche o private (Centri di ricerca, Consorzi, Fondazioni, Enti per il diritto allo studio, Collegi universitari, ecc.) sulle quali esercita un'influenza rilevante tramite convenzioni, contratti, partecipazioni, ecc.

Il Bilancio di Sostenibilità di tali organizzazioni, ove redatto, deve essere richiamato o recepito con valutazioni, commenti o integrazioni, almeno in ordine agli obiettivi ed alle strategie, all'interno del Bilancio di Sostenibilità dell'Università. Per ogni attività svolta in partenariato con altre istituzioni occorre specificare gli ambiti, le modalità, il contenuto e la durata.

3. IDENTITÀ DELLE UNIVERSITÀ

Gli elementi che consentono di distinguere l'identità dell'università sono:

- missione e orientamento valoriale;
- scenario e contesto di riferimento;
- sistema di *governance* e assetto organizzativo;
- ambiti di intervento;
- strategie e politiche.

In questa parte del Bilancio di Sostenibilità si definisce e si rappresenta l'identità dell'università attraverso la descrizione degli elementi distintivi della stessa, mentre nella Relazione di Sostenibilità si riportano gli indicatori di riferimento più significativi.

3.1 MISSIONE E ORIENTAMENTO VALORIALE

La missione è definita quale scopo dominante attraverso cui le università esprimono la propria ragion d'essere e il contributo alla realizzazione dello sviluppo sostenibile e degli SDGs.

Le modalità distintive delle attività svolte dalle università permettono di declinare la missione in distinti ambiti di intervento, accomunati dalla piena condivisione di valori fondanti ispirati allo sviluppo sostenibile e, al contempo, caratterizzati dal perseguimento di specifiche finalità istituzionali.

Una chiara qualificazione della missione è il presupposto per la formulazione di coerenti strategie, politiche e progetti, in relazione al contesto storico e socio-culturale di riferimento, nonché alle modalità di relazione con gli stakeholder.

Queste informazioni sono contenute negli atti fondativi delle università, nello statuto, nei documenti approvati dagli organi di governance d'ateneo, quali piani strategici, documenti programmatici, codici etici, di condotta o di comportamento, regolamenti interni, carte dei servizi e qualsiasi altro documento a contenuto valoriale di riferimento.

La rendicontazione dovrà fornire gli elementi necessari per verificare la coerenza tra valori, missione e orientamento dei processi decisionali contenuti della programmazione.

La missione delle università considera:

- le finalità istituzionali per ambito di intervento;
- i valori fondanti;
- le relazioni con gli stakeholder.

FINALITÀ ISTITUZIONALI

Le finalità istituzionali definiscono le aree specifiche del sapere e dell'apprendimento con riferimento ai tre distinti ambiti di intervento su cui è focalizzata la missione dell'università: didattica e formazione, ricerca scientifica e terza missione.

VALORI FONDANTI

I valori fondanti di riferimento esprimono le ragioni che sono alla base dell'esistenza dell'università, nonché il contributo che la stessa intende fornire allo sviluppo sostenibile del contesto sociale, ambientale ed economico in cui opera.

I valori esprimono l'insieme dei principi condivisi dai soggetti appartenenti all'istituzione e caratterizzano la cultura d'ateneo. È importante quindi richiamare i meccanismi interni ed esterni che forniscono suppor-

to agli aspetti connessi allo sviluppo **dell'etica, della responsabilità e dell'integrità** dei valori caratterizzanti l'università.

RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER

La qualità e la gestione delle relazioni con gli stakeholder è condizione alla quale sono legati lo sviluppo e l'efficacia dell'attività delle istituzioni universitarie. Pertanto, l'università deve esplicitare le azioni di **stakeholder engagement** attraverso la descrizione delle modalità con le quali si rapporta ad essi.

In particolare, è importante esplicitare:

- le principali classi di stakeholder coinvolti a vario titolo;
- il processo di identificazione e selezione degli stakeholder rilevanti e da coinvolgere;
- l'approccio al coinvolgimento degli stakeholder;
- gli aspetti chiave e le criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder.

3.2 SCENARIO E CONTESTO DI RIFERIMENTO

Lo scenario e il contesto di riferimento possono essere definiti descrivendo gli aspetti di seguito riportati.

Profilo storico-evolutivo dell'istituzione. Rappresenta una struttura di referenza cognitiva e un modello comportamentale trasmesso ai membri dell'istituzione dalle generazioni precedenti, in quanto espressione degli elementi distintivi che formano la cultura dell'università. In ottica di sviluppo sostenibile globale e con l'intento di accrescere la creazione di valore pubblico, si evidenziano i collegamenti tra il profilo storico dell'istituzione e l'evoluzione del concetto di internazionalizzazione del capitale umano, di cooperazione e di costruzione di reti relazionali.

Quadro normativo e istituzionale di riferimento. In applicazione dell'Art. 33 della Costituzione e nel rispetto delle norme generali vigenti sull'ordinamento universitario, l'università adotta i regolamenti e i codici interni, le politiche di legalità, di anticorruzione e di pari opportunità. In particolare, l'università deve evidenziare quali elementi della normativa vigente hanno maggiormente influenzato la definizione della missione, degli obiettivi strategici, delle azioni dell'offerta didattico-formativa, della ricerca e della terza missione.

Contesto sociale e territoriale. È definito dalle caratteristiche demografiche, geo-economiche, sociali e culturali dell'ambiente di riferimento in cui l'università è inserita. È importante individuare gli impatti derivanti dall'azione dell'università circa la tutela della qualità dell'ambiente e lo sviluppo sociale del contesto territoriale circostante anche con riferimento agli obiettivi globali definiti dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

Effetti di eventuali vincoli impliciti ed espliciti che hanno gravato, modificato e influenzato la missione, le strategie e le politiche aziendali. In questo caso occorre specificare i vincoli derivanti dalla programmazione nazionale (e ciò che ne deriva dal confronto con gli enti territoriali, culturali ed economici a cui l'università fa riferimento) e/o da condizioni straordinarie di emergenza o rischi conclamati. Ad esempio, è necessario evidenziare come l'università sia stata in grado di fronteggiare l'emergenza o il rischio (per esempio, Covid-19) e/o quali criticità abbia riscontrato, esplicitando le conseguenti ricadute sulla definizione degli obiettivi futuri. Sulla base di quanto previsto dal più recente Piano Nazionale Anticorruzione, occorrerà riferire sulla valutazione del livello effettivo di attuazione delle misure contenute nel piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT). Al fine di realizzare un'efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione è, infatti, necessario che i PTPCT siano coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione e rendicontazione presenti nell'amministrazione.

3.3 SISTEMA DI GOVERNANCE E ASSETTO ORGANIZZATIVO

La descrizione del sistema di *governance* dell'università deve dare rappresentazione dell'assetto di governo e organizzativo d'ateneo, con particolare riguardo a figure preposte al governo e gestione della sostenibilità.

In particolare, si distingue la *corporate governance* d'ateneo – riferibile agli **organi di governo e controllo centrali** (Rettore, Pro-Rettori, Vice-Rettori e Delegati, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico, Nucleo di Valutazione) e ad eventuali altri **organi consultivi, di programmazione e controllo, di garanzia e tutela** previsti dalle università (quali, ad esempio, la Commissione etica, il Difensore Studenti, il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità) – dalla *governance* delle singole **strutture didattiche e di ricerca** (dipartimenti, centri di ricerca, scuole di specializzazione e di dottorato, consigli di corso di studi).

Si richiamano le Aree Dirigenziali e l'assetto organizzativo tecnico-amministrativo e di segreteria (servizi didattici ed amministrativi), evidenziando altresì la presenza di strutture integrate di sostenibilità con la presenza di figure qualificate di Manager (Sustainability, Energy, Mobility, Food, Waste & Resources, Inclusion, Career construction).

Si riportano le rappresentanze studentesche all'interno dei vari organi istituzionali.

Per ciascun organo o tipologia di organo occorre fornire indicazioni utili a comprenderne **la composizione, il reale spazio di autonomia-responsabilità e il ruolo nel processo decisionale dell'istituzione**. Ai fini di una completa comprensione della *governance* è opportuno aggiungere anche gli **organi rappresentativi, consultivi e di controllo** che possono variare in base al principio dell'autonomia.

Occorre altresì fornire un'adeguata rappresentazione della **struttura or-**

ganizzativa, delle dimensioni e caratteristiche del personale secondo classificazioni idonee a mettere in evidenza le specificità dell'università, tenendo conto anche di quelle previste per legge o convenzionali (ovvero previste dal Ministero dell'Università e della Ricerca o dall'ANVUR).

Occorre, inoltre, rappresentare sinteticamente il sistema delle relazioni che l'università mantiene con enti esterni, dando evidenza della partecipazione agli organi di indirizzo, allorquando vi siano nomine di governo definite d'intesa con enti territoriali (ad esempio, la Regione che interviene per la nomina del Direttore Generale negli atenei dell'area Medica, concorrendo a programmare l'attività didattica e di ricerca nel quadro della programmazione sanitaria nazionale e regionale, come da D. Lgs. 517/99).

Al riguardo, potrebbe essere utile l'inserimento di **rappresentazioni schematiche** o di una **mappa** con l'evidenza dell'articolazione delle relazioni all'interno della struttura organizzativa.

3.4 AMBITI DI INTERVENTO

Gli ambiti di intervento specifici attraverso cui l'Università articola la propria missione sono:

- didattica e formazione;
- ricerca scientifica;
- terza missione.

In questa parte vengono richiamati gli elementi che caratterizzano le specificità di ciascun ambito precisando il contributo di ciascuna funzione alla realizzazione degli SDGs.

