

La presenza degli SDGs nei PIAO 2023-2025 delle università italiane

Manuel De Nicola*

Professore associato di Economia aziendale
Dipartimento di Scienze della comunicazione
Università degli Studi di Teramo, Teramo, Italia
E-mail: mdenicola@unite.it

Sara Fratini

PhD Student in Economic and Social Sciences
Dipartimento di Scienze della comunicazione
Università degli Studi di Teramo, Teramo, Italia
E-mail: sfratini@unite.it

*Autore corrispondente

Abstract: Nel 2021 è stato introdotto il nuovo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) con l'obiettivo di armonizzare e semplificare il processo di pianificazione triennale per gli enti pubblici mediante l'integrazione delle diverse prospettive di generazione e misurazione del valore in un unico strumento di programmazione. Inoltre, secondo tale nuovo approccio il percorso generativo del valore pubblico è stato ripensato ed innovato in termini di benessere multidimensionale in cui spicca particolarmente la dinamica non-finanziaria. Da tale ultima prospettiva il complesso dei Sustainable Development Goals (SDGs) rappresenta un'utile chiave di lettura sia delle strategie perseguite che degli impatti delle performance. Tra gli enti pubblici che possono influire maggiormente sul raggiungimento degli SDGs, le università giocano un ruolo molto importante. Pertanto, la finalità del presente lavoro è quella individuare un approccio per rilevare il grado di intensità con il quale le varie dimensioni del valore pubblico sono declinate in coerenza con i noti 17 SDGs all'interno del PIAO delle università italiane. Il modello interpretativo proposto è stato sperimentato esaminando 48 PIAO relativi al triennio 2023-2025. Lo studio propone un approccio originale nell'analisi del livello di integrazione degli SDGs con gli obiettivi di valore pubblico definiti all'interno dei PIAO dalle università pubbliche italiane. Attraverso la metodologia della content analysis si indaga quali dei 17 SDGs sono presenti nelle linee programmatiche descritte nei PIAO e quale peso hanno nelle scelte strategiche descritte. I risultati ottenuti implicano il fabbisogno di implementare azioni finalizzate ad una maggiore inclusione degli SDGs nella pianificazione strategica, nonché una modellizzazione che ne renda omogenea la rappresentazione.

Parole chiave: SDGs; PIAO; università pubbliche italiane; Agenda 2030; analisi del contenuto; valore pubblico.

Abstract: Starting from 2021 the strategic planning process in the Italian public sector benefited from the new Integrated Activity and Organization Plan (PIAO). Such a tool has been introduced with the aim of harmonizing and simplifying the three-year planning process through the integration of the different perspectives involved in the value generation and measurement. Furthermore, according to this new approach, the generative path of public value

has been rethought and innovated in terms of multidimensional well-being with emphasis to the non-financial perspective. With this regard, the set of Sustainable Development Goals (SDGs) represents a useful key to understand the consistency of both the strategies and the impacts of performance. Among the public-sector organizations that mostly influence the achievement of the SDGs, universities play a very important role. Therefore, the aim of this work is to identify an approach to detect the level of materiality with respect to the 17 SDGs within the PIAOs of Italian universities. The proposed interpretative model has been tested by examining 48 three-years PIAOs relating to the 2023-2025 period. This study proposes an innovative approach that can be adopted to account for the SDGs materiality in the strategic planning process in the higher education. A content analysis is conducted to investigate which of the 17 SDGs are included in the Italian public universities' PIAOs extracted from the official ministerial platform. The findings of the study show a limited propensity to integrate the SDGs within the strategic process. The main implications that have emerged lead us to recommend a wider and more homogeneous inclusion of the 17 SDGs in the strategic planning process undertaken by universities.

Keywords: SDGs; PIAO; Italian public universities; Agenda 2030; content analysis; public value.

Doi: [10.5281/zenodo.10669888](https://doi.org/10.5281/zenodo.10669888)

1. Introduzione

La pubblica amministrazione italiana sta attraversando un momento di trasformazione radicale in seguito all'introduzione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). Gli investimenti attuati dal PNRR sono affiancati da piani di riforme e da un sistema di monitoraggio incentrato sul valore generato da tali investimenti (Gagliardo e Saporito, 2021).

