

# **MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO**

a cura di

**Antonella Paolini**

**Luca Del Bene**



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

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

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

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

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

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

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

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



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

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

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

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

# **MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO**

a cura di

**Antonella Paolini  
Luca Del Bene**



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

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

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

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

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

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

# INDICE

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

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

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



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

## 2. RESPONSIBLE RESEARCH AND INNOVATION (RRI) NEL CONTESTO UNIVERSITARIO ITALIANO

*Vania Palmieri e Riccardo Mussari<sup>1</sup>*

### 2.1. Introduzione

L'espressione *Responsible Research and Innovation* (RRI), pur avendo radici lontane nel tempo, fu utilizzata per la prima volta da Robinson (2009) con riferimento allo sviluppo responsabile delle ricerche sulle nanotecnologie. È arduo circoscrivere in poche parole l'esatto significato di RRI. Non c'è dubbio, però, che con quel termine ci si riferisca alla produzione di conoscenza e innovazione con modalità inclusive, sostenibili e responsabili, allo scopo di intensificare il legame tra scienza e società.

L'Unione Europea (UE) ha fatto proprio il concetto di RRI, ponendolo alla base dell'*Horizon 2020* – il Programma Quadro di ricerca 2014-2020 (Reg. 1291/2013) – e rendendolo il caposaldo delle proprie politiche di ricerca e innovazione, così orientando il governo e l'agire di università e altri enti impegnati in questi ambiti ad assumere come punti di riferimento:

- l'impegno pubblico, la consultazione e il coinvolgimento dei soggetti interessati, per una co-creazione del futuro;
- l'equità di genere, da assicurare nella composizione dei gruppi di lavoro e nei processi decisionali, avendo anche cura di integrare la dimensione di genere nei contenuti della ricerca;
- l'etica e l'integrità, per garantire una ricerca di eccellenza;
- il libero accesso alla scienza e ai suoi risultati;
- l'educazione scientifica delle nuove generazioni.

L'approccio predominante nell'individuazione degli elementi fondanti della RRI è stato di tipo regolamentare e top-down (Zwart et al., 2014). La centralità conferita alla RRI da parte dell'UE ha innescato l'interesse e la curiosità di ricercatori di svariate discipline, tra i quali non mancano gli studiosi delle scienze sociali, che ne hanno approfondito soprattutto gli aspetti

<sup>1</sup> Università degli studi di Siena: [vania.palmieri@unisi.it](mailto:vania.palmieri@unisi.it); [riccardo.mussari@unisi.it](mailto:riccardo.mussari@unisi.it).

definitori e concettuali. Scarse sono, invece, le evidenze empiriche circa l'aderenza alla RRI e ai suoi principi da parte delle istituzioni di ricerca. Per contribuire a colmare il richiamato gap, il nostro contributo si concentra sulla RRI nelle università statali italiane (d'ora in poi Atenei). In particolare, questo lavoro mira a rispondere alle seguenti domande di ricerca: gli Atenei stanno orientando le loro scelte verso la RRI? Fattori contestuali e dimensionali possono, in qualche modo, influenzarne tale orientamento? Per dare risposta a queste domande, con l'intento di fornire una rappresentazione quanto più possibile estesa dell'attuale scenario italiano, faremo ricorso ad una metodologia quantitativa di ricerca per l'analisi del contenuto degli ultimi tre piani integrati (PI) degli Atenei, per poi procedere a successive analisi di correlazione.

Prima di illustrare i risultati di tali analisi, nelle sezioni che seguono, si contestualizza brevemente la RRI approfondendone il concetto e si descrivono e motivano le scelte metodologiche effettuate. L'ultimo paragrafo è destinato a sintetiche considerazioni conclusive e alle ulteriori prospettive, sia di ricerca sia di pratica attuazione della RRI.

## 2.2. Una nuova sfida per le università

L'attenzione rivolta al tema della RRI e prima ai suoi prodromi sviluppatasi soprattutto negli ambiti della ricerca applicata – quali il *technology assessment* (Schot & Rip, 1997), il dibattito sugli aspetti e le implicazioni etiche, legali e sociali della ricerca (Zwart et al., 2014) e l'*anticipatory governance* (Guston & Sarewitz, 2002) – segna un ulteriore stadio del percorso evolutivo delle organizzazioni di nostro interesse, oggi chiamate a contribuire **proattivamente** allo sviluppo della società e ad accrescere l'impatto economico, sociale e ambientale della conoscenza e dell'innovazione prodotte. Obiettivo, questo, da perseguire attraverso l'esercizio di un ruolo sempre più di rilievo nella determinazione e accelerazione dello sviluppo ampiamente inteso, così come identificando e realizzando output sostenibili in congiunzione con la comunità esterna.

Se già il focus relativamente recente sul trasferimento all'esterno dei prodotti della propria attività (cd. trasferimento tecnologico) ha condotto ad un'importante svolta nell'agire delle università, ancora più grandi sono le aspirazioni e le potenzialità delle attuali iniziative europee. Come è noto, la funzione di *research in society* connessa al trasferimento tecnologico ha principalmente portato le università a legarsi crescentemente in una triplice elica (*Triple Helix*) di rapporti di collaborazione e comunicazione con i

