



Economia Aziendale Online

# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

Integrare la rendicontazione di sostenibilità e  
la comunicazione digitale:  
una nuova frontiera dell'accountability  
sostenibile nelle Università italiane

Chiara Di Gerio, Gloria Fiorani

Pavia, December 31, 2024  
Volume 15 – N. 4/2024

DOI: 10.13132/2038-5498/15.4.775-798

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

---

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

# Integrare la rendicontazione di sostenibilità e la comunicazione digitale: una nuova frontiera dell'accountability sostenibile nelle Università italiane

---

Chiara Di Gerio

Assegnista di Ricerca

Università degli Studi di Roma  
Tor Vergata. Italy

Gloria Fiorani

Professoressa Associata in  
Economia Aziendale  
Università degli Studi di Roma  
Tor Vergata. Italy

---

## Corresponding Author:

Chiara Di Gerio

*di.gerio@economia.uniroma2.it*

---

## Cite as:

Di Gerio, C., & Fiorani, G. (2024).  
Integrare la rendicontazione di  
sostenibilità e la comunicazione  
digitale: una nuova frontiera  
dell'accountability sostenibile  
nelle università italiane.  
*Economia Aziendale Online*, 15(4),  
755-798.

---

## Section:

*Refereed Paper*

---

**Received:** October 2024

**Published:** 31/12/2024

## ABSTRACT

L'orientamento verso paradigmi di sostenibilità all'interno del contesto accademico, unitamente alla necessità di soddisfare il fabbisogno informativo degli stakeholder rispetto alla divulgazione delle questioni sociali e ambientali, ha gradualmente indirizzato gli atenei verso un maggior livello di accountability e, di conseguenza, verso un più ampio utilizzo di pratiche di reporting, tanto nella sua forma tradizionale, quanto rispetto alle più innovative forme di comunicazione tramite sito web. Tuttavia, esistono ancora oggi conoscenze limitate riguardo alle pratiche di rendicontazione di sostenibilità all'interno delle università e al loro impiego della comunicazione online. Scopo del presente contributo è, pertanto, quello di valutare come le università italiane rendicontino la sostenibilità attraverso appositi documenti di reportistica e, al contempo, la comunichino tramite i propri siti web. In particolare le autrici confrontano come e in che misura la sostenibilità viene comunicata attraverso i siti web istituzionali rispetto ai più tradizionali report di sostenibilità. Lo studio ha rilevato, infatti, che il 43% delle università del campione, dal 2015 ad oggi, si è dotata di almeno un documento di rendicontazione di sostenibilità. Eppure dall'analisi si evince che, accanto a tali pratiche di accountability, la maggior parte degli atenei (il 68%) si avvale di una pagina web dedicata alla sostenibilità, quale ulteriore strumento per la divulgazione dell'impiego di approcci sostenibili. I risultati di questa ricerca possono incoraggiare gli atenei italiani ad individuare la propria condizione con riferimento ai processi di sustainable accountability implementati, generando un orientamento più consapevole e responsabile rispetto alle strategie da intraprendere in ottica di comunicazione di sostenibilità.

The orientation towards sustainability paradigms within the academic context, together with the need to meet the information requests of stakeholders with respect to the dissemination of social and environmental issues, has gradually directed universities towards a higher level of accountability and, consequently, towards a wider use of reporting practices, both in its traditional form and with respect to the most innovative forms of communication via the website web. However, there is still

limited knowledge about sustainability reporting practices within universities and their use of online communication. The purpose of this contribution is, therefore, to evaluate how Italian universities report on sustainability through specific reporting documents and, at the same time, communicate it through their websites. In particular, the authors compare how and to what extent sustainability is communicated through institutional websites compared to more traditional sustainability reports. The study found, in fact, that 43% of the universities in the sample, from 2015 to date, have at least one sustainability reporting document. Yet the analysis shows that, alongside these accountability practices, most universities (68%) use a web page dedicated to sustainability, as an additional tool for disseminating the use of sustainable approaches. The results of this research can encourage Italian universities to identify their condition with reference to the sustainable accountability processes implemented, generating a more conscious and responsible orientation with respect to the strategies to be undertaken with a view to sustainability communication.

---

**Keywords:** Università italiane; sostenibilità, accountability sostenibile, rendicontazione di sostenibilità, comunicazione di sostenibilità online, accessibilità sul web.

---

## 1 – Introduzione

Negli ultimi trenta anni molte università hanno assunto formalmente l'impegno di percorrere il cammino verso lo sviluppo sostenibile, integrando tale paradigma nelle attività di didattica, ricerca e terza missione (De Filippo *et al.*, 2020; Lozano *et al.*, 2013), nonché nelle strategie da attuare e nelle azioni da porre in essere (RUS-GBS, 2023). L'assunzione di un ruolo attivo nella promozione dello sviluppo sostenibile ha focalizzato l'attenzione anche sulle modalità con cui tali istituti comunicano le iniziative di sostenibilità intraprese al proprio interno. Al riguardo, diverse università, sia italiane che estere, hanno introdotto elementi di rendicontazione di sostenibilità che hanno dato luogo all'adozione di documenti quali i bilanci sociali, i bilanci ambientali e, più recentemente, con sempre più ampia diffusione, i bilanci di sostenibilità ed i report integrati (Fiorani & Di Gerio, 2022). Tali documenti rappresentano un valido supporto per "raccontare" in modo olistico le performance dell'ateneo in termini quantitativi e qualitativi, evidenziare le risorse impiegate (Litten & Newport, 2004) e le attività svolte nel perseguimento della triplice missione accademica (Etzkowitz, 2002), nonché valutare l'impatto generato sullo sviluppo sostenibile (Godemann *et al.*, 2014; Velazquez *et al.*, 2006).

Al contempo, però, la recente trasformazione digitale che ha interessato le università, anche a seguito della pandemia, ha spinto gli atenei a rivedere le proprie strategie di comunicazione sostenibile (Bularca *et al.*, 2022). In particolare, numerosi studi (Amey *et al.*, 2020; Sepasi *et al.*, 2019; Yáñez *et al.*, 2019; Manes Rossi *et al.*, 2018; Dade & Hassenzahl, 2013; Delmas & Burbano, 2011) hanno evidenziato come internet sia diventato uno strumento importante per comunicare la sostenibilità e soprattutto per raggiungere un ampio numero di stakeholder (Nicolò *et al.*, 2021; Amey *et al.*, 2020; Bonsón & Ratkai, 2013; Dade & Hassenzahl, 2013). In questo contesto, l'uso di siti web interattivi e app mobili ha reso la comunicazione universitaria sulla sostenibilità più dinamica e accessibile, migliorando la trasparenza e stimolando una partecipazione più attiva della collettività (Trevisan *et al.*, 2024).

I siti web, infatti, vengono sempre più spesso utilizzati dagli atenei per condividere informazioni e coinvolgere la comunità universitaria rispetto agli impegni di sostenibilità

intrapresi (Bortree, 2011; Ferrer-Balas *et al.*, 2008). Inoltre, i siti web si sono rivelati essere degli strumenti vincenti per la fruibilità dei contenuti, la trasmissione delle informazioni e l'elevato impatto comunicativo (Locke *et al.*, 2018; Lee & Kozar, 2012). Tuttavia, in larga misura, come gli atenei comunicano la sostenibilità online rimane ancora un ambito di ricerca inesplorato (Amey *et al.* 2020; Ott *et al.*, 2017). Esiste una carenza di ricerche accademiche sistematiche e approfondite che approfondiscono le strategie di comunicazione orientate allo sviluppo sostenibile attraverso l'uso delle tecnologie digitali, in particolare nel contesto dell'istruzione superiore (Pu *et al.*, 2022). Risulta, dunque, necessario intensificare la ricerca e le prospettive in materia (Eltawil *et al.*, 2021), considerando che le attività di reporting mitigano le asimmetrie tra le università e i loro stakeholder (Raji & Hassan, 2021). In particolare, lo studio di Trevisan *et al.* (2024) evidenzia come ricerche future dovrebbero affrontare gli approcci tecnologici per supportare il reporting di sostenibilità nell'istruzione superiore.

Per tali ragioni, questa ricerca si propone di analizzare lo stato dell'arte della rendicontazione di sostenibilità negli atenei italiani, tanto nella sua forma tradizionale, quanto rispetto alle più innovative forme di comunicazione tramite sito web. L'analisi si concentra sulla descrizione delle prassi di rendicontazione di sostenibilità sviluppate dagli atenei italiani nel corso degli ultimi nove anni, esplorando le tipologie di documenti pubblicati, nonché le principali caratteristiche della comunicazione di sostenibilità sul web. Questo ha permesso di effettuare una "clusterizzazione" delle realtà accademiche italiane tramite la rappresentazione delle pratiche di comunicazione e reporting adottate, fornendo un indicatore relativo alla divulgazione della sostenibilità.

La ricerca, dunque, non solo contribuisce alla letteratura esistente sulle pratiche di rendicontazione di sostenibilità adottate dalle università, ma esplora anche una nuova frontiera rappresentata dalla comunicazione digitale. In particolare, si intende stimolare il dibattito sull'efficacia della trasmissione di informazioni attraverso il web, come opportunità di diffondere i contenuti di sostenibilità in modo più tempestivo e interattivo rispetto ai tradizionali documenti di reportistica. Questa evoluzione potrebbe aprire la strada a una graduale integrazione tra i due approcci, combinando la trasparenza e la formalità della rendicontazione con la dinamicità e l'accessibilità offerte dagli strumenti digitali (Trevisan *et al.*, 2024; Nicolò *et al.*, 2021).

Il paper è strutturato come segue: la seconda sezione passa in rassegna la letteratura esistente sulla rendicontazione di sostenibilità e la comunicazione sul web nel contesto accademico. La terza sezione illustra il campione di riferimento, il processo di definizione dei parametri e l'approccio metodologico utilizzato. La sezione quattro descrive i risultati raggiunti. Infine la sezione cinque espone le conclusioni, seguita da una discussione rispetto ai limiti della ricerca ed ai possibili studi futuri.

## 2 – Background teorico

### 2.1 – Rendicontare la sostenibilità nelle università

Nell'ultimo decennio il mondo delle imprese ha mostrato una sensibilità crescente nell'attuazione di processi di reporting di sostenibilità frutto del tentativo di rispondere alle richieste informative degli stakeholder, di legittimare le proprie strategie di business (del Mar

Alonso-Almeida *et al.*, 2014; Lozano, 2013; Lozano & Huisinigh, 2011), nonché di misurare le proprie prestazioni raggiunte in ambito economico, sociale ed ambientale (Sepasi *et al.*, 2018). Si è affermata, dunque, la consapevolezza che ad ogni responsabilità organizzativa corrispondano una serie di diritti degli stakeholder, tra i quali emerge il diritto all'informazione che deve essere fornita dall'organizzazione stessa, la quale è chiamata a dimostrare la propria trasparenza in relazione a ciascuna aspettativa (Del Sordo *et al.*, 2016).