Nel 2021 con l'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito con la L. n.113 del 6 agosto 2021, è stato introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), un documento programmatico triennale per gli enti pubblici con aggiornamento annuale.

Il PIAO viene adottato per raggiungere degli scopi ben precisi, tra i quali:

- armonizzare i precedenti documenti di pianificazione e programmazione;
- garantire maggiore trasparenza e migliorare la qualità dell'azione amministrativa;
- pianificare le azioni e il processo di generazione di valore pubblico.

Il PIAO, pertanto, non deve essere considerato come una mera riunificazione documentale, ma deve essere inteso come una sostanziale integrazione di tutte le dimensioni e i drivers generativi del valore pubblico all'interno del percorso di pianificazione strategica (Gagliardo e Saporito, 2021). Secondo l'impostazione della nuova visione delle linee guida allegate al D.L. n.132 del 30 giugno del 2022, il valore pubblico deve essere inteso come la generazione e il miglioramento del benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario per gli utenti e gli stakeholders di riferimento per l'amministrazione, anche con riferimento alle misure di benessere equo e sostenibile riconducibili ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda 2030.

La definizione di valore pubblico è ancora molto dibattuta in letteratura (O' Flynn, 2007). Tuttavia, il concetto di valore pubblico più comunemente utilizzato è quello definito da Moore (1995) come l'insieme delle aspettative collettive dei cittadini nei confronti dei servizi pubblici e della complessiva azione governativa.

Negli ultimi anni il settore pubblico si è proiettato ad affrontare le questioni di interesse globale come il cambiamento climatico, la sostenibilità dello sviluppo economico, l'elusione fiscale, la biodiversità e la contabilità ambientale (Bebbington e Unerman, 2018; Kastberg e Lagstrom, 2019; Steccolini, 2019).

Per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire il più ampio accesso a pace e prosperità, nel 2015 è stato introdotto il programma d'azione denominato "L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", sottoscritto da 193 Paesi membri dell'ONU, che detta 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs) e 169 traguardi da raggiungere entro il 2030. Gli SDGs richiedono l'impegno e il commitment di tutti i Paesi e sono stati adottati nell'ottica di rafforzare gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio, già specificamente indirizzati a favorire il rafforzamento dei Paesi poveri (Sachs, 2012). Inoltre, gli SDGs sono interconnessi e indivisibili e bilanciano le tre dimensioni, economica, sociale ed ambientale, dello sviluppo sostenibile (Assemblea Generale delle Nazioni Unite, 2015).

Tra i soggetti che più possono influire sul raggiungimento degli SDGs, le università hanno un ruolo molto importante (Fuchs *et al.*, 2023). Più in particolare, oltre che mediante le attività di didattica e ricerca, tramite le iniziative di terza missione le università possono offrire il proprio contributo all'evoluzione dell'economia della conoscenza (Molas-Gallart *et al.*, 2002) e allo sviluppo sociale, interagendo con i vari stakeholders di riferimento (Urdari *et al.*, 2017).

Con riferimento a quest'ultimo aspetto l'Agenda 2030 contempla due tipologie di partenariati che favoriscano il dialogo con gli stakeholders. Il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile è visto come un veicolo per migliorare la cooperazione internazionale che mira a "riunire i governi, la società civile, il settore privato, il sistema delle Nazioni Unite e altri attori per facilitare un intenso impegno globale sull'attuazione e sulla mobilitazione di tutte le risorse disponibili" (Nazioni Unite, 2015 p. 28). Una seconda forma di partenariato è quella "multi-stakeholder", pensata per "mobilitare e condividere conoscenze, competenze, tecnologie e risorse finanziarie per sostenere l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile" (Nazioni Unite, 2015 p.28). Questi partenariati possono essere regionali, nazionali o subnazionali in termini di partner partecipanti o focus di attuazione. Tuttavia, l'Agenda 2030 non dà una definizione precisa di partenariati multi-stakeholder in quanto si concentra maggiormente sul partenariato globale e, inoltre, li considera distinti ed indispensabili l'uno per l'altro (Horan, 2019). Con riferimento agli attori operanti nei partenariati multi-stakeholder, si possono considerare gli agenti pubblico-privati, le ONG, le università e gli enti del Terzo Settore (Castillo-Villar, 2020). L'importanza della realizzazione di questi partenariati è dimostrata dall'introduzione dell'SDG 17 tra gli obiettivi da raggiungere entro il 2030. Quando le partnership sono promosse ed animate dalle università si generano delle reti di interscambio di conoscenze e altri asset immateriali che consentono di prospettare traguardi che diversamente non sarebbero raggiungibili. Delle ricadute sociali che ne derivano possono beneficiare notevolmente le aziende no-profit e tutti gli altri organismi del Terzo Settore, realizzando una precisa collaborazione. Con riferimento ai rapporti tra la pubblica amministrazione e gli enti del Terzo Settore è intervenuto il Codice del Terzo Settore (D.LGS. 3 luglio 2017, n. 11) che ha dedicato il Titolo VII alla regolamentazione delle relazioni fra pubblici poteri e organismi ispirati da finalità solidaristiche. Ciò attraverso specifici istituti quali (1) la co-programmazione, (2) la coprogettazione, (3) il convenzionamento nonché (4) il regime di affidamento del servizio di trasporto di emergenza-urgenza (Ministero del Lavoro e Politiche Sociali, 2017).