governi e le imprese, al fine di realizzare strategie di sviluppo economico e iniziative di innovazione condivise (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Si tratta di attività e relazioni che rientrano nella terza missione universitaria, che è ormai dentro il sistema di gestione e valutazione della performance, al pari delle due più tradizionali missioni della didattica e della ricerca. In particolare, la valutazione della terza missione ha prevalentemente ad oggetto l'orientamento imprenditoriale (O'shea et al., 2005; Clark, 2001) delle organizzazioni di interesse, il quale trova misura nella creazione di spin off e di parchi scientifici e tecnologici, nella commercializzazione del know-how attraverso licenze e brevetti e nello sviluppo di incubatori di imprese (Bennett et al., 2017; Salvador, 2011; Friedman & Sillberman, 2003). Ciò che, nella sostanza, le politiche odierne domandano alle università, invece, è sì di rendere sempre il più possibile accessibili gli output delle proprie attività, ma anche di rendersi disponibili ad incoraggiare un rapporto più costante e profondo con la società civile (*Quadruple Helix*) e con l'ambiente (*Quintuple Helix*), nell'ottica della creazione congiunta di valore pubblico e della risposta a pressanti richieste di *accountability* (Spanò et al., 2019; Carayannis & Campbell, 2010). In breve, l'invito loro rivolto non è più solo quello di trasferire i frutti della propria attività agli stakeholder chiave, ma di condurla con e per la società (*research with and for society*), assicurando la produzione degli *outcome* che questa desidera.

Con ferma convinzione da parte di chi scrive, gli importanti investimenti a ciò indirizzati, in misura anche maggiore rispetto a quelli che li hanno preceduti, sono destinati ad avere considerevoli riflessi nell'ambito della gestione e misurazione della performance universitaria. I progressi auspicati nel compimento degli sforzi attualmente richiesti alle università non possono, invero, prescindere da un sistema di gestione e misurazione della performance in grado di formalizzarli, incentivarli e monitorarli, tenendo conto delle nuove e ampie relazioni che esse sono chiamate a intrattenere.

### **2.3. La RRI: definizione e concettualizzazione**

La rimarchevole attenzione destinata alla RRI in sede europea ha suscitato l'interesse di molti studiosi delle scienze sociali, i quali hanno dato origine ad una corposa produzione scientifica sugli aspetti definitivi e di inquadramento teorico. Owen et al. (2013: 36), nel definire la RRI, scrivono di "un impegno collettivo alla cura del futuro, attraverso la gestione reattiva della scienza e dell'innovazione nel presente". Stahl et al. (2013: 214) vi si riferiscono come ad "un costrutto o un'attribuzione sociale che definisce entità e relazioni tra le

stesse, in modo tale che i risultati dei processi di ricerca e innovazione portino ad *outcome* socialmente desiderabili”. Più dettagliata è, invece, la definizione di Von Schomberg (2011: 9), che descrive la RRI come “un processo trasparente e interattivo attraverso il quale attori della società e innovatori diventano mutualmente reattivi in vista dell’acceptabilità (etica), della sostenibilità e della desiderabilità sociale del processo di innovazione e dei suoi prodotti commercializzabili (al fine di consentire un corretto incorporamento dei progressi tecnologici nella nostra società)”.

Dalle citazioni sopra riportate si evince una crescente attenzione al contenuto etico e responsabile dei processi volti alla produzione di conoscenza e innovazione e dei loro *outcome*. In virtù del suo relativo maggior livello di dettaglio, tuttavia, la definizione di Von Schomberg è la più citata (e accettata) negli studi ad oggi pubblicati (Fraaije & Flipse, 2019; Burget et al., 2017), sebbene non manchi chi la critica. In particolare, il riferimento esplicito alla sola innovazione e non anche alla conoscenza e l’enfasi posta sulle innovazioni commercializzabili rischiano, a parere di alcuni, di lasciare spazio ad un’interpretazione restrittiva del concetto (Davis & Laas, 2014).

Nonostante non sia facile definire la RRI in termini puntuali, maggiore chiarezza pare esistere sulle sue dimensioni irrinunciabili. A tal riguardo, il *framework* sviluppato da Stilgoe et al. (2013) per l’utilizzo da parte dell’*UK Research Council* è stato riconosciuto come adattabile anche ad altri contesti (compreso quello definito dalle politiche europee) e ha ottenuto un notevole consenso. Gli autori identificano l’*anticipation*, l’*inclusion*, la *reflexivity* e la *responsiveness* come dimensioni chiave della RRI.

In particolare, l’*anticipation* è legata all’identificazione dell’impatto sociale, economico e ambientale della conoscenza e dell’innovazione che si intende produrre. Essa riguarda la previsione delle loro possibili implicazioni negative e positive, così da governarle e ragionare su ciò che si vuole scongiurare dal ricorso alla scienza e alla tecnologia e su ciò che da queste ci si aspetta (Owen et al., 2012). Inoltre, anticipare e farlo responsabilmente vuol dire anche delineare gli scenari futuri (Te Kulve & Rip, 2011) e prospettare i possibili percorsi alternativi verso il raggiungimento degli impatti sperati (Fraaije & Flipse, 2019). Attività, queste, da espletare in tempi opportuni, ossia in tempi che consentano loro di essere sia costruttive che significative (Stilgoe et al., 2013; Rogers-Hayden & Pidgeon, 2007).

Programmare e generare *outcome* socialmente desiderabili è possibile anche e soprattutto grazie al coinvolgimento degli stakeholder e del pubblico largamente inteso in tutte le fasi dei processi di produzione della conoscenza e dell’innovazione, a partire da quelle iniziali (Stahl, 2013). È in questo che si sostanzia la dimensione dell’*inclusion*, ingrediente imprescindibile per

l'orientamento e l'implementazione della RRI. Si tratta, senza dubbio, dell'aspetto più approfondito dalla letteratura. Sono numerosi, infatti, gli studi che si soffermano sulla varietà delle tipologie di attori sociali da coinvolgere, sulla necessità di trasferire loro dei poteri decisionali per poi condividere le responsabilità conseguenti dall'affrontare una questione di rilevanza sociale, così come sui vantaggi derivanti dall'acquisizione del loro supporto e dalla possibilità di "mettere a frutto" la loro esperienza (e.g., Flipse et al., 2013; Owen et al., 2013; Sykes & Macnaghten, 2013).

