

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: 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

Presentazione dei lavori e dei risultati , di <i>A. Paolini e L. Del Bene</i>	pag. 9
1. Riforme universitarie e cambiamenti strategici e organizzativi delle università: un'analisi empirica , 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
2. Responsible Research and Innovation (RRI) nel contesto universitario italiano , 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
3. Didattica, performance e partecipazione studentesca nelle università: un'analisi esplorativa , 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
4. La sfida della public value governance nelle università, di E. Deidda Gagliardo, E. Bracci e L. Papi	»	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
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	»	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
6. Rendicontare la performance della terza missione. strumenti e prospettive future: il web-reporting, di G. Lucianelli, G. Fiorani, I. Litardi e M. Venditti	»	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

7. Comunicare la terza missione attraverso le mission statement: una content analysis , 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
8. I criteri di assegnazione delle risorse all'interno delle università tra status quo, equità ed efficienza , 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
9. Il management accounting change nel settore universitario: un'analisi olistica attraverso i piani della performance , 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
10. L'informativa nei piani della performance: logiche di integrazione risk oriented , di <i>R. Macchioni, F. Meucci e C. Zagaria</i>	»	171

7. COMUNICARE LA TERZA MISSIONE ATTRAVERSO LE MISSION STATEMENT: UNA CONTENT ANALYSIS

di *Marco Meneguzzo, Nathalie Colasanti,
Chiara Fantauzzi e Rocco Frondizi*¹

7.1. Introduzione

All'interno di una società basata sulla conoscenza, il processo di crescita e sviluppo inizia a ruotare intorno a risorse immateriali (Dan, 2012) e la conoscenza stessa diventa la principale fonte del vantaggio competitivo. Di conseguenza, le università, un tempo percepite come delle “torri d'avorio” (Etzkowitz, 1998), patria per antonomasia della creazione e poi della diffusione di conoscenza, iniziano a ricoprire un nuovo ruolo all'interno della società attraverso il perseguimento di una triplice missione, rappresentata a sua volta dalla didattica, dall'attività di ricerca e da quella che viene definita, per l'appunto, la “terza missione” (Guerrero *et al.*, 2012). Così, iniziano a ragionare secondo una logica più “imprenditoriale”, adottando un comportamento strategico e costruendo relazioni con l'ambiente esterno (Clark, 1998).

Chatterton e Goddard (2000) descrivono suddetto nuovo ruolo con il termine *engaged university*, proprio con riferimento ad un'università nuova, un'università che comunica, anche all'interno della propria *mission*, uno specifico interesse per il contesto di riferimento e per la coalizione con altri soggetti, siano essi pubblici o privati.

Un'ulteriore influenza è stata poi esercitata dall'approccio del New Public Management, che suggerisce il trasferimento e l'applicazione di specifiche tecniche manageriali, proprie del settore privato, all'interno delle istituzioni pubbliche, con l'intento di migliorarne la performance (Bleiklie & Michelson, 2008; Paradeise *et al.*, 2009). A partire dal 1980, il New Public Management ha coinvolto anche i sistemi educativi di tutta Europa, ma, per quanto riguarda l'Italia, non ha fatto altro che determinare, almeno nella sua prima fase, un

¹ Università degli studi di Roma Tor Vergata: meneguzzo@economia.uniroma2.it; nathalie.colasanti@uniroma2.it; chiara.fantauzzi@uniroma2.it; rocco.frondizi@uniroma2.it.

incremento di regolamentazioni e burocrazia, senza garantire, dunque, un miglioramento della performance (Ongaro & Valotti, 2008).

In un contesto in cui la performance delle università è sempre stata valutata attraverso sistemi tradizionali basati su una serie di indicatori e capaci di riferirsi soltanto alla singola istituzione, inizia a diffondersi l'esigenza di adottare nuovi sistemi di performance, in grado di considerare anche l'effetto delle collaborazioni intersettoriali che gli atenei intrattengono con il resto della società (Agostino & Arnaboldi, 2018).