Pertanto, con riferimento alle **attività didattiche e formative** si cercherà di evidenziare la capacità delle università di promuovere la formazione di capitale umano, culturale e sociale, nonché la crescita civile mediante la garanzia di elevati standard qualitativi delle relative attività (anche te-

nendo in stretta considerazione le caratteristiche dell'offerta della scuola secondaria superiore), e di percorsi di mobilità sociale e di riduzione delle disuguaglianze. Ciò, infatti, è in grado di facilitare la transizione al lavoro di studentesse e studenti e il conseguente raggiungimento di posizioni occupazionali adeguate e coerenti con i percorsi di studio, oltre che rispettose dell'uguaglianza di genere, contribuendo nel contempo all'innovazione e allo sviluppo economico dei territori su scala locale, nazionale e internazionale. Gli SDGs riconoscono l'importanza dell'educazione allo sviluppo sostenibile attraverso l'SDG 4 che richiama la necessità di "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti". Questo obiettivo, e il raggiungimento dei targets ad esso associati, sono strettamente interconnessi con tutti gli altri SDGs e svolgono un ruolo essenziale nel sostenere la loro attuazione. Le università devono quindi, chiaramente, evidenziare le azioni intraprese per il raggiungimento di questo obiettivo, prestando attenzione anche a promuovere e implementare processi di educazione e formazione che guardino a tutte le età della vita, mettendo a valore e a sistema quanto nei settori della formazione continua e del *lifelong, lifewide e lifedeep learning* già attuano.

Riguardo alle **attività di ricerca scientifica** è fondamentale enfatizzare i principali impatti della ricerca scientifica, in termini sociali e ambientali, avendo riguardo alle politiche di sostenibilità dell'ateneo e fornendo un puntuale riferimento agli SDGs dell'Agenda 2030. Rilevante è infatti il supporto che la ricerca può fornire per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e, i diversi SDG targets, richiamano la necessità di attività legate alla ricerca come componenti chiave per il raggiungimento di numerosi Goals (si vedano ad esempio i targets associati ai Goal 9, 2, 3, 7, 12, 14, 17). La ricerca scientifica può, infatti, fornire le conoscenze necessarie, le soluzioni, le tecnologie, i percorsi e le innovazioni per sostenere e supportare l'implementazione degli SDGs da parte della comunità e dei territori. Non meno significativo potrebbe essere il

supporto offerto dalla ricerca scientifica alle aziende innovative nell'implementazione degli SDGs nonché per la formazione degli studenti per la ricerca sullo sviluppo sostenibile.

Naturalmente, l'ambito relativo alla ricerca non può trascurare l'opportuna illustrazione del processo di valutazione della stessa, necessario a un suo corretto inquadramento sistemico e complessivo.

La dimensione della **terza missione** comprende i rapporti e le attività tra università (o membri di questa) e l'ambiente esterno. Si può trattare di relazioni sia formali sia informali che possono non prevedere delle specifiche risorse finanziarie destinate o essere, invece, oggetto di finanziamento (strumentale, monetario, di risorse umane) o cofinanziamento da parte di soggetti esterni all'università.

Come, definita dall'ANVUR, la terza missione è una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato, in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari. Il successo nel raggiungimento dei SDGs dipende fortemente dall'azione e dalla collaborazione di tutti gli attori del sistema territoriale, istituzionale e socio-economico. Le università, in virtù del loro ruolo, possono guidare lo sviluppo e la promozione dello sviluppo sostenibile, agevolare il dialogo e la collaborazione intersettoriale per l'attuazione degli SDGs, supportare e facilitare la diffusione di conoscenze e strumenti a sostegno del raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Per quanto appena premesso, diventa particolarmente rilevante fornire un adeguato set di informazioni relative allo sviluppo sostenibile del contesto territoriale, socio-economico e ambientale di riferimento, agli eventuali rapporti di collaborazione con soggetti e/o enti esterni, e alla garanzia dell'impegno pubblico (*public engagement*, *advocacy* pubblica, cooperazione allo sviluppo) per contribuire allo sviluppo sociale, politico, culturale del contesto di riferimento, sia a livello locale sia a quello nazionale e internazionale.

La rappresentazione degli ambiti di intervento deve essere espressa con forme e contenuti tali da facilitare la comprensione dell'orientamento strategico dell'università sia con riguardo ai rapporti con l'ambiente esterno sia con riguardo al funzionamento interno e che implicitamente rinvii agli aspetti distintivi dell'ateneo (aspetti tecnologici, ambientali, artistici, sportivi, classici e di genere).

3.5 STRATEGIE E POLITICHE

La missione deve trasfondersi nelle **strategie, politiche, progetti e programmi operativi**.

La rendicontazione dovrà fornire gli elementi necessari per verificare la coerenza tra strategie definite e attività svolte. L'esplicitazione dei programmi operativi esprime la capacità dell'università di dare attuazione alle strategie e alle politiche.

Nella esplicitazione della strategia occorre mettere in evidenza il contributo dell'università allo sviluppo:

- del **sapere critico**, indicando i progetti che si intendono realizzare per promuovere l'approfondimento, la ricerca scientifica e il confronto di idee e di culture;
- degli **elementi competitivi** dell'ambiente di riferimento, degli ambiti di intervento e delle aree di attività sui quali l'università intende posizionarsi e/o focalizzarsi per accrescere le sue performance socio-economiche sul territorio;
- di **forme di cooperazione** per lo sviluppo di partenariati strategici, network internazionali, iniziative di collaborazione, ad esempio con altre università, organizzazioni nazionali e internazionali, società civile e settore privato.

Nello specifico, indicare quali obiettivi e programmi si intendono realizzare per favorire il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Identificare le categorie degli stakeholder coinvolti nei programmi di sviluppo, specificando: azioni e progetti realizzati, avviati o già decisi per il futuro, con indicazione di obiettivi, risorse dedicate, modalità di attuazione, risultati ottenuti o attesi.

Riportare le modalità di attuazione e i ruoli assunti, nonché i vincoli, le criticità e le implicazioni per l'assetto organizzativo.

È, inoltre, importante specificare le aree di intervento e gli ambiti operativi di azione, esplicitando le risorse disponibili e gli eventuali impegni finanziari assunti con l'indicazione delle implicazioni dirette e indirette sulla performance globale.

Le strategie devono trovare riscontro nei documenti programmatici e di rendicontazione approvati dagli organi dell'università.

Coerentemente al piano strategico d'ateneo, è utile rappresentare gli obiettivi a breve termine e le scelte di indirizzo e di intervento ai fini della gestione delle risorse impiegate.

Elencare e descrivere le politiche che l'università intende realizzare ai fini dello sviluppo sostenibile e per il raggiungimento degli SDGs considerando i diversi ambiti di intervento.

4. RELAZIONE DI SOSTENIBILITÀ: AMBITI E MISURAZIONI

La Relazione di Sostenibilità definisce all'interno delle attività dell'ateneo i vari ambiti di misurazione e i relativi indicatori. Tali ambiti e i relativi misuratori, sono da considerarsi una base di partenza che ciascun ateneo potrà integrare, modificare e adattare alle proprie esigenze. A corredo della presente sezione, il Manuale di implementazione offre esempi di indicatori qualitativi e quantitativi per ogni ambito considerato, indicatori generici e specifici, nonché un riferimento puntuale alle possibili fonti documentali interne ed esterne. Gli indicatori generici si focalizzano sulle metriche relative all'aspetto rendicontato, mentre gli indicatori specifici ne considerano le specificità relative alla sostenibilità. Come precisato nella Metodologia del presente Standard è **inoltre necessario che gli indicatori siano declinati rispetto agli SDGs considerati maggiormente rilevanti** e che l'università si è impegnata a raggiungere.

Si sottolinea, inoltre, che le dimensioni proposte hanno una forte interdipendenza fra di loro e alcuni indicatori possono trovare più di una collocazione. Sarà il singolo ateneo a dare a tali indicatori (generici o specifici) la collocazione più coerente rispetto al contesto rappresentato (per esempio, la partecipazione alla Notte dei Ricercatori è considerabile sia un aspetto rendicontabile all'interno della ricerca sia nella terza missione).

4.1 DIDATTICA E FORMAZIONE

Nella sezione dedicata alla didattica e formazione, gli ambiti da valorizzare e su cui rendere conto sono strettamente connessi con la missione e con le finalità istituzionali perseguite dagli atenei rispetto alle principali categorie di stakeholder sia interni sia esterni all'organizzazione, quali: studentesse, studenti e loro familiari, personale docente, scuola e altre istituzioni pubbliche, realtà produttive del territorio e società civile, per citarne solo alcuni. Tali ambiti riflettono la qualità e la quantità della didattica erogata e la copertura dei diversi settori scientifico-disciplinari, il grado di ancoramento dell'offerta formativa degli atenei ai territori di riferimento, il loro grado di attrattività rispetto ad altri contesti nel quadro nazionale e internazionale, ma anche la capacità degli atenei di sollecitare e agevolare le scelte formative delle giovani generazioni rispetto agli studi universitari, di evitare fenomeni di *drop-out* e di favorire il *placement* una volta concluso il percorso di istruzione terziaria nonché di promuovere la formazione continua. Gli indicatori connessi all'offerta formativa permettono di avere indicazioni quantitative e qualitative sulle modalità e sulla misura in cui gli atenei promuovono un'istruzione di qualità anche in connessione con l'offerta della scuola secondaria superiore, favoriscono percorsi di mobilità sociale e di riduzione delle disuguaglianze, facilitano le transizioni al lavoro e il raggiungimento di posizioni occupazionali di qualità, rispettose dell'uguaglianza di genere, contribuendo nel contempo all'innovazione e allo sviluppo economico dei territori su scala locale, nazionale e internazionale attraverso la formazione di capitale umano, culturale e sociale.