Oltre a rendere possibile al meglio la predeterminazione dell'impatto sociale e la considerazione di percorsi alternativi alla creazione di nuova conoscenza e innovazione, l'*inclusion* consente anche di rendere maggiormente riflessivo il relativo processo di produzione (Flipse et al., 2013). *Reflexivity* nell'ambito della RRI significa "tenere conto degli impegni e delle assunzioni delle proprie attività, essere consapevoli dei limiti della conoscenza e avere coscienza del fatto che il particolare inquadramento di una questione potrebbe non essere universalmente accettato" (Stilgoe et al., 2013: 1571). In altre parole, la dimensione della *reflexivity* fa riferimento alla necessità, per ricercatori e innovatori, di risalire ai fattori che influenzano il proprio processo decisionale, analizzandoli criticamente e agendo di conseguenza (Fraaije & Flipse, 2019).

*Anticipation*, *inclusion* e *reflexivity* contribuiscono al conferimento del carattere della responsabilità ai processi e ai prodotti della ricerca. Responsabilità che si raggiunge propriamente quando ciò che è emerso nell'ambito di tali attività viene posto alla base della definizione della traiettoria dei processi di produzione di conoscenza e innovazione. La quarta dimensione, quella della *responsiveness*, fa riferimento proprio a questo, ossia alla capacità di dare risposta alle mutevoli circostanze, ai valori e ai bisogni degli stakeholder e della società (Owen et al., 2013).

Sebbene paia esserci un sostanziale accordo su quelle che sono le dimensioni concettuali chiave della RRI, quest'ultima si caratterizza per una notevole differenza tra attenzione teorica e pratica ad essa rivolta (Hartley et al., 2017). Minori sono stati, infatti, gli sforzi della politica e della letteratura volti all'identificazione di metodi, tecniche e condizioni di implementazione, nonché allo sviluppo di avanzati sistemi di monitoraggio. I conseguenti spazi di interpretazione lasciati alle università e al loro personale accademico, se da un lato possono limitare, per quanto possibile, l'intrusione nella loro autonomia (tema che sarà affrontato nel paragrafo successivo), dall'altro rischiano di far perdere significatività al concetto (Wickson & Forsberg, 2015). È, quindi, necessaria una maggiore evidenza empirica sull'effettivo,

attuale orientamento alla RRI, abbandonando il comodo terreno dei buoni propositi per approdare a quello impervio della verifica empirica.

## 2.4. Le implicazioni della RRI in termini di autonomia

La democratizzazione della *governance* del processo di produzione di conoscenza e innovazione, ossia la politicizzazione delle scelte sulla “direzione e la natura della scienza, della tecnologia e dell’innovazione” (Hartley et al., 2017: 362), può essere guardata in due modi: con l’entusiasmo di chi si concentra sui suoi effetti in termini di responsabilità e desiderabilità sociale degli *outcome* generati o con lo scetticismo di chi la percepisce maggiormente come una minaccia alla propria autonomia.

Già dalla seconda metà del Novecento e, in particolare, nell’ultima decade del secolo, la regolamentazione normativa della ricerca, della formazione e dell’innovazione scientifica ha iniziato a varcare i confini dell’auto-regolamentata repubblica della scienza di cui parlava Polanyi negli anni Sessanta. La formalizzazione di norme, regole e codici atti a disciplinare i diritti e i principi di tali attività ha preso piede proprio allora (Verschraegen, 2018). Tuttavia, l’autonomia della comunità scientifica nella definizione degli obiettivi da perseguire e degli approcci da utilizzare, che trova la sua maggiore espressione nel modello universitario humboldtiano, è sempre stata il più possibile tutelata. Con l’avvento della RRI, però, molti dubitano dell’attuale validità di un principio che si è affermato globalmente e che, in alcuni casi, è sancito anche costituzionalmente.

L’inclusione di governi, imprese e attori sociali sin dalle fasi iniziali dei processi, pensata per rafforzare l’integrazione tra scienza e società è, infatti, spesso avvertita dalle università e da ricercatori e innovatori come un rischio per l’indipendenza della loro attività da condizionamenti politici, economici, religiosi o di altra natura (Van Hove & Wickson, 2017; Perkmann et al., 2013). Ad essere particolarmente percepito è il pericolo, molto temuto soprattutto nell’ambito della ricerca di base, che un’eccessiva politicizzazione freni e faccia sottostimare il valore che gli sforzi scientifici svincolati da una pronunciata integrazione sociale e guidati dalla creatività possono, comunque, apportare alla società. Inoltre, si sono sviluppate posizioni avverse che si accompagnano a dubbi su (Carrier & Gartzlaff, 2019):

- la misura in cui la preparazione e le competenze delle parti e della società civile consentano di poter fornire un valido apporto in determinati processi decisionali;

- l'intenzione di tutti gli attori coinvolti di perseguire e dare preminenza al bene comune in luogo di quello individuale.

Resistenze, queste, che non risultano certo alleviate dai sistemi di incentivazione e valutazione della performance attualmente in uso. Ancora molto orientati al raggiungimento di determinati obiettivi di output, essi si basano su parametri principalmente quantitativi che rischiano di non incoraggiare intenti di coinvolgimento (Sigl et al., 2020; Ladikas et al., 2019) e mancano di una visione olistica della performance (Aversano et al., 2017).