Nel loro processo di pianificazione strategica anche le università, al pari di qualsiasi altra organizzazione, hanno iniziato a definire e a condividere i propri principi, valori ed obiettivi attraverso una vera e propria *mission*, differenziandosi dai *competitor* (Drucker, 1973).

Stanti le precedenti considerazioni, con riferimento al contesto italiano, lo scopo del contributo è quello di rintracciare l'interesse delle università nel costruire collaborazioni attraverso iniziative di trasferimento tecnologico o *social engagement*, guardando alla *mission* come un possibile strumento predittivo di quella che sarà la performance in termini di collaborazioni intersettoriali.

A tal riguardo, il par. 2 sarà dedicato al *framework* teorico, incentrato sul processo di pianificazione strategica nelle università e sulla necessità di sviluppare un nuovo sistema di gestione della performance. Il par. 3 illustrerà la metodologia adottata per quanto riguarda il processo di raccolta e analisi dei dati, mentre i risultati della ricerca verranno presentati e discussi nel par. 4; infine, l'ultimo paragrafo sarà dedicato alle conclusioni.

7.2. Framework teorico

La pianificazione strategica nel settore di educazione superiore

In una società globalizzata, dove conoscenza, ricerca e innovazione rappresentano le fonti del vantaggio competitivo, le università sono chiamate ad adottare specifiche pratiche derivanti proprio dal mondo del *business*, così da sviluppare una certa mentalità imprenditoriale ed espandere le proprie relazioni con *stakeholder* esterni.

Anche le università hanno quindi iniziato a sviluppare una propria strategia e a definire una propria *mission*. Secondo Thomson (2014), l'individuazione della *mission* all'interno di una specifica organizzazione aiuta a capire quali siano i suoi obiettivi strategici, eliminando i conflitti inutili e favorendo il dibattito. Negli Stati Uniti questo tipo di dichiarazione costituisce ormai una pratica diffusa anche per le università, mentre in Europa la sua introdu-

zione all'interno dei sistemi educativi ha dato vita a risultati meno sistematici, tanto che in Italia è soltanto a partire dal 2009 che tutte le università (comprese quelle pubbliche) hanno iniziato a formalizzare un piano strategico e quindi a dichiarare una loro *mission*. Diversi autori hanno studiato il contenuto di quanto condiviso da parte delle istituzioni universitarie: Connell & Galasinski (1998) considerano la *mission* delle università come un cambio di paradigma, dettato proprio dall'adozione di una prospettiva sempre più simile a quella adottata dalle imprese.

Attualmente, non vi è opinione condivisa per quanto riguarda l'efficacia di queste dichiarazioni di *mission* nel favorire un miglioramento delle *performance* delle istituzioni universitarie (Sidhu, 2003; Desmidt & Prinzie, 2008; Bartkus et al., 2006), piuttosto queste vengono considerate principalmente come un potente strumento comunicativo.

Ad ogni modo, andando ad analizzare il contenuto di queste dichiarazioni ufficiali, è possibile riscontrare diversi approcci che sono stati adottati dalle università di tutto il mondo.

Secondo Finley et al. (2001), infatti, le università tenderebbero a comunicare messaggi generici o retorici, mentre secondo Newsom & Hayes (1991) questi messaggi potrebbero mancare di specificità. D'altra parte, la *mission* potrebbe rappresentare, per la stessa università, una guida, riassumendo e comunicando gli obiettivi da perseguire (Camelia & Marius, 2013; Velcoff & Ferrari, 2006; Woodrow, 2006; Hartley, 2002).

A sua volta, il contenuto di queste *mission* potrebbe essere influenzato da una serie di fattori esterni, come l'impatto esercitato dal governo o dal mercato, oppure dal passato storico (Kosmutzky & Krucken, 2015; Oertel & Soll, 2017; Seeber et al., 2017) e culturale che caratterizza ogni specifica istituzione (Efe & Ozer, 2015).