Per quanto concerne la rendicontazione delle attività di didattica e formazione attraverso indicatori generici, si fa riferimento a:

- offerta formativa: indicatori di *output* e di *outcome* della didattica,
- azioni di tutorato e di supporto allo studio
- azioni di orientamento
- percorsi di formazione transdisciplinare.

4.1.1 OFFERTA FORMATIVA: INDICATORI DI OUTPUT E DI OUTCOME DELLA DIDATTICA

Per quanto concerne l'offerta formativa, nella redazione del Bilancio di Sostenibilità si farà riferimento ad una serie di dimensioni che permettano agli stakeholder di avere una percezione chiara ed esauriente sull'attività didattica svolta dall'ateneo, sulla qualità della stessa nonché sui benefici per i destinatari.

Tra tali indicatori possiamo annoverare:

- consistenza quantitativa dell'offerta formativa (numero di corsi di laurea erogati nei diversi cicli, numero dei dottorati di ricerca e dei relativi curricula, numero di master di primo e secondo livello, numero di scuole di specializzazione, ecc.);
- attrattività dell'offerta formativa (numero di iscritti, iscritti provenienti da altre regioni o dall'estero, studentesse e studenti con laurea triennale che proseguono gli studi magistrali nello stesso ateneo, ecc.);
- qualità dell'offerta formativa (corsi e insegnamenti erogati in lingua straniera, metodologie didattiche innovative, soddisfazione della compagine studentesca, ecc.);
- regolarità del percorso di studi (studentesse e studenti fuori corso, studentesse e studenti che si iscrivono all'anno successivo al primo con un numero prestabilito di CFU, ecc.);
- successo formativo e dell'occupabilità (laureate e laureati in rapporto agli iscritti totali e per coorte, laureate e laureati occupati a una certa distanza dalla conclusione degli studi, ecc.);
- attività extra-curricolari.

4.1.2 AZIONI DI TUTORATO E DI SUPPORTO ALLO STUDIO

Adeguate azioni di tutorato e di supporto poste in essere dall'ateneo per accompagnare studentesse e studenti nel loro percorso formativo e per ridurre il *drop-out*. In fase di redazione del Bilancio di Sostenibilità, tra

gli indicatori delle azioni di tutorato e supporto allo studio dell'ateneo potranno essere considerate le attività di:

- accoglienza delle studentesse e degli studenti in ingresso nei percorsi formativi (ad esempio, progetti di tutorato rivolti alle matricole per agevolare l'acquisizione di un adeguato metodo di studio);
- supporto in itinere (ad esempio, progetti di tirocinio e stage formativo, iniziative di tutorato tra pari, elaborazione piano di studi);
- supporto personalizzato per specifiche esigenze individuali (ad esempio, servizio di *counseling*).

4.1.3 AZIONI DI ORIENTAMENTO

Adeguate azioni dirette a supportare le studentesse e gli studenti affinché progettino e realizzino i propri obiettivi lavorativi senza subire stereotipi e pregiudizi di genere e professionali. Le azioni di orientamento devono aiutare le giovani generazioni a riflettere sull'importanza della formazione universitaria, a mettere a fuoco traiettorie di valore per sé e per la società e il pianeta, ad utilizzare strategie decisionali complesse, fornendo supporti specifici e competenti, garantendo informazioni capaci di favorire comparazioni fra atenei e fra corsi di studi dello stesso ateneo, evitando strumentalizzazioni e favorendo la comprensione del valore dell'articolazione della formazione universitaria.

In fase di redazione del Bilancio di Sostenibilità, tra gli indicatori delle azioni di orientamento dell'ateneo potranno essere considerati:

- attività svolte in collaborazione con le scuole, anche di tipo laboratoriale, incentrate sull'importanza di intraprendere un percorso universitario e di una progettazione professionale in favore dello sviluppo, dell'equità e dell'inclusione (ad esempio, interventi diretti a superare le barriere di genere nella scelta dei percorsi universitari, lezioni universitarie aperte agli studenti delle scuole di secondo grado);
- attività svolte per l'orientamento (ad esempio, la disponibilità di servizi di *career counseling*).

4.1.4 PERCORSI DI FORMAZIONE TRANSDISCIPLINARE

Sviluppo della dimensione educativa transdisciplinare dei programmi universitari al fine di contribuire a far crescere la cultura dello sviluppo sostenibile e di incidere sull'adozione di corretti stili di vita da parte delle studentesse e degli studenti, usando anche nuovi approcci pedagogici e ideando iniziative coinvolgenti e innovative.

Per quanto concerne la rendicontazione delle attività di didattica e formazione attraverso indicatori specifici, a titolo esemplificativo possiamo annoverare:

- presenza di un insegnamento trasversale su sviluppo sostenibile e Agenda 2030 destinato agli studenti e alle studentesse di tutti i corsi di laurea;
- presenza di esplicito riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nei documenti ufficiali inerenti ai diversi corsi attivati dall'ateneo;
- numero di corsi di studio e/o di insegnamenti specificamente inerenti allo sviluppo sostenibile;
- presenza di *assessment* sulla sostenibilità.

4.2 RICERCA SCIENTIFICA

In questa sezione chi rendiconta troverà alcuni spunti utili in merito alla definizione degli ambiti da includere all'interno della sezione dedicata alle attività di ricerca connesse al tema della sostenibilità. L'esplicitazione di tali informazioni può fondarsi sull'utilizzo di una narrativa qualitativa e quantitativa ma, in ogni caso, si raccomanda al redattore del documento di seguire una impostazione, anche grafica, tale da essere facilmente comprensibile ai più. Questo risulta di fondamentale importanza nella sezione dedicata alla presentazione delle informazioni circa l'attività di ricerca, in quanto essa si configura per essere variegata e complessa.

Per quanto concerne la rendicontazione delle attività di ricerca attraverso indicatori generici, si fa riferimento ai:

- principali risultati ovvero indicatori di *output* e *outcome* della ricerca
- risultati del processo di valutazione della ricerca.

4.2.1 I PRINCIPALI RISULTATI OVVERO INDICATORI DI OUTPUT E OUTCOME DELLA RICERCA

Per principali risultati conseguiti in termini di *output* e di *outcome*, si fa riferimento ad una serie di dimensioni che, lette nel loro complesso, aiutano il lettore ad ottenere un quadro quanto più possibile completo sull'attività di ricerca scientifica. Tra tali indicatori generici possiamo contare:

- attività svolte dalle scuole di dottorato (numero di scuole, numero di dottorandi o borse di dottorato attive, numero di tesi depositate, ecc.);
- attività svolte dal personale adibito alla ricerca, ma non impiegato stabilmente, come ad esempio, assegnisti di ricerca, borsisti di ricerca, contrattisti di ricerca;
- finanziamento della ricerca, ovvero una descrizione anche quantitativa e non solo economica, delle progettualità realizzate tramite la vittoria di bandi competitivi e non, sulle diverse scale, ossia locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale, ivi compresa la ricerca autofinanziata;
- analisi della produzione scientifica prodotta, ovvero una rassegna per macro-categorie o macro-ambiti della produzione scientifica realizzata dal personale docente e ricercatore dell'ateneo;
- istituzione di accordi, partenariati, collaborazioni e *network* con centri di ricerca su diverse scale geografiche;
- ricevimento di premi di ricerca e onorificenze;
- supporto alla ricerca, ovvero indicazione degli strumenti organizzativi e gestionali per supportare lo sviluppo dell'attività di ricerca come, ad esempio, la fruibilità di banche dati, gestione di archivi, laboratori condivisi, rapporti con case editrici interne, gestione dell'*open access*,

strumenti di *project management* utilizzabili dai ricercatori a supporto della gestione dei progetti di ricerca, istituzione di *task-force* o di unità organizzative per l'assistenza allo sviluppo della ricerca.

Per quanto concerne la rendicontazione delle attività di ricerca attraverso indicatori specifici, ne costituiscono un esempio:

- adesione e/o istituzione di centri di ricerca, laboratori e consorzi nazionali e internazionali sulla sostenibilità;
- adozione di strategie istituzionali incentivanti la ricerca in ambito di sostenibilità;
- partecipazione e definizione di finanziamenti e bandi di ricerca competitivi interni aventi impatto sulla sostenibilità;
- pubblicazioni scientifiche in merito allo studio della sostenibilità;
- progetti di ricerca vinti relativi allo studio della sostenibilità;
- premi di ricerca e riconoscimenti vinti dal personale docente e ricercatore per progetti, paper, interventi in ambito di sostenibilità;
- altre iniziative di ricerca in ambito di sostenibilità.

4.2.2 I RISULTATI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA RICERCA

In questa sezione, l'ateneo può fornire una sintesi dei principali risultati conseguiti a seguito del programma di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR). Si invita però ad utilizzare questa sezione come sintesi della valutazione conseguita dall'ateneo nel suo complesso, senza tuttavia produrre una disamina precisa degli indicatori utilizzati, al fine di rendere anche il lettore meno esperto in grado di apprendere i risultati fondamentali. I risultati di programmi di ricerca o di premio alla ricerca, come ad esempio, l'istituzione di Dipartimenti di Eccellenza o di altro programma ministeriale strettamente connesso alla performance conseguita in termini di ricerca scientifica, potrà essere sinteticamente riportato in questa sezione.