Queste relazioni permettono la realizzazione di vari progetti, alcuni dei quali nascono con la finalità di realizzare uno o più dei 17 SDGs, e di costruire e rinsaldare la coesione sociale (Forum Terzo Settore, 2017).

Gli studi che più recentemente si sono dedicati all'analisi di come le università rappresentano gli impatti delle proprie attività in termini di sostenibilità si sono soffermati sulla fase consuntiva dei processi e dei documenti di rendicontazione (Haywood & Boihang 2020; Mauro *et al.*, 2020; Guarini *et al.*, 2022; Funchs *et al.*, 2023). Alcune limitate ricerche si sono spinte oltre, studiando quale sia l'informativa diffusa nell'higher education circa il contributo al raggiungimento degli SDGs declinato in ottica previsionale, nei rispettivi piani strategici (Guarini *et al.*, 2022) e piani integrati (Aversano *et al.*, 2022). Inoltre, alcuni contributi hanno posto l'attenzione sulla declinazione dei risultati in termini di valore pubblico generato (Spano 2009; Benington 2011), ma ancora nessuna ricerca ha considerato gli SDGs come sostrato per misurare tale valore. Poiché le università italiane, come tutti gli altri enti del comparto pubblico, sono obbligate dal 2023 ad elaborare il nuovo PIAO, è sembrato utile approfondire quali SDGs siano stati eventualmente contemplati per misurare il valore pubblico creato ovvero per rappresentare la generazione e il miglioramento di benessere per gli stakeholders. All'interno della struttura dei PIAO, infatti, è presente la sezione dedicata agli "Obiettivi di Valore Pubblico", il cui contenuto dovrebbe essere strettamente inerente agli SDGs in quanto prevede che esprima il valore atteso in termini di benessere sociale, economico ed educativo. Per tali motivi il presente studio impiega la metodologia della content analysis per indagare quali dei 17 SDGs sono presenti nelle linee programmatiche descritte nei PIAO delle università pubbliche italiane con lo scopo di creare valore pubblico per gli stakeholders. Il manoscritto, inoltre, sperimenta una prima verifica del grado di intensità con il quale tali obiettivi sono stati integrati all'interno delle previsioni in oggetto, investigando, in particolare, il grado di intensità dell'SDG 17, il quale si riferisce alla costruzione di partnership tra i governi, il settore privato e il settore pubblico per la realizzazione dell'Agenda 2030. In tale direzione, si cercherà anche di evidenziare come si distribuisce la presenza degli SDGs lungo le tre dimensioni (didattica, ricerca e terza missione) della missione istituzionale delle università.

2. Metodologia

Come anticipato, lo studio fa ricorso a una content analysis per interpretare i contenuti dei PIAO che sono collegati agli SDGs. Per garantire l'affidabilità di tale approccio, è stata dedicata particolare attenzione all'omogeneità dei documenti oggetto di esame (Guthrie *et al.*, 2004; Krippendorff, 2013).