## 2.5. Scelte di metodo

Analizzare la propensione alla RRI delle università è importante per due ragioni: da un lato, consente di accrescere la consapevolezza circa i loro sforzi in questa direzione; dall'altro, ciò permette di comprendere se esse contribuiscano o meno alla creazione di un ambiente istituzionale che favorisca la propensione alla RRI – e ulteriori sforzi – da parte del loro personale (Bührer & Wroblewski, 2019). Il caso italiano rappresenta, a nostro avviso, un caso di particolare interesse. L'autonomia scientifica, didattica, ma anche organizzativa, finanziaria e contabile degli Atenei, legalmente istituita dalla L. 168/1989 e sancita nell'art. 33 della Costituzione, infatti, si è inserita nell'ambito di una cultura amministrativa tradizionalmente centralistica e burocratica, che ha lasciato allo Stato compiti non trascurabili in termini di programmazione e coordinamento dell'attività, insieme a rilevanti poteri decisionali in materia finanziaria (Capano & Regini, 2015). Una tale situazione, per alcuni versi inasprita dai rilevanti cambiamenti apportati dalla L. 240/2010 ai sistemi di *governance* e controllo universitari (Paolini & Soverchia, 2017), rende curiosa l'indagine sulla reazione delle unità di osservazione alle recenti politiche europee, potenzialmente percepibili come un'ulteriore restrizione dell'autonomia degli Atenei.

La risposta alla prima domanda di ricerca, che mira a fornire un'evidenza dell'orientamento dell'insieme degli Atenei alla RRI, si basa su una *content analysis* degli ultimi tre PI dell'intera popolazione di riferimento e dei loro allegati<sup>2</sup>. Focalizzandosi su un triennio (nella maggior parte dei casi il triennio 2018-2020 e, in assenza della pubblicazione del PI 2020, il triennio 2017-2019), l'analisi consente di tracciare un eventuale trend e va a rinvenire nei testi dei PI la presenza e la frequenza di espressioni denotanti una specifica predisposizione nei confronti di tre delle quattro dimensioni fondamentali

<sup>2</sup> Solo di quelli in formato word o pdf, più semplici da aggregare con il documento principale ai fini del caricamento nel software NVIVO.



della RRI: l'*anticipation*, l'*inclusion* e la *responsiveness*. Anche il più o meno esplicito rimando alla RRI in generale è investigato.

La Tabella 1 riporta la codificazione posta alla base dell'analisi, la quale è costruita partendo dalle codifiche evidenziate da Fraaije & Flipse (2019). È nel numero delle volte in cui, in ciascun PI di ogni Ateneo, è possibile rinvenire una o più delle formulazioni testuali riferite a taluno degli aspetti appena richiamati che, dunque, si sostanzia la nostra misurazione dell'attenzione ad essi rivolta dalle unità di studio.

La dimensione della *reflexivity* non è qui considerata. La capacità di ricercatori e innovatori di risalire alle motivazioni delle proprie decisioni e assunzioni, di metterle in discussione e di assumere consapevolezza dei limiti propri e della propria conoscenza, a parere di chi scrive, è un qualcosa che riguarda più intimamente i singoli. Gli Atenei, dunque, nel dimostrarsi tendenti alla RRI e nel creare un ambiente istituzionale favorevole ad essa, possono avere un impatto solo indiretto su questa dimensione, esercitabile per il tramite dell'impegno profuso nelle altre tre.

La scelta di ricorrere al metodo della *content analysis*, ampiamente utilizzato nell'ambito delle scienze sociali (Krippendorff, 2018), è legata al riconoscimento del suo valore nel fornire conoscenza e comprensione dei fenomeni studiati (Downe-Wamboldt, 1992). A questo proposito, il PI sembra il documento che, più di ogni altro, consente di accedere ad informazioni rilevanti ai nostri fini, che – vale la pena sottolinearlo ulteriormente – in questo lavoro consistono nell'analizzare la propensione organizzativa, piuttosto che quella personale di singoli ricercatori e innovatori, alla RRI.

Per quanto concerne la seconda domanda di ricerca, relativa all'esistenza di una qualche relazione tra fattori contestuali e dimensionali e orientamento alla RRI, il metodo cui si ricorre per darvi risposta è quello delle analisi di correlazione. Invero, non è alla verifica della sussistenza di relazioni di causa-effetto che si è interessati, bensì all'esplorazione di un'eventuale tendenza dell'attitudine alla RRI di ciascuna Ateneo e dei fattori appena menzionati a muoversi l'una in funzione degli altri. In particolare, si è scelta come *proxy* dei fattori contestuali la localizzazione geografica in una delle quattro aree territoriali (Nord, Sud, Centro e Isole) in cui si è soliti suddividere il Paese, le quali sono caratterizzate da diverse condizioni sociali ed economiche.