Pertanto, la sezione potrebbe contenere un riferimento:

- al numero di Dipartimenti di Eccellenza su totale dipartimenti;
- all'ammontare dei progetti di ricerca finanziati dai Dipartimenti di Eccellenza oppure, punti organico ricevuti da tali dipartimenti grazie all'ottenimento di questo prestigioso traguardo;
- alla lista di alcuni indicatori maggiormente significativi per risultato conseguito in VQR (si consiglia qui, di scegliere indicatori semplici, favorendo pertanto la comprensione di tali indicatori ad un lettore che non ha una profonda conoscenza dei meccanismi di valutazione ministeriali).

4.3 TERZA MISSIONE

In questa sezione sono riportati indicazioni utili alla definizione degli ambiti da includere all'interno della sezione dedicata alle attività in generale di terza missione e a quelle specificamente legate al tema della sostenibilità. Inoltre, sono forniti alcuni esempi di indicatori, per ciascuna dimensione di terza missione.

Come precisato in precedenza (par. 3.4), i sotto-ambiti riferiti alla terza missione sono diversi e vanno dalla commercializzazione della ricerca e proprietà intellettuale, al *public engagement* e *job placement* espresso in termini di impegno culturale, sociale e ambientale. Per ciascuno di questi ambiti si sviluppano le misurazioni, elementi significativi da rendicontare. In altre parole, nonostante ogni attività di terza missione abbia una sua complessità e autonomia, al fine di rendere sistematica e armoniosa la rendicontazione di tale dimensione si propongono di seguito sette sotto-ambiti di rendicontazione e alcuni esempi dei relativi indicatori generici:

- trasferimento tecnologico, imprenditorialità accademica e commercializzazione della ricerca;
- *public engagement*;
- *job placement*, formazione continua professionale e *lifelong learning*;

- valorizzazione del *cultural heritage*;
- produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione;
- attività di carattere organizzativo, infrastrutturale e/o di governance, di *external leadership*, cooperazione nazionale e internazionale, guida e advocacy pubblica per l'implementazione degli obiettivi di Agenda 2030;
- sperimentazione clinica e iniziative di tutela della salute.

L'ampia trasversalità di tale attività comporta la possibilità di definire azioni e misurazioni che coinvolgano diverse altre aree trattate nel presente documento (ad esempio didattica e formazione con specifico riguardo al personale sanitario, ricerca scientifica, risorse umane) a seconda delle specificità dell'ateneo. In merito si rimanda alle "Linee Guida ANVUR sulla terza missione" (pubblicate il 1 Febbraio 2021) e al Documento di Ricerca GBS n. 9, "La Rendicontazione Sociale per le Aziende Sanitarie" (paragrafo 3.4).

4.3.1 TRASFERIMENTO TECNOLOGICO, IMPRENDITORIALITÀ ACCADEMICA E COMMERCIALIZZAZIONE DELLA RICERCA

Trasferimento tecnologico e commercializzazione della ricerca, si tratta degli aspetti più tradizionali di terza missione riconducibili alla valorizzazione commerciale della ricerca e alla gestione della proprietà intellettuale quali *spin-off*, *start-up* e brevetti.

La gestione della proprietà intellettuale riguarda prevalentemente l'attività brevettuale mentre la creazione di imprese *spin-off* è più definibile imprenditorialità accademica. Rientrano in tale ambito anche le attività conto terzi o ricerca o consulenze commissionate dall'esterno e la creazione di incubatori, parchi scientifici, ecc. Alcuni esempi di indicatori generici in tale ambito sono:

- numero di *spin-off*, *start-up* e brevetti;

- numero di iniziative per potenziare il trasferimento tecnologico e la commercializzazione della ricerca (*call for ideas; start-up week; ecc.*);
- premi o riconoscimenti aziendali.

4.3.2 PUBLIC ENGAGEMENT

Rientrano in questo sotto ambito numerose ed eterogenee attività classificabili rispetto all'ambito in cui sono collocate nonché in relazione alla tipologia dei soggetti "esterni" coinvolti (comunità generica, cittadine e cittadini attivi, scuole superiori, ordini professionali, terzo settore, istituti penitenziali, enti pubblici, enti di ricerca, altre università, consorzi, imprese, ecc). Si tratta di attività tese a sviluppare, in modo trasparente, il *networking* a supporto dello sviluppo dell'economia della conoscenza nonché le attività di *academic engagement* (ad esempio, associazioni alunni). Questo ambito attiene anche alla produzione di informazioni e alla relativa diffusione attraverso diversi canali (stampa e *social media*). Tali attività contribuiscono ad accrescere il capitale sociale dell'ateneo in termini di risorse attuali e potenziali derivate dalla rete di relazioni con il territorio. Alcuni esempi di indicatori generici in tale ambito sono:

- numero di conferenze aperte al pubblico, di iniziative organizzate con altri atenei, imprese ed altri soggetti attraverso cui si esprime la capacità di ateneo di creare e/o alimentare sinergie con il territorio;
- numero di reti *inter-universitarie* che evidenziano la capacità relazionale in ambito accademico sia a livello nazionale che internazionale;
- numero di partecipazioni a Fondazioni/ConSORZI/Federazioni, espressione della capacità dell'ateneo di far parte di *network* strategici per il governo di istituzioni territoriali;
- numero e il valore dei progetti finanziati dal *crowdfunding* universitario;
- numero di *followers* dei canali social, articoli in testate giornalistiche locali/nazionali/internazionali, di iscritti alle *newsletter* di ateneo, per misurare la capacità dell'ateneo di attrarre un pubblico targettizzato

e digitale nonché il grado di visibilità o fidelizzazione dell'ateneo nei confronti degli stakeholder;

- partecipazione a comitati tecnico-scientifici, commissioni, organi collegiali di natura politica e socio-culturale (*academic engagement*).

4.3.3 JOB PLACEMENT, FORMAZIONE CONTINUA PROFESSIONALE E LIFE-LONG LEARNING

Queste attività hanno lo scopo di potenziare le attività didattiche con testimonianze e visite aziendali anche finalizzate a promuovere lo sviluppo dell'occupazione, attraverso attività che agevolino l'ingresso nel mondo del lavoro delle studentesse e degli studenti che hanno completato la loro formazione.

Rientrano in questo ambito anche le iniziative di aggiornamento professionale e formazione continua finalizzate ad acquisire crediti formativi migliorando la qualità delle competenze dei lavoratori. Rientrano in questo ambito anche la formazione presso istituti penitenziali e, più in generale, tutti quei processi di formazione che possono coinvolgere la cittadinanza e che possono avere come argomenti le questioni dello sviluppo sostenibile e i temi dell'Agenda 2030. L'obiettivo di fondo di tali attività è di promuovere l'integrazione tra la formazione universitaria e il mondo del lavoro nonché quello di prospettare un futuro lavorativo a persone con vulnerabilità, di ridurre il tasso di disoccupazione nei territori svantaggiati, favorendo i contatti con le aziende e assistendo aziende ed enti pubblici nella ricerca e selezione di personale laureato. Inoltre, vi rientrano attività di educazione continua in medicina, corsi MOOC (*Massive Open Online Courses*) e PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento).

Alcuni esempi di indicatori generici in tale ambito sono:

- numero di corsi di formazione e aggiornamento rivolti a dipendenti pubblici (ad esempio, docenti di scuole superiori) o professionisti per aggiornamento professionale e formazione continua;

- numero delle convenzioni e conto terzi con imprese e altri soggetti anche per la formazione aziendale;
- numero dei tirocini (post-lauream, apprendistati di alta formazione) attivati per corso di studi;
- testimonianze nell'ambito degli insegnamenti, le visite aziendali e gli eventi organizzati in collaborazione con aziende ed enti;
- borse di dottorato finanziate da imprese o altri enti;
- segnalazioni di opportunità di lavoro e colloqui di lavoro organizzati con imprese e altri soggetti esterni;
- *Career Day e Recruiting Day*;
- numero di attività di apprendimento permanente inerenti le questioni dello sviluppo sostenibile e i temi dell'Agenda 2030 indirizzate a un pubblico ampio.

4.3.4. VALORIZZAZIONE DEL CULTURAL HERITAGE

In quest'ambito si considera il contributo che il *cultural heritage* dell'università può offrire nella terza missione attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale rappresentato dai beni materiali, culturali e paesaggistici (Art. 2 del D.Lgs. 42/2004 "Codice dei beni culturali e del paesaggio" aggiornato dalla Legge 132/2019) e da beni immateriali rappresentati da tradizioni orali ed espressioni, incluso linguaggio, arti dello spettacolo, pratiche sociali, ecc. (Art. 2 della "Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale", UNESCO, 2003, Parigi). Le attività di valorizzazione del patrimonio culturale richiedono una conservazione e gestione sostenibile dello stesso, considerandone il potenziale economico e valoriale per le generazioni attuali e future.

Alcuni esempi di indicatori generici in tale ambito sono:

- grado di fruibilità del patrimonio culturale dell'università misurabile attraverso l'utenza (numero utenti per museo, mostra, festival, iniziativa di *performing art*, ecc.) rapportata all'accessibilità (numero di ore di apertura, numero di giorni all'anno, numero eventi);

- grado di soddisfazione dell'utenza misurabile attraverso l'analisi di *customer satisfaction* (questionario, interviste, *guest book*).

4.3.5 PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA SOCIALE, EDUCATIVA E POLITICHE PER L'INCLUSIONE

Tra le attività di produzione di beni pubblici di natura sociale, educativa e politiche per l'inclusione e di *policy making* rientrano, ad esempio, la partecipazione istituzionale nella formulazione di programmi a lungo termine di pubblico interesse (ad es. progetti di sviluppo urbano, *smart specialization strategy*; sensibilizzazione e costruzione di mentalità inclusive e sostenibili a tutti i livelli), la valorizzazione del territorio e a iniziative di democrazia partecipativa, *consensus conferences*, *citizen panels*, la partecipazione istituzionale a comitati per la definizione di standard; la formulazione di testi legislativi e/o regolamentari. Rientrano, altresì, le attività che possono testimoniare il contributo reso dall'istituzione alla società e all'economia attraverso i servizi alla comunità.