È in tale scenario che alcune università hanno iniziato a rendicontare la propria performance sostenibile per soddisfare la domanda degli stakeholder e legittimarsi nella società (Aversano *et al.*, 2020; Larrán Jorge *et al.*, 2019; Lubinger *et al.*, 2019; Moggi, 2016; Rahman *et al.*, 2019; Larrán Jorge *et al.*, 2017; Del Sordo *et al.*, 2016; Ceulemans *et al.*, 2015). Altre, parallelamente, hanno avvertito una pressione istituzionale volta a far comunicare più informazioni relative alla responsabilità sociale e alla sostenibilità del proprio operato (Larrán Jorge *et al.*, 2017; Joseph & Taplin, 2012). In aggiunta, negli ultimi tre decenni, il sistema universitario è stato coinvolto anche in un processo di riforme ispirate al New Public Management (Del Sordo *et al.*, 2016; Vargiu, 2015) che ha portato ad una maggiore attribuzione dei principi di trasparenza ed accountability nei confronti del cittadino/utente (Vargiu, 2015). In tal modo si è introdotta una cultura focalizzata sulla performance che necessita di un processo di misurazione e comunicazione, quale è la rendicontazione di sostenibilità, che diviene effettivamente un mezzo utile per confrontare le diverse attività sostenibili attuate dalle varie università, favorendo in tal modo la selezione delle migliori (del Mar Alonso-Almeida *et al.*, 2015).

Le università che introducono logiche di rendicontazione di sostenibilità vogliono, dunque, migliorare, oltre all'informativa economico-finanziaria, la divulgazione delle performance perseguite in ambito socio-ambientale (Parker, 2011; Meneguzzo & Fiorani, 2009), comunicare, sia all'esterno che all'interno, gli impegni assunti ed i progressi compiuti (Martin-Sardesai *et al.*, 2021; Moneva Abadía & Martín Vallespín, 2012; Lukman *et al.*, 2010), nonché sviluppare uno strumento di confronto e analisi fra le varie realtà accademiche (del Mar Alonso-Almeida *et al.*, 2015), rendendo i risultati conseguiti più trasparenti e comprensibili a tutti (Moggi, 2016).

L'adozione di documenti di reportistica di sostenibilità da parte delle università ha consentito lo sviluppo di diversi strumenti di valutazione riguardanti non solo le proprietà comuni alla sostenibilità, quali l'ambiente, l'energia, l'uguaglianza e la gestione dell'acqua e dei rifiuti, ma anche le caratteristiche tipiche degli atenei, quali la ricerca, l'insegnamento, il piano di studio e l'educazione alla sostenibilità (Lubinger *et al.*, 2019). Le diverse università, pertanto, possono, ad oggi, avvalersi in via facoltativa, di una serie di documenti di sustainability reporting, fra i quali il bilancio sociale (documenta la performance sociale dell'azienda), bilancio di sostenibilità (focalizzato sugli impatti delle attività rispetto alla dimensione ambientale, sociale e di governance), bilancio ambientale (rappresenta il rapporto azienda-ambiente), o report integrato (che integra il tradizionale rapporto economico con informazioni relative alle tre dimensioni della sostenibilità economica, sociale e ambientale) (Giancotti *et al.*, 2022) e di una serie di standard di reporting, che forniscono gli schemi e le istruzioni per una ottimale redazione dei suddetti bilanci/documenti al fine di renderli confrontabili (Moggi, 2016) a livello spazio-temporale.

Eppure, sebbene esista un ampio dibattito in relazione alla rendicontazione di sostenibilità nelle università e ai benefici che questa comporta, la ricerca scientifica sostiene che, ad oggi, tale pratica sia ancora da considerarsi in uno stato grezzo (Fonseca *et al.*, 2011) sia in termini di

numero di atenei che rendicontano (Azizi *et al.*, 2018), sia con riguardo al livello di reporting rispetto al settore privato (Lozano, 2011; Lundberg *et al.*, 2009).

Tra le motivazioni di questa scarsa diffusione dei processi di reporting di sostenibilità in ambito accademico, diversi autori (Moggi, 2023; del Mar Alonso-Almeida *et al.*, 2015; Lozano *et al.*, 2013; Kemp & Volpi, 2008) hanno riconosciuto la complessità della governance universitaria, la burocrazia, la limitata disponibilità di risorse finanziarie e umane da destinare a tale attività, la difficoltà nella raccolta dei dati e la scarsa chiarezza delle responsabilità nel processo di creazione del report. A questi limiti si aggiunge anche il fatto che nell'ordinamento italiano non è ancora presente, per le istituzioni universitarie, un obbligo legislativo in materia di redazione di tali documenti. Ciò, se da un lato ha reso facoltativa l'adozione dei report di sostenibilità, dall'altro ha lasciato piena autonomia agli atenei che se ne dotano anche nella scelta degli standard di reportistica da seguire (Rebecca & Borriero, 2003), alimentando, di fatto, una frammentazione delle esperienze, e rendendo più difficile, per le università meno esperte in materia, replicare modelli di rendicontazione già esistenti o trarre vantaggio dalle esperienze altrui, in mancanza di un approccio standardizzato e condiviso.

Non da ultimo, tra i fattori che influenzano la percezione e l'efficacia della rendicontazione di sostenibilità, alcuni autori (Ali *et al.* 2021; Ceulemans *et al.* 2015; Lodhia, 2010) hanno attribuito ai documenti di reportistica una natura statica. Tale staticità, sostengono, non solo compromette la capacità di coinvolgimento e di dialogo tra l'ateneo e i suoi stakeholder, ma limita anche la possibilità di adattare i contenuti in tempo reale, rendendo meno celere e provvidenziale la risposta alle diverse esigenze informative dei destinatari.

Per rispondere ai limiti di una rendicontazione di sostenibilità "stand-alone" (An *et al.*, 2017), presentata nella forma cartacea o nel formato PDF, la digitalizzazione e la comunicazione online sembrano pertanto una strada percorribile (La Torre *et al.*, 2018), verso cui le università si sono recentemente orientate (Nicolò *et al.*, 2021) per divulgare le proprie performance sostenibili. Come sottolineato da Di Tullio e la Torre (2022), gli atenei fanno sempre più affidamento ai siti web per sfruttare immediatezza della comunicazione, creare un senso di trasparenza, legittimare la propria immagine e migliorare l'interazione con gli utenti.

## **2.2 – Comunicare la sostenibilità attraverso i siti web**

La letteratura attuale ha, dunque, di recente evidenziato come la rendicontazione, nel tradizionale formato cartaceo, stia diventando sempre meno tempestiva e meno utilizzata dai decision maker e dagli stakeholder, i quali spingono le diverse istituzioni ad avvalersi di canali di comunicazione più innovativi (Rodríguez Bolívar, 2009), quali internet ed i siti web. Le nuove tecnologie riguardanti i sistemi integrati di comunicazione e le innovazioni digitali possono effettivamente aiutare le università ad adottare un approccio proattivo per la divulgazione della sostenibilità (Nicolò *et al.*, 2021) e, in effetti, negli ultimi dieci anni sono numerosi gli atenei che hanno deciso di implementare forme di comunicazione di sostenibilità servendosi dei propri siti web istituzionali (An *et al.*, 2020).

Tra i vantaggi derivanti da questi approcci comunicativi, già nel 2007 Meijer affermava la superiorità di internet e dei siti web come strumento per la diffusione delle informazioni, in quanto consente agli stakeholder di crearsi un'opinione in maniera più tempestiva (Manes Rossi *et al.*, 2018; Dumay *et al.*, 2017) in merito alle prestazioni di un'organizzazione (Meijer, 2007).

Altri studi mostrano come una maggiore visibilità su internet si traduce in una crescente pressione sugli enti del settore pubblico che, in risposta, tendono a riportare più informazioni sui propri siti, al fine di migliorare la legittimità e contestualmente soddisfare le diverse e sempre maggiori esigenze informative degli utenti (Nicolò *et al.*, 2021; Serrano-Cinca *et al.*, 2019; Rodríguez Bolívar *et al.*, 2013; Rodríguez Bolívar, 2009). I siti web, oltre ad avere una portata più ampia, sono anche più veloci, più economici, più aggiornati e più informali dei mezzi di comunicazione tradizionali (Ramírez & Tejada, 2019; Son-Turan & Lambrechts, 2019). Inoltre, una delle caratteristiche uniche dei siti web risiede nella capacità di consentire l'attivazione di un dialogo bidirezionale (Jackson & Quotes, 2002) per favorire le relazioni tra organizzazioni e utenti (Yang & Huang, 2011) ed incoraggiare il coinvolgimento (Chung, 2008), attraverso delle sezioni dedicate, in cui gli utenti possono inviare le loro opinioni (Amey *et al.*, 2020; An *et al.*, 2017).

Dal momento in cui la "comunicazione" e la "partecipazione" costituiscono i principi chiave per una corretta implementazione della rendicontazione di sostenibilità nel contesto universitario (Rodríguez Bolívar *et al.*, 2013), internet viene definito come la superstrada dell'informazione (Rodríguez Bolívar *et al.*, 2013) ed in tal senso il web reporting, inteso come forma di comunicazione di sostenibilità online, diviene lo strumento in grado di superare le limitazioni di una rendicontazione cartacea grazie alla sua crescente portata e alla sua capacità di connettere in maniera semplice l'ambiente esterno di un' ateneo, così come di qualsiasi altra organizzazione, e i diversi stakeholder (Nicolò *et al.*, 2021).

Orientando la ricerca verso il contesto accademico, Franz-Balsen & Heinrichs (2007, p. 438) hanno rilevato che "Internet è diventato un canale di comunicazione molto importante per oltre il 90% di tutti gli intervistati e il sito web dell'università è fondamentale". Diversi recenti studi in merito ai comportamenti di ricerca delle informazioni da parte degli studenti hanno dimostrato una schiacciante preferenza per le ricerche basate su internet rispetto ad altri canali (Connaway *et al.*, 2011; Karas & Green, 2007). Inoltre, lo studio di Sharp (2002) ha evidenziato l'importanza per gli atenei di comunicare in maniera efficace l'impegno per la sostenibilità, riconoscendo nei siti web una buona e rapida fonte di informazioni affidabili sugli indicatori di sostenibilità (Amey *et al.*, 2020; De Filippo *et al.*, 2020; Ott *et al.*, 2017; Dade & Hassenzahl, 2013).

Dato il ruolo chiave della comunicazione per il progresso nella sostenibilità degli atenei, questi istituti dovrebbero concentrarsi per implementare efficaci strategie di comunicazione anche basate sul web. Questo background teorico deve farci riflettere sul fatto che, seppur esista una solida letteratura sui temi del sustainability reporting e web reporting nelle università, gli studi accademici attuali non offrono una visione integrata delle modalità di comunicazione della sostenibilità. Questo ha portato a voler indagare in che modo le università rendicontano la sostenibilità, nella forma più tradizionale, ma anche come utilizzano internet per implementare altre forme di comunicazione.

### **3 – Obiettivo e metodo della ricerca**

L'obiettivo principale di questo studio è quello di comprendere il fenomeno generale della rendicontazione di sostenibilità non solo nella sua accezione più tradizionale, ma anche in riferimento ad un sempre più diffuso utilizzo di internet che, ad oggi, rappresenta lo strumento principale per accedere ai documenti di sustainability reporting universitari.

Lo studio si propone di indagare, dunque, come le università italiane, pubbliche e private, si siano approcciate, dal 2015 al 2023, alla rendicontazione di sostenibilità e se, in assenza di un documento di reportistica, esse forniscano o meno dei contenuti inerenti alla sostenibilità all'interno dei propri siti internet.