Tab. 1 – Codificazione alla base dell'analisi di contenuto

<b>RRI</b>		
Ricerca e Innovazione Responsabile; Responsible Research and Innovation; RRI; ricerca responsabile; ricerca inclusiva; ricerca sostenibile; innovazione responsabile; innovazione; inclusiva; innovazione sostenibile		
<b>Anticipation</b>		
Prevedere/previsione; predire/predizione; anticipare/anticipazione; orientare	Cambiamento/i; trasformazione/i; contesto/i; scenario/i; futuro	
	Impatto/i; <i>outcome</i> /s; benefici; conseguenze; implicazioni	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impatto/i atteso/i; impatto/i stimato/i; impatto/i potenziale/i</li> </ul>	(Per gli stakeholder e per la società)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Outcome</i>/s atteso/i; <i>outcome</i> /s stimato/i; <i>outcome</i>/s potenziale/i</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio/i atteso/i; beneficio/i stimato/i; beneficio/i potenziale/i</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguenza/e attesa/e; conseguenza/e stimata/e; conseguenza/e potenziale/i</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicazione/i attesa/e; implicazione/i stimata/e; implicazione/i potenziale/i</li> </ul>	
<b>Inclusion</b>		
Coinvolgere/coinvolgimento; consultare/consultazione; partecipazione; includere/inclusione; integrare/integrazione; ascoltare/ascolto	Stakeholder/s; portatori di interesse; parti; soggetti (interessati, coinvolti); attori (interessati, coinvolti, sociali); studenti; enti; istituzioni; aziende; imprese; cittadini; comunità; società	(Nelle attività, nei processi, nelle decisioni)
<b>Public engagement</b>		
Rispondere/risposta/rispondente/rispondenza; adeguarsi/adequamento; adattarsi/adattamento; orientarsi/orientamento; soddisfare/soddisfazione/soddisfamento	Cambiamento/cambiamenti; trasformazione/i; contesto/i, scenario/i; futuro	
<b>Responsiveness</b>		
Rispondere/risposta/rispondente/rispondenza; adeguarsi/adequamento; adattarsi/adattamento; orientarsi/orientamento; soddisfare/soddisfazione/soddisfamento	Cambiamento/cambiamenti; trasformazione/i; contesto/i, scenario/i; futuro	
	Bisogno/i; esigenza/e; richiesta/e; necessità; interesse/i; aspettativa/e; valori	(Degli stakeholder e della società)

La variabile dimensionale, invece, è espressa dalla numerosità della popolazione studentesca, quest'ultima ricavata dai dati più recenti (2017/2018) disponibili nella sezione USTAT del sito del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Le due variabili appena descritte sono poste in correlazione con tre variabili che, per ognuno dei tre PI considerati, rive-

lano la presenza e frequenza in essi di riferimenti (rilevati dalla *content analysis*) alle tre dimensioni della RRI qui indagate.

## 2.6. Risultati

I risultati di sintesi dell'analisi effettuata sugli ultimi tre PI dei 66 Atenei sono riportati nella Tabella 2. Come è evidente, gli Atenei che, all'interno dei loro PI, fanno un più o meno esplicito e generale riferimento alla RRI sono pochi. Peraltro, solo uno tra questi – l'Università degli Studi di Sassari – lo fa in tutti e tre i documenti considerati, mentre gli altri vi accennano solo in uno o due dei loro PI. Ciononostante, pare che l'azione si stia in qualche modo orientando ad una maggiore responsabilità e sostenibilità.

A fare ben sperare sono soprattutto i dati relativi alla dimensione dell'*inclusion*, i quali, con un trend crescente, rivelano che la quasi totalità degli Atenei inserisce nell'ambito della propria programmazione sforzi volti al coinvolgimento, alla consultazione e alla partecipazione degli stakeholder e della società più ampiamente intesa nei processi di produzione della conoscenza e dell'innovazione. I PI dell'Università di Sassari rientrano tra quelli il cui contenuto contribuisce maggiormente anche ai numeri delle rilevazioni riguardanti l'*inclusion*. A tal proposito, degni di nota sono pure i rimandi al coinvolgimento dei portatori di interesse e del pubblico rinvenibili nell'ultimo piano dell'Università della Calabria e dell'Università degli Studi di Messina, che sembrano denotare un'intensificazione dell'impegno in tal senso.

L'inclusione e l'integrazione dei soggetti interessati e della comunità in tutte le fasi dei processi consentono, come abbiamo avuto modo di chiarire in precedenza, di raggiungere buone capacità e buoni livelli di *anticipation* e di *reflexivity* e – insieme a queste – di accrescere la *responsiveness*. Tuttavia, dall'analisi – che non ha preso in considerazione la dimensione della *reflexivity* – si trae la sensazione che gli Atenei non stiano sfruttando al meglio tutti i possibili benefici derivanti da una maggiore apertura al coinvolgimento.

Sono pochi, infatti, nell'intero triennio di programmazione e pianificazione considerato, i piani che, come si specificherà a breve e come dettagliato nella Tabella 3, evidenziano sforzi di anticipazione degli scenari futuri e degli *outcome* (economici, ambientali e sociali) attesi. Tale circostanza lascia pensare ad una *inclusion* concentrata nelle fasi esecutive o, ancor più facilmente, finali dei processi, piuttosto che in quelle iniziali-decisionali. Probabilmente, quanto appena osservato è almeno in parte attribuibile al desiderio degli Atenei e del loro personale accademico di difendere la propria autonomia (Guston, 2012).

Tab. 2 – Risultati generali analisi

	RRI			Anticipation			Inclusion			Responsiveness		
	Primo PI	Secondo PI	Terzo PI	Primo PI	Secondo PI	Terzo PI	Primo PI	Secondo PI	Terzo PI	Primo PI	Secondo PI	Terzo PI
Tot. Riferimenti rinvenuti nei PI	9	14	11	13	43	45	650	841	905	215	196	174
N. Atenei i cui PI contengono tali riferimenti	3	5	5	8	14	10	61	65	65	55	53	44
Atenei cui appartengono i PI che si riferiscono maggiormente a ciascuna dimensione	Uniss (5)	Uniss (6)	Uniss (4) Unipi (4)	Unibo (4)	Unibo (24)	Unibo (33)	Uniss (39) Uniba (38) Unimore (38) Univpm (34) Unifi (32) Unitusc (31)	Uniss (167) Uniba (34) Unimore (33) Univpm (32) Unifi (31) Uninr (31) Unibs (30) Uniuor (30)	Unime (83) Unical (77) Unimore (45) Uniss (41) Unioroma3 (38) Unifi (35) Unisi (35)	Unioroma3 (17) Unive (14) Univpm (13) Uniuor (11)	Unioroma3 (19) Univpm (12) Unicam (11)	Unioroma3 (24) Univpm (14)

Per quanto concerne la *responsiveness*, invece, i valori esposti nella Tabella 2 rivelano come non tutti gli Atenei che esplicitano la propensione al proseguimento e al rafforzamento della propria attività di *inclusion* affiancano a tali indicazioni programmatiche altrettanto palesi intenzioni di miglioramento della propria capacità di reazione ai cambiamenti dei contesti e ai bisogni delle parti interessate. Anzi, il numero degli Atenei che si riferisce espressamente a queste ultime mostra un trend decrescente e la quantità delle volte in cui i testi, fra i quali primeggiano sempre quelli dell’Università degli Studi Roma Tre, alludono ad uno sforzo di questo tipo è nettamente inferiore rispetto alla numerosità dei richiami all’*inclusion*. Ciò non è necessariamente indice di un minor impegno nella direzione della *responsiveness*, ma potrebbe essere un indicatore segnale di un minore focus sul tema.