Fra gli indicatori rientrano, ad esempio:

- l'avvio di interventi pubblici;
- la generazione di luoghi fisici e virtuali di condivisione, partecipazione, ascolto e il grado di attrattività e utilizzo di queste;
- il numero di organizzazioni esterne/terze coinvolte nel caso;
- il budget economico impegnato.

4.3.6 ATTIVITÀ DI CARATTERE ORGANIZZATIVO, INFRASTRUTTURALE E/O DI GOVERNANCE, DI EXTERNAL LEADERSHIP, COOPERAZIONE NAZIONALE E INTERNAZIONALE, GUIDA E ADVOCACY PUBBLICA PER L'IMPLEMENTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DELL'AGENDA 2030

Per attività collegate all'Agenda 2030 nella terza missione si intendono le azioni: i) di carattere organizzativo, infrastrutturale o di governance,

come ad esempio la istituzione di Green Office dedicati e/o la messa a punto di sistemi e/o protocolli per la gestione dei rifiuti pericolosi o per la riduzione dell'utilizzo di combustibili fossili, e/o la realizzazione di nuove strutture per assicurare la salute, il benessere, la qualità della vita e la dignità per tutte le persone; ii) di sensibilizzazione e partecipazione della comunità locale e/o della comunità interna all'istituzione relativamente ai temi dell'Agenda 2030; iii) di *external leadership*, cooperazione nazionale e internazionale, guida e *advocacy* pubblica (come ad esempio la partecipazione a tavoli istituzionali per lo sviluppo di percorsi a tutti i livelli per l'implementazione degli obiettivi dell'Agenda 2030), messe in atto dagli atenei anche in *partnership* con altre istituzioni e stakeholder, riferite ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

4.3.7 SPERIMENTAZIONE CLINICA E INIZIATIVE DI TUTELA DELLA SALUTE

In questo campo di azione sono prese in considerazione non solo attività di valorizzazione della ricerca pre-clinica e clinica, ma altresì attività volte a realizzare l'*empowerment* dei pazienti, anche a vantaggio di soggetti "con fragilità" che possono associarsi a variabili quali età, genere, status socio-economico, presenza di disabilità, di storie di migrazione, di povertà, campagne di *screening*, giornate informative e/o di prevenzione, campagne di sensibilizzazione sui social media o creazione di siti internet su tematiche sensibili inerenti alla salute.

Rientrano in questo campo, ad esempio, i *trial* clinici anche *non profit*, gli studi su dispositivi medici, gli studi non interventistici, gli studi mirati allo sviluppo di nuovi farmaci o al *repurposing* di farmaci, anche generici, e la creazione di strutture di supporto a tali attività quali i *clinical trial center* e le biobanche nonché le attività volte a meglio indirizzare le politiche sanitarie regionali e/o nazionali e allo sviluppo della farma-co-economia.

Il presente campo include altresì le attività degli ospedali veterinari e dei dipartimenti di Medicina veterinaria in una visione integrata (*One Health*) della tutela della salute pubblica.

4.4 RISORSE UMANE, INCLUSIONE E GIUSTIZIA SOCIALE

Nella sezione dedicata a risorse umane e inclusione sono sintetizzati gli ambiti relativi alla comunità accademica che riguarda sia coloro che lavorano nell'ateneo sia le studentesse e gli studenti che lo frequentano. Le dimensioni da affrontare comprendono sintesi qualitative e quantitative inerenti alla capacità dell'ateneo di garantire condizioni di benessere umano (ad esempio, sicurezza, salute) equamente distribuite fra gli attori della comunità accademica, considerando le azioni poste in essere per garantire tali condizioni.

A titolo esemplificativo, all'interno dei cosiddetti ambiti, si considerano elementi significativi da rendicontare negli indicatori generici:

- risorse umane;
- inclusione e giustizia sociale;
- supporto al diritto allo studio e ad una vita universitaria di qualità, anche in presenza di disabilità, difficoltà di apprendimento e altre forme di vulnerabilità.

4.4.1 RISORSE UMANE

La sezione presenta i principali indicatori quantitativi e qualitativi relativi a tutte le risorse umane presenti in ateneo. Fra i soggetti che lavorano all'interno dell'ateneo o nelle sue sedi si considerano sia coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato sia temporaneo evidenziando le politiche di ateneo volte al benessere organizzativo, alla formazione, al bilanciamento vita-lavoro, al *welfare* aziendale, ecc. Questa sezione per-

mette di presentare spunti di riflessione sulla questione di genere e sua relativa rendicontazione e dunque risulta a corredo della eventuale redazione di un Bilancio di Genere di ateneo, strumento pensato per promuovere l'eguaglianza di genere negli atenei e per integrare la prospettiva di genere nelle politiche degli stessi. Alcuni esempi di indicatori generici in tale ambito sono:

- numero di dipendenti per tipologia di contratto;
- tasso di ritenzione delle risorse umane (*Seniority*);
- ore di formazione erogate per dipendente sulla sicurezza (inclusa sicurezza informatica e privacy);
- politiche di *welfare* aziendale e di conciliazione vita-lavoro (ad esempio, presenza e numero di destinatari);
- formazione delle risorse umane e livello di istruzione;
- indagine di benessere organizzativo;

Per quanto concerne gli indicatori specifici, ne costituiscono un esempio il n. di ore di formazione dei dipendenti sui temi della sostenibilità, il n. di dipendenti impiegati sulla sostenibilità.

4.4.2 INCLUSIONE E GIUSTIZIA SOCIALE

Inclusione e giustizia sociale fanno riferimento alla costruzione di contesti inclusivi, equi, attenti alla parità di genere, improntati a giustizia sociale e capaci di: lottare contro le disuguaglianze; dare valore all'eterogeneità e alle unicità; eliminare le barriere e le discriminazioni; promuovere una cultura inclusiva, la partecipazione e il coinvolgimento nella costruzione di forme di supporto friendly alla vita universitaria, e azioni di didattica inclusiva.

Questo processo permette di essere in linea con quanto richiesto dall'Agenda 2030 e con numerosi obiettivi. Qui sottolineiamo in particolare l'Obiettivo n.4, che considera il valore di un'istruzione di qualità inclusiva e paritaria, capace di promuovere opportunità di apprendimento perma-

nente per tutti e tutte; l'Obiettivo n. 5, che enfatizza il ruolo dell'istruzione per la costruzione di reali forme di parità di genere; l'Obiettivo n. 10, che punta a ridurre le disuguaglianze, annoverando l'accesso all'educazione; e l'Obiettivo n.16, che enfatizza la necessità di promuovere mentalità inclusive a vari livelli.

L'ateneo, al fine di rendere conto dell'impegno nel promuovere l'inclusione e l'accessibilità a tutte le studentesse e gli studenti, così come alle comunità in cui è inserito, definisce alcuni indicatori generici quali, ad esempio:

- presenza degli organi deputati alla definizione e attuazione delle politiche di inclusione di ateneo;
- azioni di sensibilizzazione e formazione di tutto il personale alle tematiche dell'inclusione;
- azioni di sensibilizzazione e formazione del corpo docente alle tematiche dell'inclusione;
- azioni di sensibilizzazione e formazione di studentesse e studenti alle tematiche dell'inclusione;
- presenza di servizi dedicati all'inclusione (al coinvolgimento di tutta la comunità nei processi di lotta alle discriminazioni e di promozione di una cultura inclusiva);
- politiche linguistiche incentrate sul linguaggio inclusivo e attento alle differenze di genere;
- azioni di coinvolgimento e formazione, così come di ricerca, in collaborazione con il territorio, incentrate sui temi dell'inclusione.

4.4.3 SUPPORTO AL DIRITTO ALLO STUDIO E AD UNA VITA UNIVERSITARIA DI QUALITÀ, ANCHE IN PRESENZA DI DISABILITÀ, DIFFICOLTÀ DI APPRENDIMENTO E ALTRE FORME DI VULNERABILITÀ

Questa dimensione si focalizza sulla capacità dell'ateneo di promuovere il diritto allo studio e l'accessibilità a tutte le studentesse e gli studenti

individuando eventuali problematiche e predisponendo delle soluzioni mirate e delle politiche di prevenzione per evitare ogni pregiudizio alla continuità del percorso di studio e della qualità della vita. Inoltre, questa dimensione si focalizza sulla capacità dell'ateneo di promuovere una vita professionale di qualità per i dipendenti con disabilità e altre forme di vulnerabilità.

Le azioni poste in essere e monitorate devono dunque dare particolare rilievo alla dimensione relazionale, accogliendo e valorizzando le eterogeneità.

Alcuni esempi di indicatori generici, con riferimento alla componente studentesca, sono:

- disponibilità di servizi a sostegno alla persona con disabilità (con denominazioni non stigmatizzanti e scientificamente aggiornate – evitare ‘diversamente Abili’, ‘per disabili’, ecc. e preferire ‘servizi di supporto allo studio’), capaci di collaborare alla costruzione di contesti inclusivi;
- disponibilità di servizi a sostegno alla persona con DSA (presenza carta dei servizi);
- riconoscimento di agevolazioni contributive (esonero totale/parziale tasse universitarie);
- servizi erogati (totale e per singole voci, ad esempio, accompagnamento, tutorato didattico, tutorato alla pari, LIS, strumenti compensativi in comodato d’uso) e spesa per i servizi erogati;
- numero di tutor didattici/tutor alla pari specificatamente formati per fornire supporto allo studio a studentesse e studenti con disabilità e con DSA in ottica inclusiva;
- soddisfazione per i servizi erogati a studentesse e studenti con disabilità e con DSA;
- individuazione di servizi e supporti anche per situazioni di vulnerabilità difficilmente ‘etichettabili’, come ad esempio studentesse e studenti con problematicità di salute, psico-psichiatriche, sociali.