In Germania diversi studi sono stati dedicati al contenuto delle *mission* universitarie (Hladchenko, 2013; Kosmutzky & Krucken, 2015; Jungblut & Jungblut, 2017), sottolineando come, andando oltre la mera descrizione dell'identità istituzionale o degli obiettivi perseguiti, le *mission* possano essere sfruttate dalle stesse università al fine di identificare il proprio ambiente competitivo (Kosmutzky, 2012). In Turchia *mission* e *vision*, sempre per quanto riguarda le istituzioni universitarie, sarebbero caratterizzate da isomorfismo, senza evidenziare particolari differenze tra un'istituzione e l'altra (Ozdem, 2011). La stessa tendenza sarebbe stata riscontrata anche in America (Davies, 1986), mentre in Galles suddette dichiarazioni lascerebbero trasparire un particolare impegno in ambito sociale ed economico, con ciascuna istituzione concentrata su elementi ben specifici (James & Huisman, 2009). In Scozia, invece, queste *mission* tenderebbero ad enfatizzare la competi-

vità istituzionale a livello nazionale e globale, dedicando meno attenzione alla centralità degli studenti (Kuenssberg, 2011). Le università britanniche, invece, utilizzerebbero la propria *mission* con l'intento di soddisfare le necessità dei propri *stakeholder* (Davies & Glaister, 1997). Minori studi, in tal senso, sono stati poi sviluppati con riferimento al contesto irlandese (Lillisa & Lynch, 2014), ucraino (Hladchenko, 2016) e spagnolo (Palomeras Montero et al., 2012). In Italia, vista la recente introduzione della pianificazione strategica in ambito universitario, il contenuto delle *mission* rappresenta ancora un campo poco esplorato e l'unico studio è stato portato avanti da Giusepponi & Tavoletti (2015).

Collaborazioni inter-settoriali per le università

In un contesto in cui l'istruzione viene vista come la soluzione a svariati problemi, le università, rendendo disponibili i risultati della propria ricerca, sono in grado di influenzare il benessere economico e lo sviluppo dell'innovazione. In questo senso, le università hanno inserito in agenda due nuove tipologie di attività, identificate come trasferimento di conoscenza e *social engagement*. Il trasferimento di conoscenza allude proprio al trasferimento di conoscenza che si concretizza tra il soggetto produttore e il soggetto utilizzatore (Wellsandt & Thoben, 2016), uno scambio tra il mondo accademico e attori pubblici e privati, volto ad offrire soluzioni nuove.

Dunque, il trasferimento di conoscenza diventa una nuova opportunità per le università, attraverso cui i risultati derivanti dalla ricerca verrebbero trasformati in "prodotti commercializzabili" (Power & McDougall, 2005) e le università stesse potrebbero contribuire al bene comune.

D'altra parte, il *social engagement* viene descritto come quell'insieme di attività attraverso cui le istituzioni universitarie instaurano legami con *stakeholder* esterni, così da ottenere benefici reciproci (NCCPE, 2011).

Lo scopo è quello di condividere conoscenza con la comunità di riferimento, così da ottenere nuovi canali di finanziamento e fornire nuove opportunità di formazione, stimolando la crescita sociale. L'intento è quello di stimolare il dialogo, creando legami tra il mondo accademico e quello pratico del lavoro: in questo modo si creerebbe una nuova corrispondenza tra il capitale formato dal sistema educativo e le richieste presentate dal mondo delle imprese, il tasso di disoccupazione giovanile tenderebbe a ridursi e si concretizzerebbero nuovi e utili *output* per la società.

A tal fine, le università dovranno operare secondo una nuova prospettiva, basata sulla collaborazione intersettoriale: dovranno costruire *partnership* con molteplici attori, così da poter combinare esperienze, risorse e prospettive e fornire soluzioni funzionali (Schulz et al., 2003).

La gestione della performance nel sistema di educazione superiore

La gestione della *performance* all'interno del settore pubblico è sempre stata considerata come una pratica utile al fine di migliorare l'efficienza, l'efficacia, la qualità e la parità per quanto riguarda l'erogazione dei servizi ed è stata introdotta nel 1980 attraverso il concretizzarsi del New Public Management (Hood, 1994).