Il rischio che tali risultanze fanno emergere è che l’intento delle unità di analisi, per il momento, sia più di conformità a pressioni inclusive che provengono dagli attori comunitari e non solo (si pensi all’ANVUR e all’attenzione al *public engagement*), piuttosto che di un coinvolgimento sostanziale del quale si riconoscano a fondo le potenzialità.

L’immagine generale che risulta dalla nostra analisi, dunque, è quella di una platea di Atenei che sta facendo dei passi in avanti nella creazione di un ambiente istituzionale orientato all’accrescimento della responsabilità del suo agire, ma che ancora non ha totale consapevolezza o non è pronta ad affrontare gli sforzi necessari a rendere la sua attività pienamente sostenibile e integrata nell’ambiente circostante.

La Tabella 3 riporta gli Atenei i cui PI includono rimandi a tutte e tre le dimensioni analizzate o alle sole dimensioni dell’*anticipation* e dell’*inclusion*, fondamentali per garantire la *responsiveness*. La presenza di tali riferimenti può, di per sé, essere espressione di un orientamento alla RRI ben incanalato. Tuttavia, preme sottolineare come, nella maggior parte dei casi, si tratti solo di veloci e generici cenni agli scenari futuri e agli effetti di lungo termine dell’attività organizzativa sui portatori di interesse e sul territorio.

Fanno eccezione l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e l'Università degli Studi di Torino, i cui richiami a tali aspetti sono più dettagliati, rispettivamente, nei primi due degli ultimi tre PI e in tutti e tre i PI più recenti. In questi casi, le priorità strategiche sono opportunamente declinate in termini di impatti attesi sugli stakeholder interni ed esterni e, più in generale, sulla comunità tutta. La costanza e l'andamento crescente della rintracciabilità di tali riferimenti nei PI dell'Università di Torino, che si accompagnano a ripetuti accenni alla volontà di accrescere il coinvolgimento delle parti e all'avvertita necessità, peraltro più volte ribadita nei primi due PI, di rispondere ai bisogni emergenti, fanno apparire tale Ateneo come quello in cui l'orientamento alla RRI sembra essere maggiormente interiorizzato.

*Tab. 3 – Atenei dai cui piani integrati con un orientamento alla RRI meglio indirizzato*

	<i>Anticipation</i>	<i>Inclusion</i>	<i>Responsiveness</i>
<b>Primo PI</b>			
Unibo	4	4	1
Unitus	1	31	4
Unimib	2	6	1
Unimol	23	11	5
Uniupo	1	9	1
Unito	4	16	1
Unica	2	23	4
Unipg	1	9	3
<b>Secondo PI</b>			
Unite	1	21	5
Unibo	1	4	4
Uniroma2	2	16	5
Unitus	1	19	4
Unige	1	14	7
Unimi	1	9	1
Unimib	3	10	1
Unimol	23	16	5
Unito	1	16	6
Unica	2	25	5
IMT Lucca	1	9	4
Unipg	1	2	1

Terzo PI			
Unibo	1	18	1
Unige	1	7	6
Unimi	1	18	4
Unito	33	9	1
Poliba	2	16	5
Unca	2	23	7
Unifi	2	35	9
IMT Lucca	1	5	5

Le analisi di correlazione condotte tra orientamento alle varie dimensioni della RRI e fattori contestuali e dimensionali (Tabella 4) rivelano che solo la grandezza delle università pare esercitare un'influenza significativa. Essa risulta essere correlata alla dimensione dell'*anticipation*.

Tab. 4 – Risultati analisi di correlazione

	Num_Studenti	p-value	Loc_Geog	p-value
Ant_PI1	,342**	,005	,138	,269
Ant_PI2	,312*	,011	,166	,182
Ant_PI3	,307*	,012	,123	,325
Incl_PI1	,018	,884	-,077	,539
Incl_PI2	-,015	,906	-,229	,064
Incl_PI3	,137	,272	-,214	,084
Resp_PI1	-,010	,939	-,040	,749
Resp_PI2	,042	,740	-,109	,383
Resp_PI3	,052	,680	-,039	,759

La (scarsa) attenzione degli Atenei alla predizione degli scenari e degli *outcome* dei loro processi sembra – in una certa misura – crescere al crescere della loro dimensione. Ciò può portare a pensare che la dinamicità e la rilevante importanza generalmente riconosciuta agli Atenei di grandi dimensioni si accompagnano alla loro intenzione di voler dare conferma di una tale qualificazione e di un tale ruolo sforzandosi, più degli altri, di prevedere le sfide del domani e le conseguenze del proprio agire. Tuttavia, la genericità dei pochi riferimenti all'*anticipation* rinvenuti non ci porta a poter discutere molto su questo aspetto. La localizzazione geografica, invece, non risulta essere significativamente correlata a nessuna dimensione. Preme sottolineare, però, che i segni negativi di due coefficienti legati all'*inclusion* non eccedono di molto i livelli di significatività convenzionalmente ritenuti accettabili,

lasciando emergere che più ci si muove dal Nord verso il Sud e le Isole, più gli Atenei tendono a sottolineare le loro intenzioni inclusive. Condizioni economico-sociali generalmente riconosciute come meno favorevoli potrebbero, quindi, portare gli Atenei a voler sottolineare particolarmente questi sforzi per rendere più visibile la loro attività nei contesti di riferimento.