Alcuni esempi di indicatori generici, con riferimento al personale universitario, sono:

- disponibilità di servizi a sostegno di soggetti con disabilità (con denominazioni capacitanti non stigmatizzanti, consulenza personalizzata), capaci di contribuire alla costruzione di contesti inclusivi;
- presenza di specifici servizi (forme di accompagnamento, LIS).

4.5 RISORSE AMBIENTALI

Nella sezione dedicata alle risorse ambientali, gli ambiti da mettere a sistema sono molti e largamente contestualizzabili con riferimento all'ambiente in cui l'ateneo opera. In tali ambiti si sviluppano delle misurazioni fortemente connesse fra di loro e strettamente legate alle politiche di salvaguardia e tutela dello spazio che ospita le attività di chi lavora e studia nell'ateneo.

Le misurazioni derivanti da rilevazioni puntuali di alcuni aspetti (per esempio, consumi di acqua e luce) devono essere affiancate dall'analisi di aspetti qualitativi della sostenibilità ambientale che tengono conto delle iniziative attuate per la riduzione degli impatti dell'ateneo (per esempio, iniziative per una mobilità sostenibile) sul territorio in cui opera e l'allineamento alle politiche locali e nazionali, anche in base alla normativa vigente.

Quest'ultimo aspetto diviene estremamente importante se si considera l'appartenenza delle università al comparto della pubblica amministrazione e alle contingenti esigenze di riqualificazione energetica imposte dalla normativa.

L'incremento costante degli impatti ambientali delle attività degli atenei è sempre meno compatibile con un uso sostenibile delle risorse naturali; conseguentemente, un monitoraggio nell'utilizzo delle stesse diviene fondamentale per mettere in atto politiche sostenibili efficaci e monitorarne i relativi impatti. La predisposizione degli indicatori, come verrà in maggior misura descritto all'interno del "Manuale di implementazione", prevede la creazione di un piano di raccolta dati ben articolato e che

coinvolga le varie funzioni di ateneo, in quanto il risultato finale della sezione ha la prerogativa di presentare una visione d'insieme degli impatti monetari e non monetari che l'agire dell'ateneo genera nel contesto ambientale in cui opera.

Fra gli indicatori di carattere generico si riportano a seguire alcuni esempi:

- caratteristiche ambientali dell'ateneo;
- rispetto della normativa ambientale vigente;
- obiettivi di ateneo in ambito ambientale;
- strategie e politiche di ateneo per l'ambiente;
- acquisti pubblici ecologici.

A titolo esemplificativo, si riportano le dimensioni da considerare nella misurazione di indicatori specifici:

- energia ed edifici sostenibili;
- promuovere l'uso sostenibile della risorsa idrica;
- lotta ai cambiamenti climatici;
- valorizzazione delle risorse;
- prevenzione dei rifiuti;
- mobilità sostenibile;
- spazi verdi e biodiversità;
- cibo.

4.6 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

In questa sezione l'attenzione si focalizza su alcuni dati e informazioni che trovano rilevanza nella contabilità e nei documenti di bilancio degli atenei. Questa parte è dunque dedicata alle risorse economico-finanziarie, sono analizzati e riclassificati i dati contabili al fine di: valutare la capacità dell'università di attrarre risorse in maniera autonoma, analizzare ed esplicitare il contributo fornito ai suoi stakeholder, nonché di esplicitare le politiche di investimento dell'università sul fronte della sostenibilità.

4.6.1 ANALISI E RICLASSIFICAZIONE DEI DATI CONTABILI

L'analisi dei dati contabili, in una prospettiva temporale (il triennio), deve avvenire sulla base della classificazione dei dati prevista nei documenti del Bilancio Unico di ateneo. In particolare, essa deve focalizzarsi su:

- la *struttura dei proventi e dei contributi*, finalizzata principalmente a verificare la capacità di attrarre risorse in maniera autonoma;
- la *struttura dei costi operativi*, finalizzata a interpretare le politiche dell'ateneo nei confronti dei propri stakeholder attuali e futuri.

Una modalità di riclassificazione dei dati contabili, sia per le università private che per le università pubbliche, fa quindi riferimento alla costruzione, secondo i metodi tradizionali, dei prospetti di determinazione e di riparto del Valore aggiunto.

Inoltre, le università devono provvedere all'analisi del patrimonio alla luce del contenuto del prospetto di Stato Patrimoniale del Bilancio Unico di ateneo.

Le università, infine, possono scegliere di inserire nel loro Bilancio di Sostenibilità informazioni o rinvii al Bilancio Unico di Ateneo, e/o eventualmente inserirlo in Appendice al Bilancio di Sostenibilità.

4.6.2 ANALISI DELLA STRUTTURA DEI PROVENTI E DEI CONTRIBUTI (VALORE ECONOMICO ATTRATTO)

Si tratta di un'analisi che, avvalendosi dei dati rappresentati nel conto economico, vuole evidenziare le diverse risorse (proventi e contributi) dell'università e, in particolare, la sua capacità di attrarre risorse sia di natura privata che pubblica.

L'analisi dei proventi e dei contributi nella loro natura, composizione e

andamento, rispecchia la classificazione dei proventi operativi per fonte di provenienza così come prevista nel prospetto di conto economico (didattica e formazione, ricerca scientifica, attività commerciale, trasferimenti ministeriali o comunitari e da enti pubblici locali). In particolare:

- *Proventi propri:*
 - per didattica e formazione
 - da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico
 - da ricerche con finanziamenti competitivi

- *Altri Proventi:*
 - da attività commerciale
 - per interventi di diritto allo studio
 - per attività assistenziale
 - altri proventi e ricavi diversi

- *Contributi:*
 - da MUR e altre
 - Amministrazioni centrali
 - dalla Regione
 - da UE/Organismi internazionali
 - da altri soggetti pubblici e privati.

Le università potranno effettuare ulteriori classificazioni dei proventi e dei contributi che evidenzino le proprie peculiarità gestionali, accompagnate da brevi e puntuali commenti.

4.6.3 ANALISI DELLA STRUTTURA DEI COSTI OPERATIVI

Secondo lo schema di conto economico del Bilancio Unico di ateneo, i costi operativi si dividono in costi del personale, costi della gestione corrente, ammortamenti e svalutazioni, accantonamenti per rischi e oneri e oneri diversi di gestione. In particolare, i costi del personale e quelli re-

lativi alla gestione corrente devono essere analizzati nella loro struttura, ovvero:

- *Personale*: dedicato alla didattica; dedicato alla ricerca; dirigenti; tecnici e amministrativi.
- *Gestione corrente*: sostegno a studentesse e studenti; diritto allo studio; servizi e collaborazioni tecnico-gestionali; trasferimenti a partner di progetti coordinati; godimento beni di terzi; libri, periodici e materiale bibliografico; materiale per laboratori; altri materiali; ricerca e attività editoriale; altri costi.

Questa prospettiva di classificazione per natura permette di evidenziare i trasferimenti a terzi (mediante borse di studio, contributi, erogazioni diverse), i costi per il personale comprensivi di ogni onere annesso (anche fiscale e previdenziale) e gli oneri diversi della gestione corrente.

È inoltre possibile evidenziare la destinazione della spesa per tipologia di attività, in particolare attività di didattica e formazione, di ricerca scientifica e di terza missione.

Una ulteriore classificazione da esporre nel Bilancio di Sostenibilità di ateneo è quella che individua la *composizione dei costi per missioni e programmi* di specifico interesse per l'ambito universitario (D.M. 21/2014). Le missioni rappresentano gli obiettivi strategici perseguiti dalle università; i programmi rappresentano le attività necessarie per realizzare gli obiettivi individuati nell'ambito delle missioni. Pertanto, per ciascuna missione sono individuati i programmi con i quali la stessa è realizzata: ricerca e innovazione (ricerca scientifica e tecnologica di base e applicata), istruzione universitaria (sistema universitario e formazione post universitaria; diritto allo studio nell'istruzione universitaria), tutela della salute (assistenza in materia sanitaria e veterinaria), servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche (indirizzo politico; servizi e affari generali per le amministrazioni), fondi da ripartire (fondi da assegnare).

Resta anche in questo caso la possibilità da parte delle università di for-

nire ulteriori classificazioni dei costi che evidenzino le proprie peculiarità gestionali, accompagnate da brevi e puntuali commenti.

4.6.4 RICLASSIFICAZIONE DEI DATI CONTABILI E CALCOLO DEL VALORE AGGIUNTO

Il Valore Aggiunto costituisce un indicatore utile per misurare e giudicare la condotta operativa dell'università, evidenziando il contributo economico fornito ad alcuni dei suoi principali interlocutori. Da questo punto di vista il Valore Aggiunto è stato diffusamente considerato un indicatore di "economicità sociale".

Il Valore Aggiunto viene calcolato sia a livello macro che micro-economico. A livello macro-economico rappresenta una fondamentale grandezza della contabilità economica nazionale che corrisponde al calcolo del reddito nazionale e può essere definita sia nell'ottica della produzione che in quella della distribuzione. Da un punto di vista micro-economico, costituisce il valore che una azienda genera con il concorso dei fattori produttivi e che nel contempo distribuisce ai soggetti cui riconosce la qualità di stakeholder. Da qui, la sua determinazione in base a due prospettive: quella dell'assolvimento della funzione di creazione/attrazione del valore e quella della remunerazione degli stakeholder. Si tratta di due prospettive che si integrano vicendevolmente e che, pertanto, divengono entrambe essenziali per l'analisi del Valore Aggiunto.