I gap evidenziati da studi precedenti (Grano e Prieto, 2020) prospettano l'opportunità di studiare la rilevanza strategica che la sostenibilità assume all'interno del PIAO nel sistema dell'higher education italiano; pertanto, è sembrato significativo approfondire la presenza degli SDGs nella narrativa dello strumento di programmazione oggetto di analisi. Le domande di ricerca poste sono le seguenti:

RQ1: I PIAO delle università pubbliche italiane contemplano la sostenibilità come obiettivo da perseguire? Se sì, con quale rilevanza?

RQ2: Qual è il livello di integrazione dei singoli SDGs nei PIAO delle università pubbliche italiane?

Per rispondere a tali domande, sono stati considerati i PIAO adottati dalle università italiane relativamente al triennio 2023-2025 che risultano anche pubblicati sul portale predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica. I documenti oggetto di analisi sono stati acquisiti nel mese di maggio 2023, quando figuravano in tale repository i PIAO 2023-2025 rilasciati da 48 università italiane. Dall'analisi sono stati esclusi gli allegati dei PIAO.

L'analisi dei documenti è stata eseguita rilevando la presenza di almeno una delle seguenti parole chiave: "SDGs", "Obiettivi di Sviluppo Sostenibile" e "Agenda 2030". Il livello di integrazione degli SDGs è stato misurato seguendo il framework elaborato da Haywood e Boihang (2021) e adattato appositamente ai fini dell'analisi del contesto universitario. I commenti così individuati sono stati esaminati dagli autori per individuare la presenza o meno di informazioni collegate agli SDGs. Più in dettaglio il grado di integrazione degli SDGs all'interno delle strategie descritte nei PIAO è stato valutato ricorrendo a una scala di tre livelli come descritto nella Tabella 1.

Tabella 1. Livelli di integrazione degli SDGs.

<i>Elementi informativi rilevati</i>	<i>Livello 1</i>	<i>Livello 2</i>	<i>Livello 3</i>
Presenza di almeno una parola chiave tra quelle indagate (SDGs; Obiettivi di Sviluppo Sostenibile; Agenda 2030)	x	x	x
Presenza di informazioni generiche riconducibili agli SDGs		x	x
Presenza di richiami espliciti a specifici SDGs			x

3. Primi Risultati

I risultati dimostrano che l'85% (41 su 48) delle università considerate ha inserito almeno una delle tre parole chiave ricercate all'interno dei PIAO; soltanto il 15%, pari a 7 università su 48, non ha citato alcuna delle parole chiave. Per i documenti che presentano una delle parole chiave considerate, le occorrenze rilevate, riassunte nella Tabella 2, indicano il livello di integrazione degli SDGs. È emerso inoltre che: 11 università hanno menzionato solo una delle parole chiave considerate, senza fornire informazioni sugli obiettivi strategici legati al tema della sostenibilità (livello 1) e senza indicare gli SDGs ai quali si riferiscono; 12 università, hanno comunicato l'integrazione del tema della sostenibilità tra gli obiettivi strategici (livello 2), in aggiunta alla semplice presenza di una delle parole chiave ma senza indicare gli specifici SDGs ai quali si riferiscono; 18 università, infine, hanno integrato per ogni obiettivo strategico descritto nel documento il relativo SDGs al quale si riferisce (livello 3).

Tabella 2. Il grado di integrazione degli SDGs.

Livello di integrazione degli SDGs	Numero delle Università/48
1 (almeno una parola chiave)	11
2 (parola chiave e informazioni generiche)	12
3 (parola chiave, informazioni generiche e specifici SDGs)	18
Totali PIAO integrati con SDGs	41

In seguito ai risultati ottenuti è possibile evidenziare che poco più della metà delle università indagate ha allineato le proprie scelte strategiche con gli SDGs stabiliti a livello internazionale.

Con riferimento alle 18 università appartenenti al terzo livello di integrazione degli SDGs, i risultati della Tabella 3 indicano quali sono gli SDGs esplicitamente richiamati e commentati ai fini della declinazione degli obiettivi strategici pianificati nei PIAO.

Tabella 3. I contenuti dei PIAO con livello 3 di integrazione degli SDGs.