Le domande di ricerca alle quali si intende rispondere sono le seguenti:

**RQ1.** *Qual è stata la diffusione dei processi di rendicontazione di sostenibilità nelle università italiane dal 2015 al 2023?*

**RQ2.** *Come avviene la comunicazione degli approcci alla sostenibilità attraverso i siti web istituzionali?*

**RQ3.** *Qual è il livello di accesso ai report di sostenibilità tramite il sito web?*

Per sviluppare l'analisi è stato preso in esame l'elenco completo delle 98 università italiane (Ministero dell'Università e della Ricerca: <https://ustat.mur.gov.it/dati/didattica/italia/atenei>), per ciascuna delle quali si è proceduto a scaricare tramite internet, laddove presente, il relativo documento di sustainability reporting, atenzionando gli anni che vanno dal 2015 al 2023 (raccolta dati aggiornata al 03 settembre 2024).

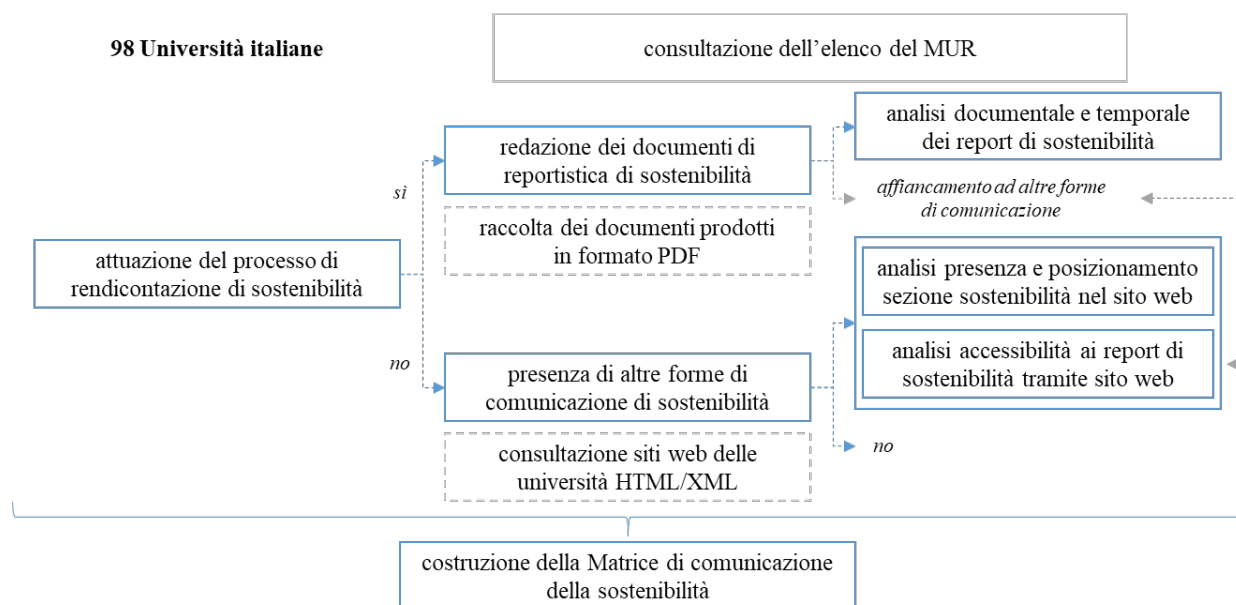
La scelta di concentrarsi su questo tipo di istituzioni deriva dagli sforzi messi in campo dalle università, soprattutto negli ultimi anni, nel promuovere una cultura nuova e nell'essere da modello e da stimolo per i contesti sociali e territoriali (RUS, 2020), nonché nel restare al passo con le tendenze individuando le più innovative pratiche di sostenibilità e reporting.

L'indagine è stata eseguita secondo un approccio del "multiple case study" in quanto ogni realtà accademica è stata considerata prima singolarmente e poi insieme alle altre, in modo tale da effettuare un confronto incrociato con tutte le unità del campione attraverso il quale poter conseguire dei risultati di ricerca generalmente più affidabili rispetto a quelli deducibili attraverso un singolo caso studio (Nicolò *et al.*, 2021; An *et al.*, 2020). Per la raccolta delle informazioni si è proceduto dapprima ad analizzare i documenti di rendicontazione di sostenibilità pubblicati sulla base di due parametri principali, quello temporale, volto a definirne la diffusione negli anni, e quello relativo alla tipologia di documento redatto, generalmente coincidente con la denominazione dello stesso. In un secondo momento si è passati a studiare la presenza, all'interno dei siti web degli atenei, di una sezione dedicata alla sostenibilità. In caso affermativo, si è voluto poi capire quale fosse la collocazione della sezione di sostenibilità all'interno dei siti, distinguendo i casi di integrazione di tale sezione nella pagina web istituzionale o, diversamente, di un collegamento ipertestuale di rimando a siti esterni appositamente creati. In ultima battuta, dall'unione dei risultati delle precedenti analisi, si è voluto fornire un resoconto del numero di click necessari per accedere ai documenti di reportistica di sostenibilità, con l'obiettivo di valutarne la facilità di consultazione. Pertanto, nel complesso, lo studio può contribuire a fornire un indicatore circa l'efficacia della comunicazione della sostenibilità.

Le informazioni sono state raccolte in un apposito database, strutturato in maniera tale da fornire una visione delle pratiche di comunicazione e rendicontazione di sostenibilità tanto a livello di singolo ateneo, quanto a livello aggregato (tutte le università) e comparato (specifici atenei).



La Figura 1 riassume il processo di selezione del campione e di validazione dei parametri di ricerca considerati.



**Fig. 1 – Processo di selezione del campione e dei parametri di ricerca**  
(Fonte: Elaborazione degli autori)

## 4 – Risultati e discussioni

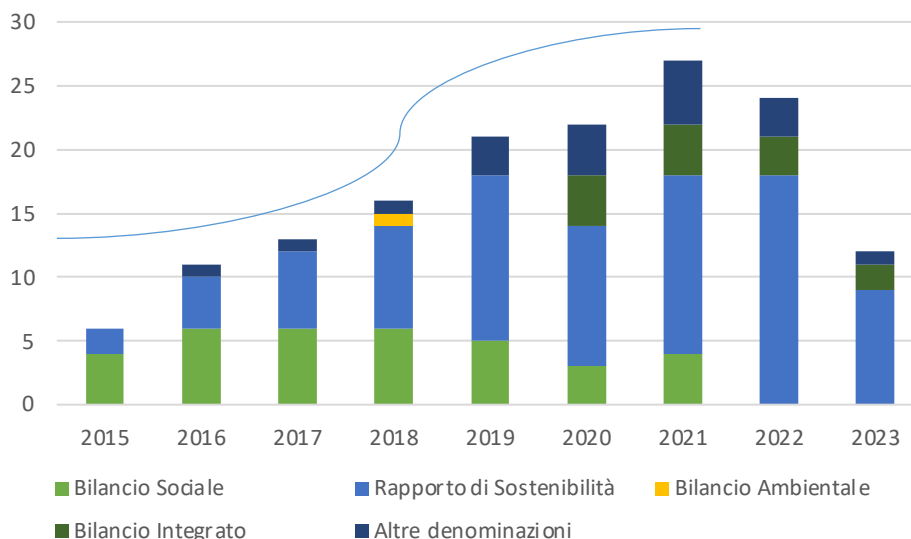
### 4.1 – Analisi documentale e temporale dei report di sostenibilità nelle università

A partire dallo studio condotto da Fiorani e Di Gerio (2022) è stato possibile identificare gli atenei che hanno pubblicato, per il periodo di riferimento 2015-2023, almeno un documento di reportistica di sostenibilità, vantando così un'esperienza, passata o attuale, in materia di sustainability reporting. Questo ha permesso di inquadrare in che modo tale prassi si sia sviluppata nel tempo, in relazione anche alle diverse modalità di rendicontazione adottate dalle singole università. Come riportato in Figura 2, delle 98 università italiane, il 43% (42 università, di cui 38 pubbliche e 4 private) ha pubblicato, negli ultimi nove anni, almeno un documento di reportistica.

Un aspetto rilevante in merito all'evoluzione temporale riguarda la crescente attenzione da parte delle università nella redazione dei documenti di reportistica. Questo andamento rappresenta il frutto di una sempre più solida consapevolezza delle università del proprio impatto, grazie anche all'impegno della Rete per le Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS) che, dal 2015, lavora come guida per incoraggiare l'implementazione di logiche di sostenibilità negli atenei presenti sul territorio nazionale e che rappresenta la prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutti gli atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. Attualmente sono 86 gli atenei aderenti in Italia, tra pubblici e privati, come riportato al link: <https://reterus.it/aderenti-e-modalita-di-adesione/>.

Tuttavia, si osserva una flessione nell'ultimo biennio, attribuibile alla presenza, nel campione, di università che hanno scelto di redigere i propri report con cadenza pluriennale. A queste si aggiungono anche atenei che non hanno ancora reso pubblico il report relativo al 2023,

una situazione comprensibile poiché si tratta di documenti redatti a consuntivo, che quindi potrebbero non essere ancora disponibili nell'anno successivo alla raccolta delle informazioni.



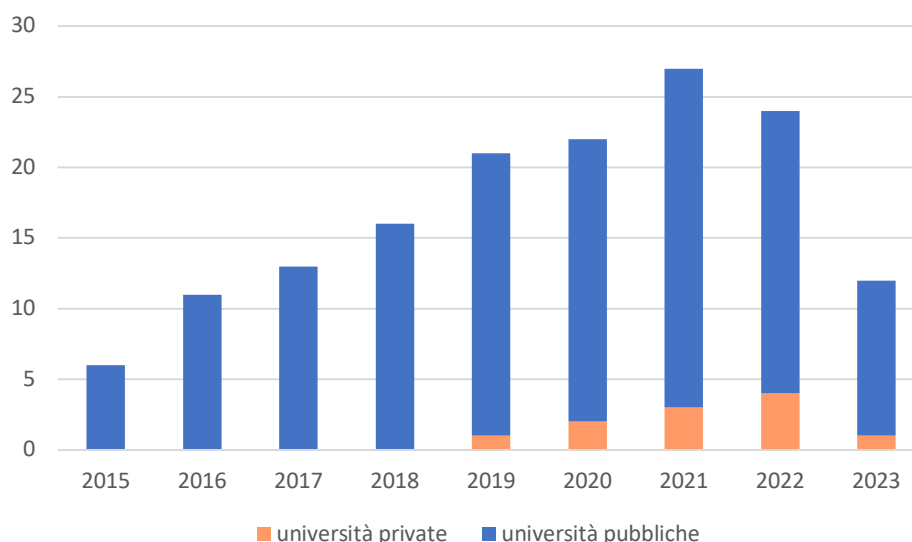
**Fig. 2 – Andamento temporale delle pratiche di rendicontazione di sostenibilità (2015-2023) e tipologia di documenti di reportistica adottati dalle università italiane**

(Fonte: Elaborazione degli autori)

Eppure, nonostante il trend in crescita, l'approccio alla rendicontazione di sostenibilità risulta, ancora oggi, altamente frammentario e reso evidente anche dalla tipologia di documento pubblicato negli anni, distinto sulla base della denominazione scelta. Come riportato nella Figura 2, sono diverse le tipologie di documenti che le università hanno adottato nell'arco temporale in esame: il più diffuso è il *rapporto di sostenibilità*, seguito dal *bilancio sociale*, seppur nel quadro complessivo siano da annoverare ulteriori documenti utili a rendicontare le performance sostenibili. Negli ultimi anni, infatti, quattro atenei hanno iniziato a redigere il *bilancio integrato*, quale ulteriore passo nel percorso di reporting, capace di coniugare informazioni di tipo finanziario a contenuti riferiti alle tre dimensioni della sostenibilità (Di Gerio & Fiorani, 2024; Mauro *et al.*, 2020; Adams, 2018; Brusca *et al.*, 2018; Montecalvo *et al.*, 2018; Maroun & Lodhia, 2017; Stubbs & Higgins, 2014). La formula del *bilancio ambientale* è, invece, rimasta relegata ad un'unica esperienza. Infine, altra classificazione è riservata ai documenti di reportistica che presentano "altra denominazione". Tale tipologia include quei bilanci il cui nome è strettamente soggettivo e, dunque, non classificabile nelle altre più generiche denominazioni.