Entrambe le prospettive richiedono la riclassificazione delle grandezze del conto economico:

- la prima porta a determinare il Valore Aggiunto quale differenza tra il valore della produzione e i costi non strutturali (consumi intermedi), venendo a determinare la performance del periodo da distribuire;
- la seconda assimila il Valore Aggiunto a un fondo che serve a compensare gli stakeholder e richiede quindi di redigere il "Prospetto di riparto del Valore Aggiunto".

Il documento del Bilancio Unico di ateneo di collegamento è ovviamente il conto economico, integrato dai dati inerenti il riparto del risultato di esercizio. Il Valore Aggiunto non è il semplice risultato di una riclassificazione dei dati del conto economico, ma è la conseguenza di una profonda riconsiderazione e riaggregazione dei dati ivi contenuti. Nel Manuale di implementazione del presente Standard è possibile trovare indicazioni di supporto alla costruzione dei prospetti di determinazione e distribuzione del Valore Aggiunto.

In sintesi, il Valore Aggiunto misura la ricchezza (economico-finanziaria) attratta dall'università nell'esercizio, avendo a riferimento gli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione.

Il Valore Aggiunto viene rappresentato in due distinti prospetti:

- il prospetto di determinazione, individuato dalla contrapposizione dei proventi e dei costi intermedi;
- il prospetto di riparto, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite da alcuni dei principali interlocutori dell'università e delle liberalità esterne.

Questi due prospetti sono bilancianti.

4.6.5 PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il Valore Aggiunto può riflettere varie configurazioni a seconda del livello di aggregazione dei componenti reddituali:

- a. Valore Aggiunto Caratteristico (V.A.C.);
- b. Valore Aggiunto Ordinario (V.A.O.);
- c. Valore Aggiunto Globale (V.A.G.).

La configurazione prescelta in questo Standard è quella del Valore Aggiunto Globale, che può essere considerato sia al netto che al lordo degli ammortamenti. Ulteriori indicazioni per la determinazione del Valore

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2
<u>A) Valore attratto</u>			
Proventi propri (per la didattica, da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, da ricerche con finanziamenti competitivi)			
Contributi (MUR e PPAA, UE e Organismi internazionali, da altri soggetti privati da altri soggetti pubblici)			
Proventi per attività assistenziale e S.S.N.			
Proventi per gestione diretta interventi per il diritto allo studio			
Altri proventi e ricavi			
Variazione rimanenze			
Incrementi delle immobilizzazioni per lavori interni			
<u>B) Costi non strutturali</u>			
Costi della gestione corrente (per consumi, per servizi, per godimento di beni di terzi, altri costi)			
Accantonamenti per rischi e oneri			
Oneri diversi di gestione			
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
<u>C) Componenti accessorie e straordinarie</u>			

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO			
— ammortamenti			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Aggiunto attratto sono evidenziate nel Manuale di implementazione dello Standard.

4.6.6 PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO

Il prospetto di Riparto del Valore Aggiunto, il cui saldo è bilanciante con quello risultante dal prospetto di determinazione del Valore Aggiunto si articola secondo la tabella sottostante. Nei paragrafi successivi ne viene articolato il contenuto.

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2
Valore aggiunto globale lordo (o netto)			
Risorse Umane (personale dipendente e non dipendente)			
Studentesse e Studenti (borse di studio, di dottorato, di specializzazione)			
Finanziatori Esterni a titolo di capitale di credito (interessi passivi e prestiti)			
Pubblica Amministrazione (imposte)			
Altri Soggetti (coordinatori di progetti–partner di ricerca)			

	Anno n	Anno n-1	Anno n-2
Sistema Azienda-Università <ul style="list-style-type: none"> • ammortamenti (se si considera il valore aggiunto lordo) • variazioni di riserve vincolate (per progetti specifici, obblighi di legge, altro) e non vincolate • utile di periodo 			

Valore aggiunto distribuito al Personale

Con il termine risorse umane si intende il gruppo di soggetti che intrattengono con l'università rapporti di lavoro per i quali l'interesse economico personale è legato in termini prevalenti e duraturi con quello dell'azienda stessa (si veda il paragrafo 4.4.1). Il gruppo è diviso in due sottoinsiemi fondamentali:

- personale dipendente, con contratto di lavoro a tempo indeterminato o determinato (docenti, ricercatori e personale tecnico e amministrativo, ecc.);
- personale non dipendente (cooperative di servizi, imprese di manutenzione, imprese di pulizie, ecc.).

L'evoluzione di medio periodo del peso dei due sottoinsiemi dovrà essere analizzata e descritta nella Relazione di Sostenibilità.

Le remunerazioni del personale vengono scisse in due classi:

- a. remunerazioni dirette;
- b. remunerazioni indirette.

Le remunerazioni dirette comprendono tutte quelle componenti, finanziarie o in natura, che concorrono a misurare il beneficio economico - immediato o differito - che il dipendente ricava dal rapporto con l'università.

Costituiscono dunque remunerazioni dirette del personale:

- le retribuzioni dirette;
- le quote di trattamento di fine rapporto (TFR);
- le provvidenze aziendali.

Eventuali compensi in natura, da comprendere nella voce remunerazioni dirette, riguardano la fornitura diretta di beni e servizi (viveri, alloggio, ecc.) sia acquisiti all'esterno dell'università che dalla stessa realizzati. La valutazione segue, rispettivamente, il criterio dei costi di produzione e dei prezzi medi correnti. Non costituiscono retribuzione i rimborsi spese.

Le provvidenze aziendali raggruppano i valori dei benefici - mensa, asili nido, borse di studio, campi estivi, ecc. - che le università potrebbero elargire ai propri dipendenti.

Le remunerazioni indirette assommano i contributi sociali a carico dell'università. I costi che l'università sostiene per il personale non vengono percepiti facilmente come remunerazione dall'interlocutore, in quanto si trasformano in benefici acquisiti in modo indiretto per il tramite dell'Ente preposto alla gestione del servizio sociale.

Valore aggiunto distribuito alle Studentesse e agli Studenti

Costituiscono riferimento dell'aggregato in oggetto le studentesse e gli studenti beneficiari di borse di studio *pre* e *post-lauream*. Vi confluiscono gli oneri correlati con il sostegno loro garantito attraverso borse di studio, mobilità internazionale e tutorato.

Costituiscono remunerazioni da ricondurre in questo aggregato:

- le borse di studio *pre-lauream* erogate alle studentesse e agli studenti per l'iscrizione all'università o durante il percorso universitario (ad esempio: per tesi all'estero, per l'incentivazione della frequenza dei corsi di studio, per collaborazioni *part-time*);

- sostegno a studentesse e studenti con disabilità (ad esempio borse di collaborazione *part-time*);
- borse di studio erogate a studentesse e studenti *post-lauream* (ad esempio, per scuole di specializzazione, per corsi di perfezionamento all'estero, borse di collaborazione *part-time*).

Possono essere ricondotte in questo aggregato anche le erogazioni per:

- iniziative sociali e culturali gestite da studentesse e studenti;
- altri interventi a favore della compagine studentesca.

L'aggregato può considerare anche i costi sostenuti dall'università per organizzare i propri servizi – compresi quelli di orientamento e tutorato - al fine di realizzare il successo formativo degli studi e promuovendo attività culturali, sportive e ricreative, nonché interscambi tra studentesse e studenti di università italiane e straniere.

Valore aggiunto distribuito ai Finanziatori Esterni a titolo di capitale di credito

Costituiscono interlocutori (stakeholder) dell'aggregato in oggetto, i fornitori di capitale ad interesse esplicito: di funzionamento o di finanziamento; di breve o di lungo termine.

Le classi di dettaglio riflettono la seguente analisi:

- oneri finanziari su capitale di credito a breve termine;
- oneri finanziari su capitale di credito a lungo termine, ulteriormente suddivise per classi di finanziatori.

Valore aggiunto distribuito alla Pubblica Amministrazione

L'aggregato in oggetto rappresenta il beneficio economico acquisito dalla Pubblica Amministrazione, in termini diretti, per effetto dell'operare dell'università (nei limiti dei dati risultanti dal bilancio di ateneo). L'ag-

gregato può essere dettagliato per tipologia di istituzione pubblica. La remunerazione dell'aggregato (o dei suoi eventuali dettagli) potrà avere segno positivo o negativo. Gli elementi costitutivi dell'aggregato Remunerazione della Pubblica Amministrazione, nonché delle sue eventuali classi di dettaglio sono:

- imposizione diretta;
- imposizione indiretta.

Le imposte che l'università versa a titolo di ritenute e quelle che non risultano dal conto economico in quanto non costituiscono un costo di esercizio, devono essere indicate nella Relazione di Sostenibilità nella categoria di stakeholder relativa alla Pubblica Amministrazione.

Valore aggiunto distribuito ad Altri Soggetti

In questo raggruppamento vanno ricondotte le quote di progetti coordinati ritrasferite ai singoli partner coinvolti (Trasferimenti a partner di progetti coordinati).

Valore aggiunto trattenuto dal Sistema Azienda-Università

In questo contesto l'università è considerata interlocutore autonomo. Poiché si tratta di valori contenuti nel bilancio di ateneo, l'aggregato comprende soltanto gli accantonamenti a riserva nel caso in cui si consideri il Valore Aggiunto Netto, ovvero anche gli ammortamenti ove si consideri il Valore Aggiunto Lordo.