<i>n. SDG</i>	<i>Livello di frequenza/18</i>	<i>%</i>
4 (istruzione di qualità)	18/18	100%
10 (ridurre le disuguaglianze)	16/18	89%
8 (lavoro dignitoso e crescita economica)	15/18	83%
12 (consumo e produzione responsabile)	15/18	83%
16 (pace giustizia e istituzioni solide)	15/18	83%
11 (città e comunità sostenibili)	13/18	72%
5 (parità di genere)	12/18	67%
9 (imprese innovazione e infrastrutture)	12/18	67%
3 (salute e benessere)	11/18	61%
17 (partnership per gli obiettivi)	11/18	61%
7 (energia pulita e accessibile)	8/18	44%
1 (sconfiggere la povertà)	5/18	28%
13 (lotta contro il cambiamento climatico)	5/18	28%
2 (sconfiggere la fame)	4/18	22%
6 (acqua pulita e servizi igienico sanitari)	4/18	22%
14 (la vita sott'acqua)	4/18	22%
15 (la vita sulla terra)	3/18	17%

Dai risultati esposti nella Tabella 3 emerge che tutte le università che hanno pubblicato un PIAO valutato con grado di integrazione pari a 3 hanno allineato i propri obiettivi strategici con l'SDG 4 (garantire a tutti il diritto all'istruzione). L'89% delle università (16 su 18) ha citato l'SDG 10 (ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi) tra le proprie priorità strategiche. L'83% degli atenei oggetto di indagine (15 su 18), in aggiunta, ha inserito all'interno del PIAO l'SDG 8 (fare in modo che la crescita economica sia duratura), il n. 12 (introdurre modelli responsabili di produzione e di consumo) e il n. 16 (garantire pace e giustizia). Il 72% dei PIAO inclusi nel raggruppamento in esame (13 su 18) ha considerato l'SDG 11 (le città e le comunità devono diventare più sicure, sostenibili e inclusive) come obiettivi di sviluppo sostenibile da integrare nelle proprie scelte strategiche. Tra i 17 SDGs, ne risultano 4 che raggiungono un'incidenza di citazione ragguardevole, almeno pari al 60%. In particolare, l'SDG n. 5 (Uguaglianza di genere) e l'SDG n.9 (Imprese, Innovazione e Infrastrutture), presentano un'incidenza pari al 67% (12 su 18) mentre, con riferimento all'SDG n.17 (partnership per gli obiettivi) e l'SDG n.3 (buona salute e benessere), si ha un'incidenza di citazione pari al 61% (11 su 18); gli SDGs n. 7 (energia pulita e accessibile), n. 1 (sconfiggere la povertà), n. 2 (sconfiggere la fame), n. 6 (acqua pulita e servizi igienico sanitari), n. 13 (lotta contro il cambiamento climatico), n. 14 (la vita sott'acqua) e n. 15 (la vita sulla terra) hanno un'incidenza di citazione inferiore al 45%.

Infine, nella Tabella 4, si evidenzia a quale delle tre missioni (didattica, ricerca e terza missione) vengono principalmente associati gli SDGs che hanno un'incidenza di integrazione superiore all'80%.

Tabella 4. Gli SDGs allineati alle missioni

<i>n. SDG</i>	<i>% di frequenza</i>	<i>Missione</i>
4 (istruzione)	100%	Didattica 66% (12/18) Ricerca 22% (4/18) Terza Missione 27% (5/18)
10 (disuguaglianze)	89%	Didattica 27% (5/18) Ricerca 22% (4/18) Terza Missione 55% (10/18)
8 (lavoro e crescita economica)	83%	Didattica 33% (6/18) Ricerca 44% (8/18) Terza Missione 27% (5/18)
12 (consumo e produzioni responsabili)	83%	Didattica 11% (2/18) Ricerca 16% (3/18) Terza Missione 66% (12/18)
16 (pace, giustizia e istruzioni solide)	83%	Didattica 16% (3/18) Ricerca 11% (2/18) Terza Missione 88% (16/18)

Dai risultati mostrati nella Tabella 4 emerge che l'SDG n. 4 relativo all'istruzione è associato principalmente agli obiettivi appartenenti alla missione didattica, l'SDG n. 10 relativo alle disuguaglianze è associato agli obiettivi appartenenti alla terza missione, l'SDG n. 8

relativo a lavoro e crescita economica è associato agli obiettivi appartenenti alla missione ricerca, l'SDG n. 12 relativo a consumo e produzioni responsabili è associato agli obiettivi appartenenti alla terza missione, infine, l'SDG n. 16 relativo al pace, giustizia e istituzioni solide è associato agli obiettivi appartenenti alla terza missione. Da questa analisi si evidenzia coerenza da parte delle università nell'allineare gli SDGs citati alla missione più adatta per il raggiungimento del singolo obiettivo.