In un contesto del genere, diversi sono stati gli strumenti manageriali introdotti anche all'interno del settore educativo, con l'intento di fronteggiare contemporaneamente diversi fattori, tra cui l'incremento del numero degli studenti, la riduzione dei finanziamenti pubblici e la comparsa di una nuova competizione internazionale (Nisio et al., 2018). I governi, d'altra parte, hanno iniziato a chiedere alle stesse università una maggiore *accountability*, favorendo al loro interno l'adozione di sistemi di *performance*, il tutto non senza conseguenze negative.

Negli Stati Uniti l'introduzione di tecniche valutative ha portato le istituzioni universitarie più mediocri ad imitare le più prestigiose, non tanto per quanto riguarda la qualità della didattica e della ricerca, quanto per la loro apparenza esterna, mentre il Regno Unito si è caratterizzato per una maggiore (e non sempre auspicabile) attenzione agli aspetti burocratici.

Una serie infinita di indicatori è stata così sviluppata, ma senza ottenere una soluzione efficace, dal momento che si tratta di indicatori ambigui (McGuire, 2001), che non permettono di ottenere *report* accurati per quanto riguarda la *performance*.

Dunque, in un contesto in cui la gestione della *performance* non ha funzionato, per le università diventa necessario un nuovo modello, un modello che, secondo Bouckaert (1993) non può essere imposto dall'alto o da entità esterne, ma che deve coinvolgere i livelli intermedi e inferiori, basato sul dialogo e sulla discussione e su quelle che sono le peculiarità delle università stesse.

Secondo il modello della Quintupla Elica (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), università, industrie, governo, società civile e ambiente naturale ricoprono un ruolo importante all'interno dello stesso *network*: più precisamente, rappresentano tutti eliche differenti che devono collaborare con l'obiettivo di porre soluzioni ai problemi pubblici (Provan & Kenis, 2007) e di assicurare la crescita economica e sociale. In questo senso, le *performance* delle università non possono essere valutate considerando la singola istituzione, ma è necessario un nuovo sistema di *performance* che sia basato sulla collaborazione intersettoriale (Agostino & Arnaboldi, 2018), capace di rilevare e di enfatizzare l'impatto che le stesse sono in grado di esercitare nella società.

7.3. Metodologia

Come già evidenziato, lo scopo del contributo è prima di tutto quello di analizzare in che misura le università italiane hanno iniziato a comunicare la propria *mission*, in secondo luogo quello di esaminarne il contenuto, al fine di capire se le stesse dichiarazioni di *mission* possono essere percepite come anticipazioni di quelle che saranno le *performance* universitarie in termini di collaborazioni intersettoriali. Più nello specifico, l'intento è quello di capire la logica secondo cui le istituzioni universitarie in Italia comunicano la propria *mission*, se queste rispecchiano effettivamente le loro intenzioni o se semplicemente vengono utilizzate come mero adempimento.

A tal fine, la ricerca è stata focalizzata sul sistema universitario italiano, costituito da 98 istituzioni, di cui 67 vengono classificate come università statali e 31 come università non statali.

Il processo di raccolta dei dati è stato svolto prendendo in considerazione i documenti ufficiali presentati dalle università, dunque piano strategico e statuto, ma anche il sito *web*.

Con riferimento al contesto italiano, il presente lavoro intende effettuare una *content analysis*, dunque lo stesso approccio utilizzato da Arias-Coello *et al.* (2018) in Spagna. Si tratta di una tecnica caratterizzata da obiettività e sistematicità, peculiarità che dipendono però dal livello di autenticità, credibilità e rappresentatività che caratterizza i documenti analizzati, soggetti ad un'interpretazione personale degli autori (Bryman, 2002).