## 2.7. Conclusioni

I risultati dell'analisi del contenuto dei tre PI più recenti (al tempo in cui si scrive) dei 66 Atenei considerati mostrano un certo grado di consapevolezza della necessità di una maggiore sostenibilità e responsabilità dei processi di produzione di conoscenza e innovazione e della relativa performance in termini di *outcome*. Tuttavia, sembra evidente che lo sviluppo da parte degli stessi di strette relazioni con la società civile e la contestualizzazione dei loro processi nell'ambiente di riferimento, rispettivamente teorizzati nei modelli della *Quadruple* e *Quintuple Helix* (Carayannis & Campbell, 2010) e incoraggiati dalle politiche volte alla promozione della RRI, non abbiano affatto raggiunto il massimo del loro potenziale.

A giocare un ruolo nell'apparente non piena interiorizzazione dell'orientamento alla RRI potrebbero, verosimilmente, essere proprio le implicazioni di quest'ultima in merito all'autonomia, già richiamate in precedenza. Ciò potrebbe, in effetti, condurre le organizzazioni universitarie a resistere alla logica di co-creazione del valore pubblico tipica della RRI e ben più ampia di quella del trasferimento tecnologico, rispetto al quale gli Atenei hanno indubbiamente intensificato l'impegno a partire dall'istituzione della terza missione. A tal riguardo, concordiamo con Egeland et al. (2019: 3) nel sostenere che, a facilitare il percorso nella direzione della RRI potrebbe contribuire un approccio sempre più bottom-up da parte delle istituzioni politiche e di finanziamento della scienza e dell'innovazione, atto ad accompagnare le università (ed i loro ricercatori e innovatori) in un periodo di transizione, a sviluppare un apprendimento più ampio circa le pratiche, le implicazioni e le potenzialità della RRI e ad innescare un cambiamento della cultura organizzativa. Il rischio di un mancato, adeguato investimento in questo senso è, infatti, quello di condurre ad una percezione della RRI come un ostacolo all'autonomia e come un insieme di procedure esterne alla ricerca e semi-burocratiche alle quali non segue necessariamente un impegno pratico. Una maggiore aderenza ai suoi principi potrebbe derivare anche da un incremento del ricorso a sistemi di incentivazione e valutazione degli Atenei e del loro personale basati su criteri e indicatori della performance che non siano pre-

valentemente incentrati sulla massimizzazione e misurazione quantitativa degli output (Ladikas et al., 2019), ma che siano sempre più espressione di aspetti qualitativi e di interesse pubblico e sociale. Ciò potrebbe consentire di arricchire il contenuto etico della gestione e misurazione degli *outcome*, il che è fondamentale nell'ottica di una maggiore misurabilità e confrontabilità della creazione di valore pubblico. L'identificazione di tali fattori facilitanti offre un contributo sia a livello teorico che pratico. Questa, invero, si inserisce nel dibattito in letteratura su autonomia e responsabilità delle università e dei principali attori attraverso i quali esse espletano le loro funzioni e, nel farlo, offre ai decisori politici la possibilità di riflettere sul proprio approccio di trasmissione dei valori della RRI e di sollecitazione alla loro adozione.

Futuri lavori potrebbero consistere nella conduzione di casi di studio che si occupino di andare ad investigare in maniera più diretta e profonda i progressi promossi ed effettivamente realizzati dalle organizzazioni nella direzione della RRI, superando i limiti riconoscibili all'indagine da noi effettuata, quali: l'incompletezza delle fonti consultate e la vulnerabilità alla possibile scarsa veridicità delle informazioni contenute nei PI, che potrebbero non rispecchiare pienamente la realtà, ma piuttosto soddisfare fini promozionali di sorta. Inoltre, sarebbe interessante analizzare la propensione individuale del personale accademico alla RRI, prestando attenzione a come e se questa vari tra diverse aree scientifiche e strutture dipartimentali.

## Bibliografia

- ANVUR (2015), *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*
- Aversano N., Manes Rossi F., Tartaglia Polcini, P. (2017), *I sistemi di misurazione della performance nelle università: Considerazioni critiche sul sistema italiano*, Management Control, 1: 15-36.
- Bennett D., Yábar D. P. B., Saura J. R. (2017), *University incubators may be socially valuable, but how effective are they? A case study on business incubators at universities*, in: Peris-Ortiz M., Gomez J. A., Merigó-Lindahl J. M., Rueda-Armengot C. (eds.), *Entrepreneurial universities: Exploring the academic and innovative dimensions of entrepreneurship in higher education*, Springer, Cham.
- Bührer S., Wroblewski A. (2019), *The practice and perceptions of RRI – A gender perspective*, Evaluation and Program Planning, 77, pubblicato online.
- Burget M., Bardone E., Pedaste M. (2017), *Definitions and conceptual dimensions of responsible research and innovation: A literature review*, Science and Engineering Ethics, 23(1): 1-19.
- Capano G., Regini M. (2015). *Come cambia la governance: Università italiane ed europee a confronto*, Fondazione CRUI.