4. Alcune implicazioni

Il presente studio mira a esplorare il livello di integrazione degli SDGs nelle linee di indirizzo strategico con le quali le università pubbliche italiane definiscono gli obiettivi di valore pubblico perseguito all'interno dei PIAO. La ricerca è finalizzata anche a individuare quali tra i 17 SDGs sono i più considerati rispetto agli obiettivi strategici complessivamente prefissati per il triennio oggetto di analisi. In relazione alla prima domanda di ricerca, i risultati ottenuti definiscono una tendenza limitata all'integrazione degli SDGs nelle rispettive scelte strategiche, in quanto soltanto 18 università su 48 contemplano esplicitamente alcuni (pochi) SDGs tra gli obiettivi perseguiti. In realtà, l'aspettativa è che le università pongano al centro della creazione di valore tutti i 17 SDGs, tuttavia è evidente come solo circa un terzo dei 48 PIAO esaminati inseriscono esplicitamente almeno un SDG tra le urgenze strategiche pianificate. Con riferimento alla seconda domanda di ricerca, peraltro, l'inclusione dei 17 SDGs nella pianificazione strategica, quando avviene, non presenta caratteristiche omogenee, poiché solo per una minor parte degli SDGs si rileva un'ampia incidenza di integrazione. Infine, si osserva che gli SDGs con un'incidenza di rilevazione superiore all'80% vengono associati in maniera coerente rispetto alla missione alla quale essi sono allineati.

Una prima implicazione che è possibile evidenziare è collegata alla necessità di ampliare la visione strategica delle università italiane, in modo da garantire alla sostenibilità un maggior livello di presenza e di rilievo sostanziale.

Una seconda implicazione più puntuale è quella di aumentare l'integrazione dell'SDG n. 17 all'interno dei PIAO, dato che presenta un livello di citazione pari al 61%: solo con un forte impegno tra i vari stakeholders, infatti, è possibile il raggiungimento dei 17 SDGs (Horan, 2019).

A tal riguardo, i principi redazionali dei PIAO nonché le stesse linee guida per la rendicontazione della sostenibilità nell'higher education potrebbero prevedere un più elevato livello di integrazione degli SDGs rispetto agli obiettivi di valore pubblico perseguiti.

5. Limiti e future direzioni di ricerca

Questo lavoro non è privo di limiti. Una prima criticità che potrebbe essere migliorata deriva dalla limitata estensione del periodo di riferimento selezionato per l'analisi, che pertanto non ha potuto beneficiare di un approccio comparativo nel tempo. Vista la fresca introduzione normativa del PIAO, la cui applicazione estesa a regime si è registrata, di fatto, solo a partire dal 2023, non è stato possibile fare riferimento a edizioni precedenti il triennio 2023-2025. Similmente, potrebbero utilmente essere approfondite comparazioni internazionali rispetto a strumenti di programmazione omologhi adottati nello stesso contesto dell'higher education.

Una seconda limitazione deriva dalla metodologia qualitativa applicata. Il livello di integrazione rilevato attraverso la presenza o meno di alcune keywords considerate può essere esteso andando a rilevare anche il tipo di narrazione utilizzato (linguaggio qualitativo,

quantitativo, quantitativo-monetario). Inoltre, ulteriori indagini potrebbero orientarsi a contemplare anche gli allegati ai PIAO per ottenere dei risultati più approfonditi.

Future ricerche potrebbero indirizzarsi a colmare i limiti sopra esposti anche nell'ottica di presentare eventuali differenze nella rappresentazione degli SDGs comparando i piani strategico-previsionali con i documenti di rendicontazione. In tal modo, peraltro, si rileverebbe anche se gli obiettivi descritti in fase previsionale vengano eseguiti effettivamente, o se la disclosure su tali obiettivi viene effettuata solo in chiave legittimante, per migliorare la reputazione dell'ente.