L'analisi documentale è stata effettuata come segue. Prima di tutto, la ricerca ha permesso di classificare i principali scopi dichiarati, quindi didattica, ricerca e terza missione. Successivamente, un'analisi più approfondita è stata portata avanti ponendo l'attenzione su quelle università che dichiarano un certo interesse per le attività di terza missione, andando a rintracciare la loro predisposizione a costituire delle collaborazioni intersettoriali attraverso il trasferimento tecnologico e il *social engagement*. Alla fine, i risultati sono stati sistematizzati in un *file excel* e interpretati qualitativamente, traendo conclusioni riguardo l'interesse delle università italiane nei confronti di pratiche sociali (ovviamente sulla base di quanto dichiarato dalle stesse).

7.4. Analisi dei risultati

Relativamente al campione analizzato, composto da 98 istituzioni universitarie, 21 non comunicano una specifica e ufficiale dichiarazione di *mission*. Le loro intenzioni e i loro obiettivi emergono da quanto dichiarato attraverso

il piano strategico, il sito *web*, o attraverso altri mezzi di comunicazione, come lo statuto, delle interviste rilasciate o la stessa dichiarazione di *vision*. In questo senso, data l'eterogeneità delle fonti, il processo di raccolta dei dati non è stato semplice.

Nello specifico, 8 università comunicano i propri intenti attraverso il piano strategico, senza evidenziare una specifica sezione intitolata *mission*; sono tutte università statali, ad eccezione di una. Altre 5 università sfruttano lo statuto per condividere quella che considerano la propria *mission* (sono tutte università statali) e altre 4 università non statali specificano la propria attività attraverso il sito *web*. Soltanto un'istituzione (non statale) dichiara la propria *mission* attraverso una dichiarazione del rettore, mentre un'altra università non comunica nulla, ma ogni singolo dipartimento condivide una sua specifica *mission* all'interno del suo sito *web*; un'altra università non statale condivide i propri obiettivi attraverso il piano di *performance* ed infine soltanto un'altra università ancora lo fa attraverso la dichiarazione di *vision*. Soltanto in un caso non è stato possibile rintracciare, in alcun modo, informazioni circa la *mission* perseguita.

I principali obiettivi fissati dalle università italiane riguardano l'insegnamento, la ricerca e le attività di terza missione, con alcune università che si dichiarano impegnate in tutti e tre gli ambiti e alcune che invece risultano maggiormente concentrate soltanto su uno o due di essi. La tabella 1 permette una comparazione tra i principali scopi perseguiti dalle università italiane e la natura che le caratterizza.

Di 98, 23 università dichiarano di perseguire tutte e tre le missioni: per la maggior parte sono università statali, soltanto 4 sono università non statali; un'altra università (non statale) dichiara di rispettare il suo triplice impegno, ma esclusivamente in ambito gastronomico.

Per 35 istituzioni la terza missione rappresenta il principale compito che ogni università deve svolgere all'interno della propria società. Quasi tutte queste istituzioni sono università statali, soltanto 5 sono caratterizzate da una natura non statale; 2 di queste sono scuole di formazione universitaria superiore, che rivolgono la propria offerta esclusivamente a studenti già laureati.

10 università continuano a considerare la didattica come la prima e principale missione; 6 di queste sono università non statali e questo permette di giungere alla conclusione secondo cui potrebbe esserci una correlazione tra la natura pubblica di tali istituzioni e il loro interesse al progresso economico e sociale. Alcune tra queste università sottolineano il proprio sforzo nell'offrire esperienze di *lifelong learning* e di apprendimento a distanza ai propri studenti, sfruttando il potenziale delle nuove tecnologie. Una di queste si

concentra su uno specifico *target*, offrendo soluzioni di *lifelong learning* esclusivamente agli insegnanti.