4.6.7 PROSPETTO INFORMATIVO SUL PATRIMONIO

L'analisi del patrimonio si basa sul prospetto di Stato patrimoniale del Bilancio Unico di ateneo. In particolare, possono essere evidenziati:

- l'andamento delle sue più significative componenti (patrimonio edilizio, immobili, attrezzature, brevetti, materiale bibliografico, ecc.) in un arco temporale non inferiore ai tre anni;

- le operazioni di dismissione, riconversione o riqualificazione del patrimonio, con indicazione degli eventuali benefici nei confronti degli stakeholder;
- la valorizzazione, la destinazione e lo stato d'uso dei beni di maggior pregio o di più alto interesse storico, culturale, artistico e ambientale (patrimonio culturale), evidenziando le modalità di fruizione degli stessi da parte della comunità di riferimento (su questo punto si veda anche il paragrafo 4.3);
- l'ammontare e la destinazione del patrimonio non di proprietà che l'università ha ottenuto in comodato o comunque a titolo gratuito da soggetti pubblici o privati.

4.6.8 MISURATORI ECONOMICO-FINANZIARI

Le università possono presentare la loro sostenibilità economico-finanziaria non solo riclassificando i valori contabili ma anche costruendo indicatori generici e specifici. Possono essere costruiti ad esempio indicatori generici relativi:

- al peso della contribuzione studentesca rispetto alla spesa per la gestione generale dell'ateneo (definita sulla base dei costi inerenti la didattica, il personale tecnico e amministrativo e i costi della gestione corrente);
- al peso che le spese complessive per il personale dell'università hanno sul totale delle entrate di riferimento);
- all'indicatore di indebitamento.

Per quanto concerne la costruzione di indicatori specifici di sostenibilità economico-finanziaria, ne costituiscono un esempio:

- risorse finanziarie acquisite per progetti in materia di sostenibilità sul totale delle risorse acquisite per progetti di ricerca;
- le entrate da iscrizione a corsi di alta formazione legate ai temi della sostenibilità (cibo, risorse idriche, povertà, ecc.);

- il valore finanziario di convenzioni e conto terzi con imprese e altri soggetti anche per la formazione aziendale o su temi specifici collegati alla sostenibilità;
- valore monetario dei proventi da bigliettazione e contributi rapportato ai costi di gestione (costi annuali museo, costi della mostra, costi del festival e costi di organizzazione evento di *performing art*).

Le università potranno inoltre elaborare indicatori che collegano/integrano più dimensioni della sostenibilità. Potrebbero pertanto essere costruiti indicatori che pongono ad esempio in relazione uno o più elementi di natura contabile (entrate, proventi, spese, costi, debiti, fondi riserva, valore aggiunto, ecc.) con uno e più “elementi fisici” (n. eventi, n. soggetti coinvolti, popolazione studentesca, corsi di studio con insegnamenti orientati alla sostenibilità, n. convenzioni, n. corsi di alta formazione, ore di apertura del museo, n. docenti, ecc.). Alcuni esempi di questi indicatori possono essere:

- l’ammontare degli investimenti in sostenibilità rapportato alla popolazione studentesca;
- l’ammontare dei trasferimenti ministeriali (FFO) rapportato alla popolazione studentesca, per misurare quanto l’università con entrate proprie sostiene le famiglie socialmente con più difficoltà.

4.7 MATRICE STAKEHOLDER/ATTIVITÀ

Nel caso in cui si vogliano presentare gli indicatori considerando le varie categorie di stakeholder, è possibile predisporre una matrice stakeholder/attività che evidenzia, da un lato, gli stakeholder dell’università rendicontante e, dall’altro, le attività svolte da tale università.

Alla luce dell’analisi di identificazione dei propri stakeholder questi potranno essere ricondotti ad alcune macro-classi, quali studentesse e studenti, personale docente, comunità scientifica nazionale ed interna-

zionale; personale tecnico-amministrativo; sistema sociale e produttivo (fornitori, finanziatori/donatori, regolatori del sistema, soggetti economico-sociali rilevanti per lo sviluppo del territorio). Dall'altro lato della matrice saranno invece proposti i tre ambiti di intervento (vedasi par.3.4) quali didattica e formazione, ricerca scientifica e terza missione o altre specifiche dimensioni di rendicontazione delineate dall'università.

Con riferimento a ciascuna tipologia di stakeholder potranno dunque essere individuate le dimensioni informative e di misurazione (quali-quantitativa) che s'intendono rappresentare nel Bilancio di Sostenibilità. La costruzione di questa matrice è uno strumento utile alle università per definire il perimetro di rendicontazione considerando i propri stakeholder e analizzare criticamente il documento anche al fine di produrre delle rendicontazioni sociali ad hoc pensate per il singolo stakeholder. Si pensi, ad esempio, ad un documento destinato al corpo studentesco e alle loro famiglie interessate a conoscere l'ateneo ai fini di una possibile immatricolazione.

Con riferimento a ciascuna dimensione informativa, sarà premura dell'ateneo che redige il Bilancio definire quali indicatori, riferiti a ciascuna area di intervento, rendicontare secondo i principi di significatività e rilevanza presentati nello standard GBS su "I Principi di Redazione del Bilancio Sociale" (2013).

5. ASSURANCE

Al fine di incrementare la credibilità del Bilancio di Sostenibilità, le università possono prevedere modalità di verifica del documento ricorrendo ad un processo di *assurance*.

Il processo di *assurance* può essere demandato ad un soggetto o organismo di controllo interno oppure ad un soggetto od organizzazione esterna, indipendente e competente.

Sia in caso di *assurance* interna che esterna, il report di asseverazione redatto a conclusione del processo di verifica dovrà essere allegato al Bilancio di Sostenibilità.

6. SEZIONE INTEGRATIVA

6.1 GIUDIZI ED OPINIONI DEGLI STAKEHOLDER

Gli atenei coinvolgono gli stakeholder nel processo di valutazione e di rendicontazione dei risultati conseguiti negli ambiti della didattica e formazione, della ricerca scientifica e della terza missione, della performance ambientale e sociale tenuto conto dell'impatto diretto e indiretto sugli stakeholder delle azioni promosse e, ove possibile e pertinente, il riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

A tal fine, in questa parte della Bilancio di Sostenibilità, l'ateneo potrà fornire indicazioni:

- sulle categorie e il numero di soggetti effettivamente coinvolti nel processo di valutazione dei risultati e sui criteri utilizzati per la loro inclusione, le concrete modalità utilizzate per il contatto e la rilevazione delle opinioni degli interlocutori coinvolti, evidenziando anche eventuali limiti dal punto di vista dei metodi utilizzati, della trasparenza e chiarezza delle modalità di comunicazione dell'ateneo e dei risultati prodotti da tale coinvolgimento;
- sulle aspettative emerse da tali soggetti relativamente ai diversi ambiti oggetto di rendicontazione, comprese indicazioni sulla rilevanza relativa loro assegnata dalle diverse categorie di stakeholder;
- sulla valutazione dei risultati osservata per i diversi ambiti;
- sulle eventuali aree di criticità e proposte di miglioramento evidenziate dagli stakeholder;
- sulle modalità concrete attraverso le quali l'ateneo ritiene di poter dare rilievo alle priorità e alle proposte di miglioramento indicate dagli stakeholder nella programmazione futura e/o colmare le aree di criticità eventualmente emerse.

Nel Bilancio di Sostenibilità potranno essere inclusi diversi indicatori relativi al coinvolgimento degli stakeholder. Al riguardo è possibile considerare, a mero titolo esemplificativo, i seguenti indicatori:

- ampiezza del coinvolgimento;
- equità del coinvolgimento;
- frequenza del coinvolgimento;
- evidenza dei risultati del coinvolgimento.

Nel Manuale di implementazione allegato a questo Standard sono indicate modalità concrete di coinvolgimento degli stakeholder e metodi per rilevare le loro opinioni sulla base di esperienze consolidate e *best practices*.

6.2 DICHIARAZIONI DELL'UNIVERSITÀ E MIGLIORAMENTO DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

La parte conclusiva della Relazione di Sostenibilità è rappresentata dalle dichiarazioni dell'università in merito al supporto che l'attivazione di un processo sistematico di rendicontazione di sostenibilità può offrire al miglioramento del sistema di pianificazione strategica dell'università, degli effetti dell'attività e del processo di rendicontazione.

Il miglioramento del sistema di pianificazione strategica dell'università

L'università deve considerare il percorso verso la sostenibilità non come un insieme di attività che si accostano a quelle tradizionalmente svolte ma come elemento fondante delle sue attività. Pertanto, il processo di pianificazione, al fine della costruzione delle strategie dell'ateneo, deve includere l'impegno sul fronte della sostenibilità. Nell'ambito di questo obiettivo l'università dovrà evidenziare i piani e le azioni volte ad armonizzare il rapporto con il contesto socio-ambientale di riferimento.

Il miglioramento degli effetti dell'attività

L'università deve esprimere commenti, valutazioni e giudizi, anche indiretti, sui risultati conseguiti e sugli effetti della propria attività. Deve, inoltre, identificare obiettivi di miglioramento delle proprie performance per il successivo esercizio, collegandoli ai precedenti risultati e ai giudizi espressi dagli stakeholder.

Il miglioramento del processo di rendicontazione sociale

Al fine di una maggiore completezza e trasparenza del documento e di un miglioramento del processo di coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder, l'università deve esprimersi anche con riguardo ai miglioramenti previsti per la redazione del Bilancio di Sostenibilità. A tale scopo può essere utile presentare un sintetico programma di miglioramento.

Il presente documento è stato approvato dal Comitato di Coordinamento e dai coordinatori dei Gruppi di Lavoro della Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS) il 26 febbraio 2021 e dal Comitato Scientifico e dal Consiglio Direttivo del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) il 22 marzo 2021.

Il documento è stato aggiornato con l'approvazione del Manuale di implementazione.