Dalla Figura 2 è inoltre possibile giungere ad una ulteriore riflessione che conferma quanto già discusso in precedenza: a discapito della moltitudine di documenti utilizzati, primo su tutti il bilancio sociale, è aumentato nel tempo l'uso di tipologie di documenti più dettagliati, quali in particolar modo i cosiddetti "rapporti di sostenibilità". Questi report, oltre ad offrire una visione più ampia e completa delle performance organizzative nella triplice dimensione economica, sociale e ambientale (Moggi, 2023; Gray, 2001; Elkington, 1997), risultano più allineati agli standard internazionali di rendicontazione, più trasparenti e comparabili e permettono una migliore comunicazione con gli stakeholder (Mauro *et al.*, 2020; Yáñez *et al.*,

2019; del Mar Alonso-Almeida *et al.*, 2015). Infine, un'ultima considerazione riguarda la composizione del campione. Le università statali sembrano dimostrarsi più sensibili nell'adozione di pratiche di sustainability reporting rispetto a quelle private, le quali hanno intrapreso la loro prima esperienza di rendicontazione solo a partire dal 2019, relegando tali processi di reportistica a soli quattro atenei. La Figura 3 mostra chiaramente la differenza tra gli approcci alla reportistica delle università statali (90%) e non statali (10% del campione).



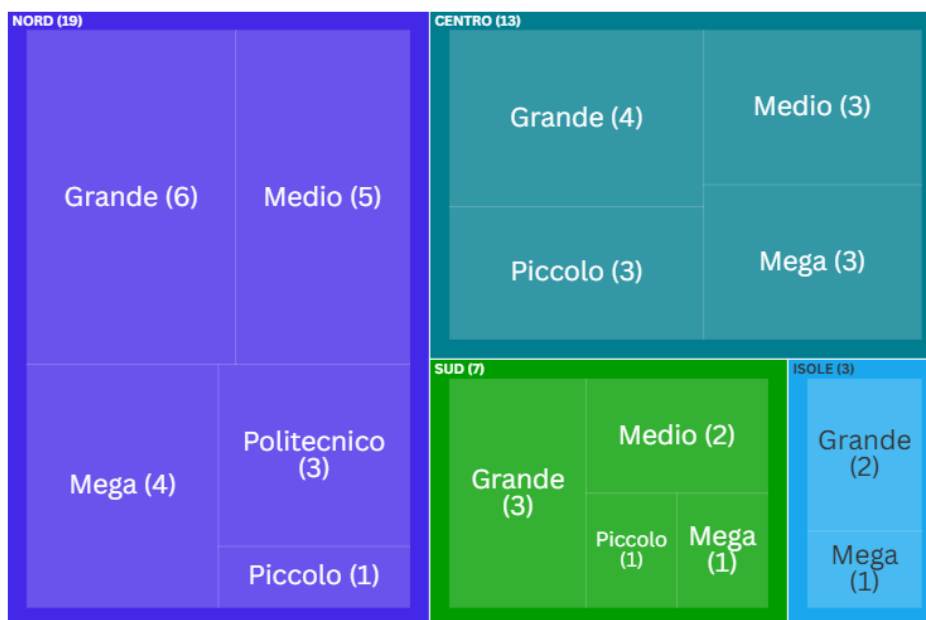
**Fig. 3 – Confronto tra università pubbliche e private nell'adozione dei report di sostenibilità** (Fonte: Elaborazione degli autori)

L'asimmetria nelle esperienze di rendicontazione tra università emersa in questa prima analisi trova ulteriore conferma nelle proprietà intrinseche delle università. La Figura 4 analizza il campione delle 42 università rispetto alle due principali caratteristiche di tali atenei, quali la localizzazione geografica (nord, centro, sud e isole) e la dimensione (mega, grandi, medi, piccoli e politecnici). I criteri di classificazione adottati per categorizzare le dimensioni delle università corrispondono alla tassonomia stabilita dal CENSIS (Centro Studi Investimenti Sociali). Secondo tale schema, le università vengono distintamente classificate in quattro categorie: 'mega', con un corpo studentesco superiore ai 40.000 iscritti; 'grande', che accoglie tra i 20.000 e i 40.000 studenti; 'media', con una popolazione studentesca che varia dai 10.000 ai 20.000 iscritti; e 'piccola', per quelle istituzioni che hanno meno di 10.000 studenti.

Per quanto riguarda la dimensione geografica delle università, i risultati restituiscono una tendenza piuttosto variegata, con una maggioranza degli atenei di grandi (36%, 15 su 42) dimensioni, seguiti da università mega (21%, 9 atenei), medie (24%, 10 atenei), piccole (12%, 5 università) e politecnici (7%, 3 istituti). La dimensione risulta quindi essere una variabile significativa (Richardson & Kachler, 2017), in quanto gli atenei più grandi, che hanno di conseguenza a disposizione maggiori risorse, sono più capaci di dedicare fondi e sforzi alla progettazione e realizzazione di progetti sostenibili, inclusa la gestione della rendicontazione (Di Gerio & Fiorani, 2024).

Situazione analoga con riferimento alla localizzazione geografica, dove si osserva un 45% delle università appartenenti al nord Italia; seguono il centro (31%), il sud (17%) e le isole (7%),

ciò probabilmente in relazione alle note disuguaglianze organizzative che caratterizzano il nostro Paese.



**Fig. 4 – Distribuzione geografica e dimensionale degli atenei italiani nell'implementazione di pratiche di rendicontazione di sostenibilità**  
(Fonte: Elaborazione degli autori)

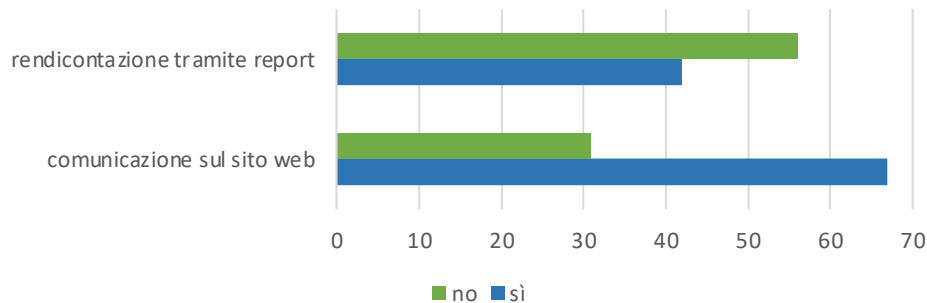
In conclusione, nonostante l'aumento nel numero delle esperienze di rendicontazione, il 57% delle università italiane non ha tuttora avviato un processo di sustainability reporting (Fissi *et al.*, 2014). Tale mancanza potrebbe rischiare di compromettere anche la capacità di rispondere adeguatamente alle esigenze informative degli stakeholder.

#### 4.2 – Analisi della comunicazione di sostenibilità attraverso i siti web

A questo punto dell'indagine è emerso come l'assenza di documenti di rendicontazione sociale pubblicati non presuppone necessariamente la mancanza di altre forme di comunicazione di sostenibilità. Se è vero che la totalità dei documenti di sostenibilità è stata scaricata tramite internet, è anche vero che sono numerosi gli atenei che impiegano il proprio sito istituzionale per comunicare agli utenti il proprio impegno verso la sostenibilità. Quanto appena detto è ben rappresentato nella Figura 5, dove si rende evidente che il numero delle università che comunica la sostenibilità attraverso internet è addirittura maggiore rispetto alle realtà che si sono approcciate alla rendicontazione sociale nella maniera più tradizionale, pubblicando un report. Questo ci ha portato a voler capire in che modo le università utilizzano internet per implementare altre forme di rendicontazione di sostenibilità.

Su 98 atenei italiani, infatti, 67 università (equivalente al 68%) si dotano di una pagina web dedicata alla comunicazione delle attività svolte a favore dello sviluppo sostenibile. Analogamente a quanto accade per le pratiche tradizionali di rendicontazione, le università private mostrano una minore incidenza rispetto a quelle pubbliche nell'adozione di una sezione web dedicata alla divulgazione dei progressi in ambito di sostenibilità. Infatti, su un totale di 67

università pubbliche e 31 private, rispettivamente il 79% (53 atenei) ed il 45% (14 atenei) utilizzano una piattaforma online per comunicare tali informazioni.



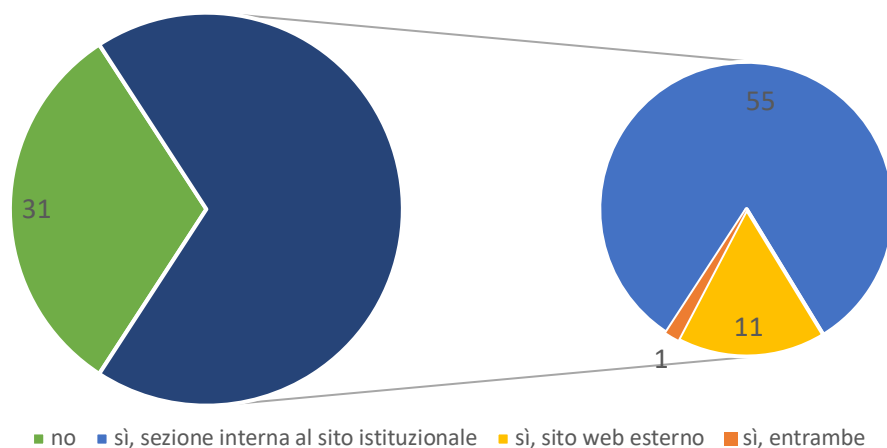
**Fig. 5 – Modalità di comunicazione di sostenibilità implementate dalle università italiane**  
(Fonte: Elaborazione degli autori)

Altro aspetto rilevante ha riguardato il posizionamento della sezione di sostenibilità all'interno del portale di ateneo. Nella maggior parte dei casi (64%, 43 atenei) le università hanno inserito la sezione dedicata alla sostenibilità direttamente in home page o sotto la voce "Chi siamo"; questo permette all'utente un immediato e facile reperimento dell'informazione ma anche la percezione che tale tema sia importante per l'ateneo in quanto inserito tra le proprie attività strategiche ed operative. Nel restante 36% (24 università) la sostenibilità risulta, invece, essere una sottovoce di un'altra sezione del menù principale, collocandosi maggiormente sotto l'area "Terza Missione". Probabilmente questa scelta deriva dal fatto che le principali attività legate alla sostenibilità che vengono rendicontate sul web fanno riferimento ad attività collegate all'impegno sul territorio, all'inclusione sociale e alle iniziative di public engagement volte a sensibilizzare la comunità accademica ad assumere comportamenti socialmente responsabili all'interno e all'esterno del campus universitario. Nel complesso, è comunque da segnalare che quattro atenei offrono un doppio percorso di accesso ai contenuti di sostenibilità. Questa strategia duplice non solo facilita l'accesso alle informazioni per diverse tipologie di utenti, ma dimostra anche un impegno più strutturato da parte dell'ateneo nel rendere la sostenibilità un tema trasversale e integrato sia nelle comunicazioni istituzionali che nelle attività operative e di impatto sociale.