Tab. 1 – Gli scopi delle università italiane

UNIVERSITÀ	FOCUS	NATURA GIURIDICA
35	TERZA MISSIONE	30 università statali 5 università non statali
23	DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE	20 università statali 3 università non statali
14	DIDATTICA, RICERCA	7 università statali 7 università non statali
10	DIDATTICA	4 università statali 6 università non statali
3	DISTANCE LEARNING (UNIVERSITÀ TELEMATICHE)	università non statali
3	IDENTITÀ	1 università statale 2 università non statali
2	VOCAZIONE INTERNAZIONALE	università non statali
1	DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE (AMBITO GASTRONOMICO)	università non statale
1	DIDATTICA, TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	università statale
1	MESSAGGIO RELIGIOSO	università non statale
1	DIDATTICA, RICERCA (AMBITO SPORTIVO)	università statale
1	STUDENTI DOTTORATO STRANIERI, SVILUPPO SOCIALE ED ECONOMICO	università statale
1	FORMAZIONE SANITARIA, VALORI TRASMESSI	università non statale

Fonte: elaborazione propria

Un'altra università basa la propria missione sull'attività didattica, mostrando allo stesso tempo un certo interesse nei confronti delle attività di trasferimento tecnologico (brevetti, *start-up* e *spin-off*). Altre 3 università, invece, utilizzano la propria dichiarazione di *mission* al fine di presentarsi come università telematiche: sono tutte università non statali, con lo scopo di facilitare l'accesso all'educazione per i propri studenti.

14 università comunicano il proprio impegno in sole due missioni, quella della didattica e quella della ricerca, senza accennare alcun riferimento alle

attività di terza missione; tra queste, 7 sono università non statali e una è una scuola di formazione universitaria superiore.

3 istituzioni sfruttano la dichiarazione di *mission* esclusivamente per comunicare la propria identità, riassumendo la propria storia, natura e i valori secondo cui si intende operare. A queste università si aggiunge l'ultima università fondata in Italia, un'università non statale che, all'interno della sua *mission*, dichiara l'intento di formare medici che siano interessati alle problematiche sanitarie principalmente riscontrate nei Paesi in via di sviluppo e che soprattutto esplicita i valori umanitari che verranno trasmessi agli studenti nel corso della loro formazione.

Soltanto due università comunicano la propria vocazione internazionale nello svolgimento delle proprie attività di didattica, ricerca ed integrazione nella comunità di riferimento; sono entrambe università non statali. Una sola università inserisce poi un "messaggio religioso" all'interno della sua *mission*, presentando il Cristianesimo come uno strumento attraverso il quale diventa possibile risolvere questioni sociali.

C'è poi un'altra università che preferisce distinguersi dai *competitor* concentrando i propri sforzi esclusivamente nella didattica e nella ricerca, ma con riferimento allo sport. In ultimo, un'altra università comunica una *mission* molto specifica: è un'istituzione di istruzione superiore, principalmente rivolta a studenti di dottorato stranieri e interessata allo sviluppo economico e sociale del proprio contesto di riferimento.

Sulla base di quanto evidenziato, è possibile ipotizzare una correlazione tra la natura pubblica delle università e il loro impegno in questioni sociali ed economiche (espresso come attività di terza missione), con le università non statali che tendono, invece, ad operare più tradizionalmente, concentrandosi maggiormente sulla didattica e sulla ricerca. Allo stesso tempo, le università non statali sembrerebbero le più interessate ad offrire nuove opportunità di apprendimento a distanza: 3 di queste sono delle vere e proprie università telematiche, mentre nessuna delle università pubbliche considera l'educazione a distanza come una concreta e rilevante opportunità, sempre con riferimento a quanto dichiarato all'interno della propria *mission*.

Per quanto riguarda il *focus* in ambiti ben precisi (siano essi rappresentati dallo sport o dalla gastronomia), non si riscontrano evidenze sufficienti al fine di poter identificare una possibile relazione tra lo stesso e quella che è la natura delle istituzioni in questione, dal momento che l'università dedicata all'ambito gastronomico è non statale, mentre quella interamente dedicata allo sport si caratterizza per la natura pubblica.

Più nello specifico, concentrando l'attenzione esclusivamente sulle 35 università impegnate nella terza missione, è possibile individuare degli orientamenti differenti.