Infine, si potrebbero considerare quali fattori possono influenzare le tendenze riconducibili ai risultati oggetto del presente studio, come i parametri dimensionali, il ranking o altri aspetti identificativi delle università che redigono i PIAO.

Bibliografia

- Assemblea Generale delle Nazioni Unite (2015), "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile", <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>. (accesso di novembre 2023).
- Aversano, N., Nicolò, G., Sannino, G., Tartaglia Polcini, P. (2022), "The Third Mission Strategies Disclosure Through the Integrated Plan". In: Caperchione, E., Bianchi, C. (eds) *Governance and Performance Management in Public Universities*. SIDREA Series in Accounting and Business Administration. Springer, Cham.
- Bebington, J. ,Unerman, J. (2018), "Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 2-24.
- Benington, J. (2011), "From Private Choice to Public Value?", in J. Benington and M. Moore (eds), *Public Value: Theory and Practice*, Basingstoke: Macmillan, pp. 31-51.
- Forum nazionale del Terzo settore (2017), Il Terzo settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile Rapporto 2017, Roma, https://www.forumterzosettore.it/files/2017/12/Forum3setteore_iPad.pdf. (accesso di dicembre 2023).
- Fuchs, P.G., Finatto, C.P., Birch, R.S., de Aguiar Dutra, A R., & de Andrade Guerra, J.B. S.O. (2023), "Sustainable Development Goals (SDGs) in Latin-American Universities", *Sustainability*, Vol. 15(11), pp. 1-23.
- Gagliardo, E.D., Saporito, R. (2021), Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico, *Rivista Italiana di Public Management*, 4(2).
- Guarini, E. , Mori, E. e Zuffada, E. (2022). "Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective", *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34 n. 5, pp. 583-601.
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K. e Ricceri, F. (2004), "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 282-293.
- Grano, C., & Prieto, V. C. (2020), Sustainable development goals in higher education. In *26th IJCIEOM–International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Rio de Janeiro.

- Haywood, L.K & Boihang, M. (2021), “Business and the SDGs: Examining the early disclosure of the SDGs in annual reports”, *Development Southern Africa*, Vol. 38: 2, pp.175-188.
- Horan, D. (2019), “A New Approach to Partnerships for SDG Transformations”, *Sustainability*, Vol.11, 4947.
- Kastberg, G.; Lagström, C. (2019), “Processes of hybridization and de-hybridization: Organizing and the task at hand”. *Account. Audit. Account. J.*, Vol.32, pp.710-726.
- Krippendorff, K. (2013), “Content Analysis: An Introduction to its Methodology”, Sage, Los Angeles, CA.
- Mauro, S.G. , Cinquini, L., Simonini, E., Tenucci, A. (2020), “Moving from Social and Sustainability Reporting to Integrated Reporting: Exploring the Potential of Italian Public-Funded Universities’ Reports”, *Sustainability*, Vol.12.
- Moore, M.H. (1995), “Creating public value: Strategic management in government”. Harvard University Press.
- Molas-Gallart, J., Salter, A., Patel, P., Scott, A., e Duran, X. (2002). Measuring third stream activities. Final report to the Russell Group of Universities. Brighton: SPRU, University of Sussex, 81.
- O’Flynn, Janine L. and O’Flynn, Janine L., (2007), “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 66, No. 3, pp. 353-366.
- Rosalia, G., Castillo-Villar, R.G. (2020), “Identifying determinants of CSR implementation on SDG 17 partnerships for the goals”, *Cogent Business & Management*, 7:1.
- Sachs, J.D. (2012), “From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals”. In: *The Lancet*, Vol. 379, issue 9823, pp. 2206-2211.
- Spano, A. (2009), “Public Value Creation and Management Control Systems”, *International Journal of Public Administration*”, Vol.32, 3–4, pp. 328-348.
- Steccolini, I. (2019), “Accounting and the post-new public management: Reconsidering publicness in accounting research”, *Account. Audit. Account. J.*, Vol.32, pp. 255-279.
- Urdari, C., Farcas, T.V. and Tiron-Tudor, A. (2017), “Assessing the legitimacy of HEIs’ contributions to society: The perspective of international rankings”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol.8 No. 2, pp. 191-215.
- United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld/publication>. (accesso di novembre 2023).