Da questa analisi è stato possibile, inoltre, verificare se la sezione di sostenibilità rimandasse, o meno, ad un sito esterno. La Figura 6 evidenzia che, a fronte di 11 università dotate di un sito esterno sulla sostenibilità nell'ateneo, la restante parte (55 università, equivalente all'82%) tende ad impiegare un'apposita sezione sulla sostenibilità all'interno del proprio sito istituzionale.

Questa seconda accezione risulta essere preferibile per motivi di comunicazione e di branding: come indicato da Cox e Dale (2002), mantenere l'utente all'interno del sito web è un buon punto di partenza per rispettare la linearità (in termini di colori, grafiche e standard editoriale) della navigazione. Ancora una volta, emerge il caso di un'università che dispone di una doppia sezione dedicata alla sostenibilità, con una pagina integrata nel sito istituzionale e un'altra collocata su un sito esterno. Sebbene questa scelta possa inizialmente sembrare vantaggiosa in termini di accessibilità e diversificazione delle informazioni, nel lungo periodo rischia di generare frammentazione e incoerenza tra le sezioni, con possibili difficoltà per l'utente nel reperire informazioni aggiornate e uniformi. Questa suddivisione potrebbe inoltre

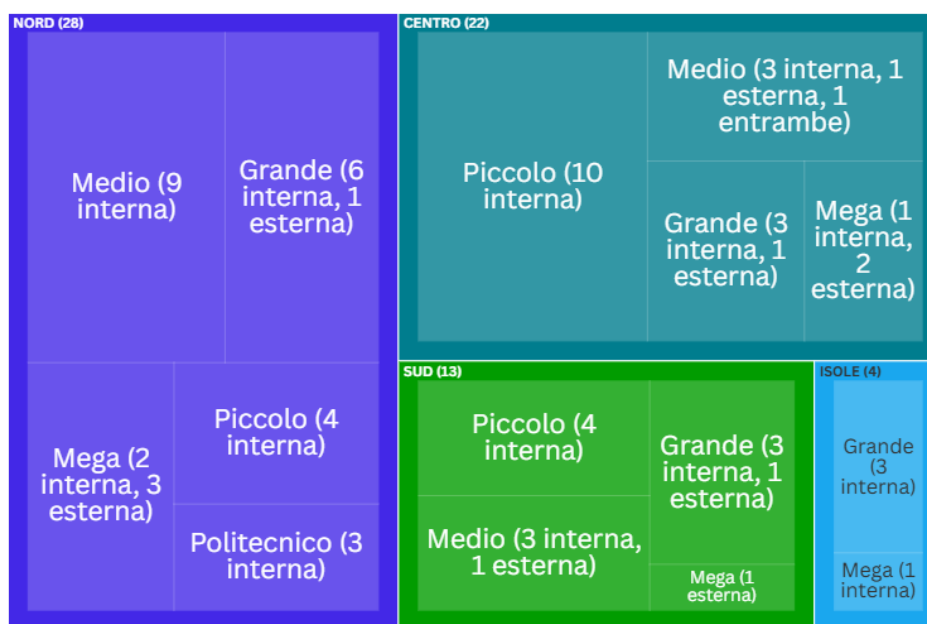
compromettere la coerenza comunicativa, creando un'esperienza di navigazione meno fluida e lineare rispetto a quella garantita da una gestione centralizzata delle informazioni all'interno di un'unica sezione.



**Fig. 6 – Collocazione delle sezioni di sostenibilità sui siti web universitari**  
(Fonte: Elaborazione degli autori)

Da un approfondimento sulla relazione tra i risultati ottenuti e variabili intrinseche emerge una distribuzione omogenea dei processi di comunicazione di sostenibilità in funzione della dimensione delle università, principalmente tra piccoli, medi e grandi atenei che registrano ciascuno il 27% del totale (18 su 67). Seguono i mega atenei (15%, 10 università) e i politecnici (4%, 3 istituti). Questa distribuzione riflette come, indipendentemente dalla grandezza dell'istituto, esiste una volontà diffusa di comunicare le pratiche di sostenibilità attraverso i siti web, al fine di dimostrare trasparenza e accountability verso gli stakeholder (Ceulemans *et al.*, 2015; Lozano, 2011). Tale orientamento dimostra che la comunicazione della sostenibilità non è prerogativa esclusiva delle università più strutturate, ma è adottata anche dagli atenei più piccoli, che potrebbero percepire il sito web come un mezzo economico e immediato per comunicare il proprio impegno sostenibile (Manes Rossi *et al.*, 2018) (Figura 7).

Più nello specifico, con riferimento alla collocazione della sezione di sostenibilità sui siti web universitari, tutti i 18 atenei di piccole dimensioni preferiscono una sezione interna per veicolare il proprio impegno in ambito sostenibile (Ceulemans *et al.*, 2015) che permette di centralizzare la gestione delle comunicazioni e, al contempo, anche di mantenere una coerenza con l'immagine e l'identità istituzionale complessiva (Ramírez & Tejada, 2019). Anche le università di medie dimensioni, pur con qualche eccezione, tendono a seguire questa scelta: dei 18 atenei, 16 optano per una sezione interna al sito istituzionale, mentre 2 scelgono una piattaforma esterna. Un quadro simile si osserva tra gli atenei di grandi dimensioni, con 15 università che si dotano di una sezione interna e 3 che preferiscono externalizzare la comunicazione della sostenibilità su siti dedicati. Un cambio significativo emerge, invece, tra i mega atenei: su 10 istituzioni, 6 utilizzano un sito web esterno, mentre solo 4 mantengono la sostenibilità integrata nel sito istituzionale. Questo fenomeno può essere attribuito al desiderio di sottolineare l'impegno sostenibile attraverso una struttura dedicata e ben riconoscibile, che rafforzi il posizionamento istituzionale in merito alle questioni di sostenibilità.



**Fig. 7 – Distribuzione geografica e dimensionale degli atenei italiani nella comunicazione di sostenibilità** (Fonte: Elaborazione degli autori)

La localizzazione geografica offre ulteriori elementi di interpretazione. Gli atenei situati nel nord Italia, che rappresentano una quota rilevante del campione (67%), mostrano una preferenza per le sezioni interne al portale istituzionale (24 atenei su 28), mentre solo 4 adottano un sito esterno. La tendenza si mantiene nel centro Italia così come negli atenei delle regioni meridionali, in cui prevale l'uso di sezioni di sostenibilità collocate nel sito istituzionale (rispettivamente 18 atenei del centro Italia e 10 del sud Italia) a discapito dell'uso di un sito esterno (4 università nel centro Italia e 3 nel sud Italia). Infine, nelle isole, le quattro università analizzate scelgono una sezione interna, mostrando un'omogeneità in queste pratiche nelle due regioni.

Visto, pertanto, il più ampio numero di università che si dotano di una pagina web sulla sostenibilità a discapito della redazione di un documento di reporting, si è voluto, successivamente, capire il rapporto che intercorre tra la pubblicazione delle informative di sostenibilità e l'impiego di internet per comunicare la sostenibilità, attraverso l'elaborazione di una "Matrice di comunicazione della sostenibilità" (Figura 8) dalla cui lettura si evidenzia come la percentuale più elevata è rappresentata dalle università che, oltre a pubblicare un documento di reportistica, effettuano un'ulteriore comunicazione di sostenibilità mediante il sito istituzionale, mentre la percentuale più bassa rappresenta quelle realtà dove la comunicazione avviene solo tramite la redazione di un documento di sustainability reporting.

Nel quadrante in basso a sinistra si posizionano 27 atenei ("Sluggish", equivalente al 28% del campione) che non si occupano, sotto qualsiasi forma, della comunicazione di sostenibilità. Le motivazioni di questo scarso impegno sono probabilmente da ricercare nel fatto che la maggior parte delle università che rientra in questa fattispecie non ha ancora aderito alla RUS o lo ha fatto solo negli ultimi anni e, pertanto, è ancora poco impegnata nell'integrazione di approcci sostenibili e, conseguentemente, nella rendicontazione delle pratiche di sostenibilità. Nel quadrante diametralmente opposto si posizionano invece 38 università ("Smart 2.0", circa il 40%), che si occupano contemporaneamente sia della redazione di un'informativa di

sostenibilità, sia dell'impiego del sito di sostenibilità per le finalità che esso persegue. Si tratta di università capofila, che già da diversi anni si impegnano nel processo di reporting, oltre ad aver da tempo aderito alla RUS. Seppur in maniera minoritaria, sono inoltre state individuate 4 università ("Traditional") che redigono un'informativa di sostenibilità, senza però avere una sezione sul sito in cui comunicano le attività di responsabilità sociale e di sostenibilità ambientale perseguite. Come vedremo più avanti, è solito che il documento di reportistica sia caricato nella pagina web dedicata alla sostenibilità, tuttavia, in questi specifici casi, non essendo prevista tale sezione nei siti istituzionali, i report sono inseriti in apposite aree, dalle quali è possibile accedere a sezioni dedicate ai bilanci sociali e alla rendicontazione non finanziaria.

<b>Comunicazione sul web</b>	<b>sì</b>	<b>DIGITAL UNIVERSITY COMMUNICATION</b> (29 su 98, di cui: 18 pubbliche, 11 private)  NECESSITÀ DI RENDERE LA COMUNICAZIONE SISTEMATICA E COMPLETA	<b>SMART 2.0 UNIVERSITY COMMUNICATION</b> (38 su 98, di cui: 35 pubbliche, 3 private)  BUON PRESIDIO DELLA COMUNICAZIONE DI SOSTENIBILITÀ
	<b>no</b>	<b>SLUGGISH UNIVERSITY COMMUNICATION</b> (27 su 98, di cui: 11 pubbliche, 16 private)  NECESSITÀ DI MIGLIORAR LE PRATICHE DI COMUNICAZIONE E REPORTING	<b>TRADITIONAL UNIVERSITY COMMUNICATION</b> (4 su 98, di cui: 3 pubbliche, 1 privata)  NECESSITÀ DI INCORAGGIARE UNA COMUNICAZIONE RAPIDA E TEMPESTIVA
		<b>no</b>	<b>sì</b>
<b>Rendicontazione tramite report</b>			

**Fig. 8 – Modello integrato di comunicazione delle sostenibilità: Matrice di comunicazione della sostenibilità tramite report tradizionali e piattaforme web**

(Fonte: Elaborazione degli autori)

Dall'analisi è, infine, emerso come la mancata redazione di documenti di reportistica di sostenibilità non escluda la possibilità di impiegare altre forme di comunicazione di sostenibilità, per informare gli utenti. In questa condizione (quadrante alto a sinistra) sono stati classificati 29 atenei ("Digital") che, nonostante non pubblicino un report, utilizzano il web come principale strumento informativo e comunicativo delle logiche di sostenibilità intraprese.