- Carayannis E. G., Campbell D. F. (2010), *Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology*. International Journal of Social Ecology and Sustainable Development, 1(1): 41-69.
- Carrier M., Gartzlaff M. (2019), *Responsible research and innovation: Hopes and fears in the scientific community in Europe*, Journal of Responsible Innovation, publicato online.
- Clark B. (2001), *The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement*, Higher Education Management, 13(2): 9-24.
- Davis M., Laas K. (2014), "Broader impacts" or "responsible research and innovation"? A comparison of two criteria for funding research in science and engineering, Science and Engineering Ethics, 20(4): 963-983.
- Downe-Wamboldt B. (1992), *Content analysis: Method, applications, and issues*, Health Care for Women International, 13(3): 313-321.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*, Research Policy, 29(2): 109-123.
- Flipse S.M., Van der Sanden M.C.A., Osseweijer P. (2013), *The why and how of enabling the integration of social and ethical aspects in research and development*, Science and Engineering Ethics, 19(3): 703-725.
- Fraaije A., Flipse S.M. (2020), *Synthesizing an implementation framework for responsible research and innovation*, Journal of Responsible Innovation, 7(1): 113-137.
- Friedman J., Silberman J. (2003), *University technology transfer: Do incentives, management, and location matter?*, The Journal of Technology Transfer, 28(1): 17-30.
- Guston D.H. (2012), *The pumpkin or the tiger? Michael Polanyi, Frederick Soddy, and anticipating emerging technologies*, Minerva, 50: 363-379.
- Guston D.H., Sarewitz D. (2002), *Real-Time technology assessment*, Technology in Society, 24(1-2): 93-109.
- Hartley S., Pearce W., Taylor A. (2017), *Against the tide of depoliticisation: The politics of research governance*, Policy and Politics, 45(3): 361-377.
- Krippendorff K. (2018), *Content analysis: An introduction to its methodology (Fourth edition)*, Sage publications, Los Angeles.
- Ladikas M., Hahn J., Hennen L., Kulakov P., Scherz C. (2019). *Responsible research and innovation in Germany-Between sustainability and autonomy*. Journal of Responsible Innovation, 6(3): 346-352.
- O'shea R. P., Allen T. J., Chevalier A., Roche F. (2005), *Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of US universities*, Research Policy, 34(7): 994-1009.
- Owen R., Macnaghten P., Stilgoe J. (2012), *Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society*, Science and Public Policy, 39(6): 751-760.

- Owen R., Stilgoe J., Macnaghten P., Gorman M., Fisher E., Guston D. (2013), *A framework for responsible innovation*, in: Owen R., Heintz M., Bessant J. (eds), *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, Wiley, London.
- Paolini A., Soverchia M. (2017), *I sistemi informativi per il controllo e la valutazione delle performance nelle università italiane*, *Management Control*, 1:5-14.
- Perkmann M., Tartari V., McKelvey M., Autio E., Broström A., D'Este P., Krabel, S. (2013), *Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations*. *Research policy*, 42(2), 423-442.
- Robinson D.K. (2009), *Co-evolutionary scenarios: An application to prospecting futures of the responsible development of nanotechnology*, *Technological Forecasting and Social Change*, 76(9): 1222-1239.
- Rogers-Hayden T., Pidgeon N. (2007), *Moving engagement “upstream”? Nanotechnologies and the Royal Society and Royal Academy of Engineering’s inquiry*, *Public Understanding of Science*, 16(3): 345-364.
- Salvador E. (2011), *Are science parks and incubators good “brand names” for spin-offs? The case study of Turin*, *The Journal of Technology Transfer*, 36(2): 203-232.
- Schot J., Rip A. (1997), *The past and future of constructive technology assessment*, *Technological Forecasting and Social Change*, 54(2-3): 251-268.
- Sigl L., Felt U., Fochler M. (2020), *“I am Primarily Paid for Publishing...”: The Narrative Framing of Societal Responsibilities in Academic Life Science Research*, *Science and Engineering Ethics*, pubblicato online.
- Spanò R., Allini A., Maffei M., Zampella A. (2019), *Knowledge, innovation, and control towards accountability: A comparative case study*, *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(6): 720-731.
- Stahl B.C. (2013), *Responsible research and innovation: The role of privacy in an emerging framework*, *Science and Public Policy*, 40(6): 708-716.
- Stahl B.C., Eden G., Jirotko M. (2013), *Responsible research and innovation in information and communication technology: Identifying and engaging with the ethical implications of ICTs*, in Owen R., Heintz M., Bessant J. (eds), *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*, Wiley, London.
- Stilgoe J., Owen R., Macnaghten P. (2013), *Developing a framework for responsible innovation*. *Research Policy*, 42(9): 1568-1580.
- Sykes K., Macnaghten P. (2013), *Responsible innovation – Opening up dialogue and debate*, in: Owen R., Bessant J. & Heintz M. (eds), *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, Wiley, London.
- Te Kulve H., Rip A. (2011), *Constructing productive engagement: Pre-engagement tools for emerging technologies*, *Science and Engineering Ethics*, 17(4): 699-714.
- Van Hove L., Wickson F. (2017), *Responsible research is not good science: Divergences inhibiting the enactment of RRI in nanosafety*, *Nanoethics*, 11(3): 213-228.

- Verschraegen G. (2018), *Regulating scientific research: A constitutional moment?*, Journal of Law and Society, 45(S1): S163-S184.
- Von Schomberg R. (2011), *Towards responsible research and innovation in the information and communication technologies and security technologies fields*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Wickson F., Forsberg E. M. (2015), *Standardising responsibility? The significance of interstitial spaces*. Science and Engineering Ethics, 21(5): 1159-1180.
- Zwart H., Landeweerd L., Van Rooij A. (2014), *Adapt or perish? Assessing the recent shift in the European research funding arena from 'ELSA' to 'RRI'*, Life Sciences, Society and Policy, 10(1): 1-19.

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

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

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

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

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

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

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

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