Anche da quest'analisi viene confermata la tendenza che le università pubbliche risultano essere più proattive nel bilanciare la redazione di report formali con l'uso di piattaforme web per la divulgazione delle loro pratiche sostenibili. Ad ogni modo, per migliorare la qualità e la coerenza della comunicazione di sostenibilità, sarebbe auspicabile non solo un maggiore impegno da parte delle università private nell'adozione di report di sostenibilità, ma anche un'integrazione più sistematica tra reportistica e comunicazione digitale per tutte le università.

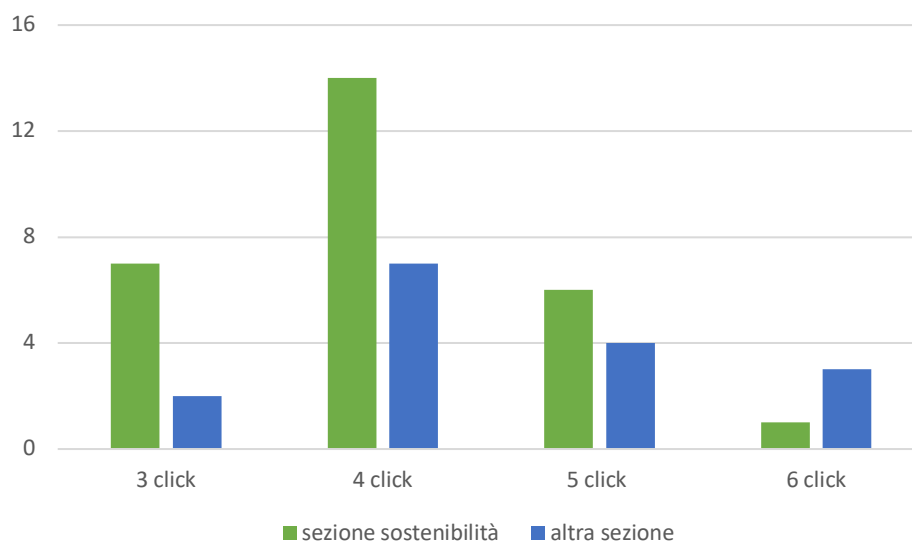


### 4.3 – Accessibilità ai report tramite siti web

In questa fase della ricerca, per le 42 università classificate nei quadranti a destra della “Matrice di comunicazione della sostenibilità” (Figura 8), è stato determinato anche il livello di reperibilità dei documenti di sustainability reporting tramite la misurazione del numero di “click” che permettono, a chi visita il sito di ateneo, di individuare ed accedere alle informative di sostenibilità. Tale parametro di studio è utile non solo a dedurre l’importanza data a questa tipologia di documenti, ma anche la collocazione nel sito, nonché l’immediatezza con cui questi possano essere reperiti.

Come già detto, ad oggi, le università tendono a mettere a disposizione degli utenti i propri documenti attraverso il sito internet istituzionale, che rappresenta per l’appunto lo strumento principe per accedere ai report di sostenibilità pubblicati dalle università e che consente alle diverse realtà accademiche di raggiungere un numero più ampio di stakeholder, garantendo anche una più immediata diffusione delle pratiche di sostenibilità perseguite.

Entrando nella home page del sito istituzionale di ciascuna università, è stato contato il numero di click che sono serviti per accedere e scaricare tali documenti. I risultati di questa prima analisi sono riportati nella Figura 9 la quale anticipa una seconda considerazione emersa in corso d’opera, ovvero la scelta discrezionale degli atenei della collocazione del report all’interno del sito web.



**Fig. 9 – Click counter per accedere ai documenti di reportistica di sostenibilità**  
(Fonte: Elaborazione degli autori)

In nove casi il documento di reportistica di sostenibilità è raggiungibile tramite 3 click (Verona, Padova, Udine, Trieste, Roma La Sapienza, Campania Vanvitelli, L’Aquila, Urbino, Messina); per 21 atenei sono necessari quattro passaggi (Politecnico Torino, Milano Statale, Milano Bicocca, Brescia, Venezia, IUAV, Politecnica Marche, Pisa, S. Anna di Pisa, Roma Tre, Cagliari, Siena, Milano Bocconi, LUISS, IUSS Pavia, Sannio, Napoli Federico II, Bari, Palermo, Bologna, Firenze). In quattordici atenei servono tra i cinque (Genova, Toscana, Roma Tor Vergata, Chieti-Pescara, IULM, Firenze, Torino, Parma, Perugia, Roma Europea) e i sei (Pavia, Politecnico Milano, Siena, Salento) click per scaricare il report a partire dalla home page del sito

istituzionale. Come si nota, le Università degli Studi di Firenze e di Siena sono ripetute due volte in quanto i documenti di reportistica redatti sono contenuti in due specifiche sezioni del sito di ateneo. È, pertanto, possibile accedere al bilancio di sostenibilità da due differenti percorsi.

Come accennato precedentemente, la maggior parte delle unità del campione inserisce il report nelle sezioni di sostenibilità finora descritte, mentre, una minima parte, colloca il documento di reportistica all'interno del proprio sito internet in un contesto totalmente dissociato rispetto alla sostenibilità. Nel caso dei 16 atenei che hanno caricato il report sul sito istituzionale, si è riscontrata una collocazione prevalente nell'area *Bilanci e Amministrazione Trasparente* (sei casi – Bologna, Firenze, Siena, Bari, Perugia, Messina), dove il documento è stato inserito nell'elenco delle dichiarazioni (economico-finanziarie e non) disponibili. In cinque casi (Torino, Urbino, Politecnico Milano, Parma, Salento) il report è stato individuato all'interno delle aree denominate *Identità o Politiche e Strategie*, dando allo strumento l'intento di rappresentare i risultati ottenuti dall'ateneo a fronte delle attività intraprese a livello strategico e operativo. Altrettanto, per monitorare le attività svolte, due università rendono accessibile il documento rispettivamente dall'area dedicata al *Sistema Qualità* (Sannio) e alla *Terza Missione* (IUSS Pavia). In altri tre casi (Napoli Federico II, Palermo, Roma Europa), invece, il documento è recuperabile fra i comunicati stampa dell'anno di presentazione, mentre nel caso dell'Università del Salento è inserito fra i documenti di cui si dotano gli Organi di governo d'Ateneo.

## 5 – Osservazioni conclusive, limiti e linee di ricerca future

Gli ultimi trent'anni sono stati caratterizzati da un crescente interesse per le tematiche riconducibili allo sviluppo sostenibile. Ciò ha comportato la diffusione, da parte delle organizzazioni, di comportamenti e azioni improntati verso logiche di responsabilità socio-ambientale e l'utilizzo di strumenti di accountability che consentano di rendere conto agli stakeholder del proprio impegno nel perseguimento di obiettivi di sostenibilità (RUS-GBS, 2023). Non fanno eccezione le università, per le quali l'approccio alla sostenibilità si traduce in un impegno concreto nell'ambito della didattica, ricerca, terza missione e nelle strategie organizzative. A partire dalle pratiche di sostenibilità implementate, l'esigenza di divulgare i risultati raggiunti ha spinto gli atenei ad adottare, accanto ai più tradizionali rapporti di sostenibilità, una comunicazione basata sul web, la quale offre una prospettiva dinamica e interattiva delle prestazioni di sostenibilità.

Dalla ricerca è emerso che gli atenei affidano in via prevalente ai siti web la comunicazione di sostenibilità. Il portale web risulta essere il canale più adeguato a garantire un'informazione tempestiva e capace di raggiungere un vasto pubblico (Di Tullio & La Torre, 2022). D'altro canto, le forme di comunicazione più tradizionali non sono, tuttavia, trascurate, ma anzi guidano le strategie di comunicazione in maniera più sistematica e completa.

Dunque, lo studio ha messo in luce come molte università italiane utilizzino sia report tradizionali che piattaforme online, quali i siti web, per promuovere il proprio impegno verso la sostenibilità. La "Matrice di comunicazione della sostenibilità" ha dimostrato che l'integrazione di queste due pratiche può favorire una comunicazione più efficace, promuovere un impegno autentico verso la rendicontazione trasparente e rispondere in modo più puntuale alle crescenti aspettative degli stakeholder (Trevisan *et al.*, 2024).

Entrando nel dettaglio dei risultati emersi, un'analisi approfondita ha evidenziato differenze significative tra università pubbliche e private. Le università pubbliche si sono dimostrate più pronte nell'adozione di pratiche di rendicontazione della sostenibilità, con il 57% di esse (38 su 67) che ha pubblicato almeno un report nel periodo considerato. Questo potrebbe essere legato a una maggiore pressione istituzionale e alla necessità di allinearsi a normative pubbliche e politiche di sviluppo sostenibile. Al contrario, le università private hanno iniziato a introdurre queste pratiche solo a partire dal 2019, con un ritmo più lento e meno strutturato (del Mar Alonso-Almeida *et al.*, 2014) ed un numero più esiguo di esperienze (13%, 4 atenei su 31). Le ragioni di questo divario potrebbero includere non solo minori obblighi istituzionali, ma anche una diversa allocazione delle risorse, che spesso vede le università private dare priorità a iniziative più immediate rispetto a quelle di lungo termine come la sostenibilità (Lozano *et al.*, 2013).

A seguito dell'analisi è stata sviluppata la "Matrice di comunicazione della sostenibilità", che ha permesso di distinguere chiaramente le università che utilizzano un approccio avanzato, combinando la rendicontazione con la comunicazione online (Smart 2.0 University Communication), da quelle che invece mostrano carenze in entrambe le forme di divulgazione (Sluggish University Communication). Le università che fanno affidamento solo sul reporting tradizionale rischiano di rimanere indietro rispetto a quelle che sfruttano le potenzialità del web per fornire aggiornamenti più rapidi e coinvolgenti (Nicolò *et al.*, 2021). In un contesto sempre più interconnesso, padroneggiare il web e gli strumenti digitali diventa, quindi, un punto di forza indispensabile per le università che vogliono comunicare in maniera efficace e sempre aggiornata i propri paradigmi di sostenibilità (Di Gerio & Fiorani, 2024). D'altra parte, la comunicazione via web non può sostituire la reportistica tradizionale: il report di sostenibilità rappresenta il risultato di un processo collettivo e strutturato che coinvolge molteplici funzioni aziendali e attori, sia interni che esterni (Di Tullio & La Torre, 2022). In tale prospettiva, il report va ben oltre la mera trasmissione di informazioni, ma si configura anche come strumento strategico e di miglioramento per l'organizzazione. Mantenere un equilibrio tra le pratiche di rendicontazione di sostenibilità tramite report e di comunicazione di sostenibilità basate sul web consente, pertanto, di valorizzare entrambi i canali senza comprometterne l'efficacia.

Il presente studio, seppur innovativo, presenta alcuni limiti. In primo luogo, si è focalizzato sull'esistenza di report e pagine web dedicate alla sostenibilità, senza un'analisi approfondita della qualità e della profondità dei contenuti forniti. Un'analisi futura potrebbe esaminare la coerenza e la trasparenza delle informazioni divulgate, per verificare l'effettiva efficacia della comunicazione (Manes Rossi *et al.*, 2018), sebbene tale studio potrebbe presentare una difficoltà sia in termini di complessità dell'analisi, relativa alla gestione di una considerevole mole di fonti e di dati, nonché di un rilevante impiego di tempo da parte delle atrici.

Altro limite risiede nel fatto che l'investigazione si è basata principalmente su un approccio quantitativo, valutando la presenza di differenti modalità di comunicazione senza esaminare l'effetto percepito dagli stakeholder. Infine, con riferimento al periodo in esame, il fenomeno analizzato dovrebbe essere costantemente monitorato al fine di aggiornare eventuali risultati ed evidenziare nuovi e potenziali trend.

Le prospettive future della ricerca includono l'espansione dell'analisi alle università estere, anche per stimolare il benchmarking e il benchlearning, e una maggiore attenzione alla qualità e ai risultati della comunicazione di sostenibilità. Inoltre, un'ulteriore direzione di studio

potrebbe riguardare l'uso dei social media e di applicazioni mobili per monitorare e comunicare le iniziative sostenibili, favorendo un'interazione più immediata con gli stakeholder (Bularca *et al.*, 2022; Fissi *et al.*, 2019). Infine potrebbe essere interessante indagare il livello e le modalità di engagement degli stakeholder nelle varie fasi del processo di rendicontazione, a cominciare proprio dalla divulgazione, nonché la conoscenza e la percezione degli stessi, per valutare l'efficacia della comunicazione.

In conclusione, nell'epoca digitale in cui siamo immersi, lo studio della comunicazione tramite web assume un ruolo cruciale, andando oltre la mera esigenza di seguire le ultime tendenze. Lo studio ha fornito un'importante panoramica sulle pratiche di comunicazione della sostenibilità nelle università italiane, evidenziando l'importanza crescente dei canali digitali. Tuttavia, resta ancora spazio per migliorare le strategie di comunicazione e rendicontazione, soprattutto per colmare il divario tra le università pubbliche e private e per adottare soluzioni più innovative che possano coinvolgere efficacemente tutti gli stakeholder.

## 6 – Funding

Lo studio pubblicato è stato sviluppato all'interno del progetto ORSA – Osservatorio sulla Rendicontazione di Sostenibilità negli Atenei –, finanziato nell'ambito del Bando per la Ricerca Scientifica di Dipartimento 2021, Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata (E83C22002800005). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle delle autrici e non riflettono necessariamente quelle dell'Università di riferimento, né può l'Università essere ritenuta responsabile per esse.

## 7 – Bibliografia

- Adams, C. A. (2018). Debate: Integrated reporting and accounting for sustainable development across generations by universities. *Public Money & Management*, 38(5), 332-334. DOI: [10.1080/09540962.2018.1477580](https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477580)
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931. DOI: [10.1016/j.jclepro.2020.124931](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931)
- Ameij, L., Plummer, R., & Pickering, G. (2020). Website communications for campus sustainability: An analysis of Canadian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(3), 531-556. DOI: [10.1108/IJSHE-04-2019-0137](https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0137)
- An, Y., Davey, H., & Harun, H. (2017). Sustainability reporting at a New Zealand public university: a longitudinal analysis. *Sustainability*, 9(9), 1529. DOI: [10.3390/su9091529](https://doi.org/10.3390/su9091529)
- An, Y., Davey, H., Harun, H., Jin, Z., Qiao, X., & Yu, Q. (2020). Online sustainability reporting at universities: the case of Hong Kong. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(5), 887-901. DOI: [10.1108/SAMPJ-06-2018-0161](https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2018-0161)
- Aversano, N., Di Carlo, F., Sannino, G., Tartaglia Polcini, P., & Lombardi, R. (2020). Corporate social responsibility, stakeholder engagement, and universities: New evidence from the Italian scenario. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1892-1899. DOI: [10.1002/csr.1934](https://doi.org/10.1002/csr.1934)
- Azizi, L., Bien, C., & Sassen, R. (2018). Recent trends in sustainability reporting by German universities. *Sustainability Management Forum*, 26, 65-85. DOI: [10.1007/s00550-018-0469-8](https://doi.org/10.1007/s00550-018-0469-8)

- Bonsón, E., & Ratkai, M. (2013). A set of metrics to assess stakeholder engagement and social legitimacy on a corporate Facebook page. *Online Information Review*, 37, 787-803. DOI: [10.1108/OIR-03-2012-0054](https://doi.org/10.1108/OIR-03-2012-0054)
- Bortree, D. S. (2011). The state of environmental communication: a survey of PRSA members. In Dodd, M. D., & Yamamura, K. (Eds.), *13<sup>th</sup> International Public Relations Research Conference*, (pp. 47-61). Florida.
- Brusca, I., Labrador, M., & Larran, M. (2018). The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study. *Journal of Cleaner Production*, 188, 347-354. DOI: [10.1016/j.jclepro.2018.03.292](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.292)
- Bularca, M. C., Nechita, F., Sargu, L., Motoi, G., Otovescu, A., & Coman, C. (2022). Looking for the sustainability messages of European Universities' Social Media Communication during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(3), 1554. DOI: [10.3390/su14031554](https://doi.org/10.3390/su14031554)
- Ceulemans, K., Molderez, I., & Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127-143. DOI: [10.1016/j.jclepro.2014.09.052](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.052)
- Chung, D. S. (2008). Interactive Features of Online Newspapers: Identifying Patterns and Predicting Use of Engaged Readers. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(3), 658-679. DOI: [10.1111/j.1083-6101.2008.00414.x](https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2008.00414.x)
- Connaway, L. S., Dickey, T. J., & Radford, M. L. (2011). "If it is too inconvenient I'm not going after it:" Convenience as a critical factor in information-seeking behaviors. *Library & Information Science Research*, 33(3), 179-190. DOI: [10.1016/j.lisr.2010.12.002](https://doi.org/10.1016/j.lisr.2010.12.002)
- Cox, J., & Dale, B. G. (2002). Key quality factors in Web site design and use: an examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 862-888. DOI: [10.1108/02656710210434784](https://doi.org/10.1108/02656710210434784)
- Dade, A., & Hassenzahl, D. M. (2013). Communicating sustainability: A content analysis of website communications in the United States. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 14(3), 254-263. DOI: [10.1108/IJSHE-08-2011-0053](https://doi.org/10.1108/IJSHE-08-2011-0053)
- De Filippo, D., Benayas, J., Peña, K., & Sánchez, F. (2020). Communication on sustainability in Spanish universities: Analysis of websites, scientific papers and impact in social media. *Sustainability*, 12(19), 8278. DOI: [10.3390/su12198278](https://doi.org/10.3390/su12198278)
- del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., & Marimon, F. (2014). A closer look at the 'Global Reporting Initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: A worldwide sector analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 318-335. DOI: [10.1002/csr.1318](https://doi.org/10.1002/csr.1318)
- del Mar Alonso-Almeida, M., Marimon, F., Casani, F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: Current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144-154. DOI: [10.1016/j.jclepro.2014.02.008](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.008)
- Del Sordo, C., Farneti, F., Guthrie, J., Pazzi, S., & Siboni, B. (2016). Social reports in Italian universities: Disclosures and preparers' perspective. *Meditari Accountancy Research*, 24(1), 91-110. DOI: [10.1108/MEDAR-09-2014-0054](https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2014-0054)
- Di Gerio, C., & Fiorani, G. (2024). *La rendicontazione di sostenibilità nelle università. Teorie e prassi*. Roma: Aracne.
- Di Tullio, P., & La Torre, M. (2022). Sustainability reporting at a crossroads in Italian universities: is web-based media adoption deinstitutionalising sustainability reporting? *Administrative Sciences*, 12(1), 34. DOI: [10.3390/admsci12010034](https://doi.org/10.3390/admsci12010034)

- Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. DOI: [10.1525/cm.2011.54.1.64](https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64)
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the International Integrated Reporting Framework: A contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461-480. DOI: [10.1108/MEDAR-05-2017-0150](https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2017-0150)
- Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Eltawil, A., Mostafa, N. A., & Matsushita, Y. (2021). Toward a Smart and Sustainable Campus: Future Vision, Opportunities, and Challenges. In Ujang, N., Fukuda, T., Pisello, A. L., & Vukadinović, D. (Eds.), *Resilient and Responsible Smart Cities: Conference proceedings* (pp. 233-242). New York: Springer International Publishing. DOI: [10.1007/978-3-030-63567-1\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-63567-1_20)
- Etzkowitz, H. (2002). The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation. Working Paper. Retrieved from [http://www.donorth.co/appurtenancy/pdfs/etzkowitz\\_triple\\_helix.pdf](http://www.donorth.co/appurtenancy/pdfs/etzkowitz_triple_helix.pdf)
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C. I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., Motodoa, Y., Onga, M., & Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 295-316. DOI: [10.1108/14676370810885907](https://doi.org/10.1108/14676370810885907)
- Fiorani, G., & Di Gerio, C. (2022). Reporting University Performance through the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda: Lessons Learned from Italian Case Study. *Sustainability*, 14(15), 9006. DOI: [10.3390/su14159006](https://doi.org/10.3390/su14159006)
- Fissi, S., Gori, E., & Romolini, A. (2014). Un'indagine sulla qualità della rendicontazione sociale degli atenei italiani: quali prospettive per il futuro? *Economia Aziendale Online-*, 5(2), 111-120. DOI: [10.4485/ea203-5498.005.0012](https://doi.org/10.4485/ea203-5498.005.0012)
- Fissi, S., Gori, E., Romolini, A., & Lunghi, I. (2019). I social media nelle public utility quotate: stakeholder engagement o comunicazione? *Economia Aziendale Online-*, 10(3), 505-524. DOI: [10.13132/2038-5498/10.3.1995](https://doi.org/10.13132/2038-5498/10.3.1995)
- Fonseca, A., Macdonald, A., Dandy, E., & Valenti, P. (2011). The state of sustainability reporting at Canadian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 22-40. DOI: [10.1108/14676371111098285](https://doi.org/10.1108/14676371111098285)
- Franz-Balsen, A., & Heinrichs, H. (2007). Managing sustainability communication on campus: experiences from Lüneburg. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 431-445. DOI: [10.1108/14676370710823591](https://doi.org/10.1108/14676370710823591)
- Giancotti, M., Ciconte, V., & Mauro, M. (2022). Social Reporting in Healthcare Sector: The Case of Italian Public Hospitals. *Sustainability*, 14(23), 15940. DOI: [10.3390/su142315940](https://doi.org/10.3390/su142315940)
- Godemann, J., Bebbington, J., Herzig, C., & Moon, J. (2014). Higher education and sustainable development: Exploring possibilities for organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 218-233. DOI: [10.1108/AAAJ-12-2013-1553](https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2013-1553)
- Gray, R. (2001). Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt? *Business ethics: A European review*, 10(1), 9-15. DOI: [10.1111/1467-8608.00207](https://doi.org/10.1111/1467-8608.00207)
- Jackson, R., & Quotes, P. (2002). Environmental, social and sustainability reporting on the web: best practices. *Corporate Environmental Strategy*, 9(2), 193-202. DOI: [10.1016/S1066-7938\(02\)00016-7](https://doi.org/10.1016/S1066-7938(02)00016-7)
- Joseph, C., & Taplin, R. (2012). Local government website sustainability reporting: a mimicry perspective. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 363-372. DOI: [10.1108/17471111211247938](https://doi.org/10.1108/17471111211247938)

- Karas, M., & Green, R. (2007). The information needs and information-seeking behaviors of community college and lower-division undergraduate students. *Community & Junior College Libraries*, 14(2), 103-109. DOI: [10.1300/02763910802139199](https://doi.org/10.1300/02763910802139199)
- Kemp, R., & Volpi, M. (2008). The diffusion of clean technologies: a review with suggestions for future diffusion analysis. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), S14-S21. DOI: [10.1016/j.jclepro.2007.10.019](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2007.10.019)
- La Torre, M., Botes, V. L., Dumay, J., Rea, M. A., & Odendaal, E. (2018). The fall and rise of intellectual capital accounting: new prospects from the big data revolution. *Meditari Accountancy Research*, 26(3), 381-399. DOI: [10.1108/MEDAR-05-2018-0344](https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2018-0344)
- Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319. DOI: [10.1111/hequ.12122](https://doi.org/10.1111/hequ.12122)
- Larrán Jorge, M., Andrades Peña, F. J., & Herrera Madueño, J. (2019). An analysis of university sustainability reports from the GRI database: an examination of influential variables. *Journal of Environmental Planning and Management*, 62(6), 1019-1044. DOI: [10.1080/09640568.2018.1457952](https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1457952)
- Lee, Y., & Kozar, K. A. (2012). Understanding of website usability: Specifying and measuring constructs and their relationships. *Decision support systems*, 52(2), 450-463. DOI: [10.1016/j.dss.2011.10.004](https://doi.org/10.1016/j.dss.2011.10.004)
- Litten, L., & Newport, D. (2004). Measure Today, Here Tomorrow: Exploring IR's Role in Producing Indicators that Will Help Assure Sustainable Institutions and a Sustainable Society. *Online Submission*, 1-47.
- Locke, J., Rowbottom, N., & Troshani, I. (2018). Sites of translation in digital reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(7), 2006-2030. DOI: [10.1108/AAAJ-07-2017-3005](https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2017-3005)
- Lodhia, S. K. (2010). Research methods for analysing World Wide Web sustainability communication. *Social and Environmental Accountability Journal*, 30(1), 26-36. DOI: [10.1080/0969160X.2010.9651819](https://doi.org/10.1080/0969160X.2010.9651819)
- Lozano, R. (2011). The state of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78. DOI: [10.1108/14676371111098311](https://doi.org/10.1108/14676371111098311)
- Lozano, R. (2013). Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies. *Journal of Cleaner Production*, 51, 57-65. DOI: [10.1016/j.jclepro.2013.01.039](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.039)
- Lozano, R., Lozano, F. J., Mulder, K., Huisingsh, D., & Waas, T. (2013). Advancing higher education for sustainable development: international insights and critical reflections. *Journal of Cleaner Production*, 48, 3-9. DOI: [10.1016/j.jclepro.2013.03.034](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.034)
- Lozano, R., & Huisingsh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99-107. DOI: [10.1016/j.jclepro.2010.01.004](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004)
- Lubinger, M., Frei, J., & Greiling, D. (2019). Assessing the materiality of university G4-sustainability reports. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(3), 364-391. DOI: [10.1108/IPBAFM-10-2018-0117](https://doi.org/10.1108/IPBAFM-10-2018-0117)
- Lukman, R., Krajnc, D., & Glavič, P. (2010). University ranking using research, educational and environmental indicators. *Journal of Cleaner Production*, 18(7), 619-628. DOI: [10.1016/j.jclepro.2009.09.015](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.09.015)
- Lundberg, K., Balfors, B., & Folkesson, L. (2009). Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 1017-1024. DOI: [10.1016/j.jclepro.2009.01.011](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.01.011)
- Manes Rossi, F., Nicolò, G., & Tartaglia Polcini, P. (2018). New trends in intellectual capital reporting: Exploring online intellectual capital disclosure in Italian universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 814-835. DOI: [10.1108/JIC-09-2017-0119](https://doi.org/10.1108/JIC-09-2017-0119)

- Maroun, W., & Lodhia, S. (2017). Sustainability and integrated reporting by the public sector and not-for-profit organizations. In Villiers, C., & Maroun, W. (Eds.), *Sustainability Accounting and Integrated Reporting* (pp. 101-120). London: Routledge. DOI: [10.4324/9781315108032](https://doi.org/10.4324/9781315108032)
- Martin-Sardesai, A., Guthrie A. M., J., & Parker, L. (2021). The neoliberal reality of higher education in Australia: how accountingisation is corporatising knowledge. *Meditari Accountancy Research*, 29(6), 1261-1282. DOI: [10.1108/MEDAR-10-2019-0598](https://doi.org/10.1108/MEDAR-10-2019-0598)
- 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*, 12(8), 3172. DOI: [10.3390/su12083172](https://doi.org/10.3390/su12083172)
- Meijer, A. J. (2007). Publishing public performance results on the Internet: Do stakeholders use the Internet to hold Dutch public service organizations to account? *Government Information Quarterly*, 24(1), 165-185. DOI: [10.1016/j.giq.2006.01.014](https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.01.014)
- Meneguzzo, M., & Fiorani, G. (2009). Scelte di sviluppo, innovazione organizzativa e rendicontazione sociale. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 109(5), 347-359.
- Moggi, S. (2016). *Il sustainability reporting nelle università*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli Editore.
- Moggi, S. (2023). Sustainability reporting, universities and global reporting initiative applicability: a still open issue. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 699-742. DOI: [10.1108/SAMPI-05-2022-0257](https://doi.org/10.1108/SAMPI-05-2022-0257)
- Moneva Abadía, M. J., & Martín Vallespín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: análisis de la rendición de cuentas de las universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 10(19), 1-18.
- Montecalvo, M., Farneti, F., & De Villiers, C. (2018). The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. *Public Money & Management*, 38(5), 365-374. DOI: [10.1080/09540962.2018.1477675](https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477675)
- Nicolò, G., Aversano, N., Sannino, G., & Tartaglia Polcini, P. (2021). Investigating web-based sustainability reporting in Italian public universities in the era of Covid-19. *Sustainability*, 13(6), 3468. DOI: [10.3390/su13063468](https://doi.org/10.3390/su13063468)
- Ott, H., Wang, R., & Bortree, D. (2017). Communicating Sustainability Online: An Examination of Corporate, Nonprofit, and University Websites. In Pompper, D. (Eds.), *Climate and Sustainability Communication* (pp. 129-146). London: Routledge.
- Parker, L. D. (2011). Twenty-one years of social and environmental accountability research: A coming of age. *Accounting Forum*, 35(1), 1-10. DOI: [10.1016/j.accfor.2010.11.001](https://doi.org/10.1016/j.accfor.2010.11.001)
- Pu, R., Tanamee, D., & Jiang, S. (2022). Digitalization and higher education for sustainable development in the context of the Covid-19 pandemic: A content analysis approach. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 27-40. DOI: [10.21511/ppm.20\(1\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.03)
- Rahman, A. A., Castka, P., & Love, T. (2019). Corporate social responsibility in higher education: A study of the institutionalisation of CSR in Malaysian public universities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 916-928. DOI: [10.1002/csr.1731](https://doi.org/10.1002/csr.1731)
- Raji, A., & Hassan, A. (2021). Sustainability and Stakeholder Awareness: A Case Study of a Scottish University. *Sustainability*, 13(8), 4186. DOI: [10.3390/su13084186](https://doi.org/10.3390/su13084186)
- Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2019). Digital transparency and public accountability in Spanish universities in online media. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 701-732. DOI: [10.1108/JIC-02-2019-0039](https://doi.org/10.1108/JIC-02-2019-0039)
- Rebecca, G., & Borriero, G. (2003). Bilancio sociale. *Contabilità, Finanza e Controllo*, (4), 368-376.



- Richardson, A. J., & Kachler, M. D. (2017). University sustainability reporting: A review of the literature and development of a model. In Arevalo, J. A., & Mitchell, S. F. (Eds.), *Handbook of Sustainability in Management Education* (pp. 385-405). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rodríguez Bolívar, M. P. (2009). Evaluating corporate environmental reporting on the internet: the utility and resource industries in Spain. *Business & Society*, 48(2), 179-205. DOI: [10.1177/0007650307305370](https://doi.org/10.1177/0007650307305370)
- Rodríguez Bolívar, M. P., Garde Sanchez, R., & Lopez Hernandez, A. M. (2013). Online disclosure of corporate social responsibility information in leading Anglo-American universities. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 15(4), 551-575. DOI: [10.1080/1523908X.2013.817945](https://doi.org/10.1080/1523908X.2013.817945)
- RUS (2020). *Lettera Aperta*. Retrieved from [https://reterus.it/public/files/Press/Lettera\\_RUS.pdf](https://reterus.it/public/files/Press/Lettera_RUS.pdf)
- RUS-GBS (2023). *Il Bilancio di Sostenibilità delle Università - Manuale di implementazione dello Standard RUS-GBS*. Retrieved from [https://reterus.it/public/files/Documenti/altri\\_documenti\\_RUS/Manuale di implementazione\\_DEF.pdf](https://reterus.it/public/files/Documenti/altri_documenti_RUS/Manuale_di_implementazione_DEF.pdf)
- Sepasi, S., Rahdari, A., & Rexhepi, G. (2018). Developing a sustainability reporting assessment tool for higher education institutions: The University of California. *Sustainable Development*, 26(6), 672-682. DOI: [10.1002/sd.1736](https://doi.org/10.1002/sd.1736)
- Sepasi, S., Braendle, U., & Rahdari, A. H. (2019). Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 155-170. DOI: [10.1108/SRJ-01-2018-0009](https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0009)
- Serrano-Cinca, C., & Muñoz-Soro, J. F. (2019). What municipal websites supply and citizens demand: a search engine optimisation approach. *Online Information Review*, 43(1), 7-28. DOI: [10.1108/OIR-02-2018-0042](https://doi.org/10.1108/OIR-02-2018-0042)
- Sharp, L. (2002). Green campuses: the road from little victories to systemic transformation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(2), 128-145. DOI: [10.1108/14676370210422357](https://doi.org/10.1108/14676370210422357)
- Son-Turan, S., & Lambrechts, W. (2019). Sustainability disclosure in higher education: A comparative analysis of reports and websites of public and private universities in Turkey. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(7), 1143-1170. DOI: [10.1108/IJSHE-02-2019-0070](https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0070)
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089. DOI: [10.1108/AAAJ-03-2013-1279](https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1279)
- Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Galleli Dias, B., Leal Filho, W., & Pedrozo, E. Á. (2024). Digital transformation towards sustainability in higher education: state-of-the-art and future research insights. *Environment, Development and Sustainability*, 26(2), 2789-2810. DOI: [10.1007/s10668-022-02874-7](https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7)
- Vargiu, A. (2015). Logiche di accountability e riforme del sistema universitario. Una discussione e una proposta. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, (2014/59), 59-77. DOI: [10.3280/RIV2014-059004](https://doi.org/10.3280/RIV2014-059004)
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(9-11), 810-819. DOI: [10.1016/j.jclepro.2005.12.008](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008)
- Yáñez, S., Uruburu, Á., Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The sustainability report as an essential tool for the holistic and strategic vision of higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66. DOI: [10.1016/j.jclepro.2018.09.171](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.171)
- Yang, Y. H., & Huang, E. (2011). Notice of Retraction: Interactivity and social media marketing: case study of Taiwan companies. In *2011 International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)* (pp. 1-3). Shanghai: IEEE.