Suddetto coinvolgimento e impegno nelle attività di terza missione, infatti, tende a concretizzarsi in forme diverse: per 13 istituzioni viene declinato nello svolgimento di attività di trasferimento tecnologico o trasferimento di conoscenza; queste sfruttano la dichiarazione di *mission* al fine di mostrare il proprio contributo allo sviluppo economico e sociale. Tra queste, soltanto un'istituzione è non statale. In questo senso, le università pubbliche risulterebbero maggiormente interessate al proprio contesto di riferimento, considerando la capitalizzazione e poi la commercializzazione della ricerca come un'opportunità, per il mondo accademico e per il resto della società. Le altre 22 istituzioni si impegnano nella terza missione facendo riferimento al *social engagement*, un *social engagement* che comunque assume diverse forme: alcune istituzioni supportano il “benessere sociale”, altre lo “sviluppo civile ed economico”, alcune mirano a realizzare “legami con l'ambiente esterno”, altre ancora considerano la didattica e la ricerca come “mezzi attraverso cui realizzare una società basata sulla conoscenza”. Soltanto 4 tra queste sono università non statali, mentre 2 sono scuole di formazione universitaria superiore. Più nello specifico, considerando soltanto quelle università particolarmente concentrate sul *social engagement*, si evince come 2 tra queste perseguano il concetto di sostenibilità, una sostenibilità comunque intesa in maniera differente: mentre un'università, senza dichiarare una specifica ed ufficiale *mission*, allude ad una sostenibilità ambientale, con lo scopo di sostenere il contesto in cui è inserita (non privo di difficoltà) e di promuovere la crescita, l'altra dichiara il proprio interesse per la didattica, per la ricerca e per l'instaurare legami con attori esterni, garantendo benessere per i cittadini e per l'ecosistema in generale. Inoltre, un'altra università sfrutta il proprio piano strategico al fine di presentarsi come un “operatore sociale”, perseguendo tutte e tre le missioni all'interno di un contesto che deve esser ricostruito dopo il terremoto del 2009.

Soltanto una tra queste università concentrate sul *social engagement* si dichiara impegnata in due ambiti ben specifici, dunque quello della sostenibilità e quello dell'innovazione sociale: il suo scopo è quello di promuovere la crescita sostenibile e l'innovazione al fine di “attrarre, formare e sostenere talenti, territori e capitali”.

Sulla base di quanto analizzato, in un momento in cui la sostenibilità è diventata uno dei pilastri chiave per lo sviluppo economico e sociale, rappresentando non soltanto una sfida, ma anche una grande opportunità per tutte le organizzazioni, le università, almeno per quanto riguarda il contesto ita-

liano, sembrano non preoccuparsi troppo di comunicare all'esterno il proprio aspetto sostenibile, ammesso sempre che esista.

L'eterogeneità dei dati rende impossibile affermare che dietro le *mission* condivise dalle università italiane ci siano logiche di isomorfismo, allo stesso tempo sembra prematuro giungere alla conclusione che le stesse rispecchino a tutti gli effetti la loro volontà. Ulteriori studi permetteranno di verificare se esiste corrispondenza tra gli obiettivi identificati e comunicati attraverso la *mission* e quanto effettivamente fatto all'interno della società.

7.5. Conclusioni

In un contesto in cui le università erano ormai accettate come istituzioni incaricate della funzione educativa, le stesse sono state chiamate a perseguire altre due missioni, rappresentate dalla ricerca e da un certo coinvolgimento nelle pratiche sociali, meglio conosciuto come terza missione (Uyarra, 2010).

Le università hanno dunque iniziato a condividere i risultati dei propri lavori, in diverse occasioni hanno addirittura iniziato a commercializzare i propri *output*, operando in una modalità sicuramente più imprenditoriale, definendo un proprio orientamento strategico e quindi anche una *mission* da condividere.

A tal riguardo, lo scopo dello studio è stato quello di condurre una *content analysis* sulle dichiarazioni ufficiali condivise da parte delle università italiane, così da capire il loro ruolo all'interno della società.

Sfruttando le informazioni a disposizione, i risultati della ricerca lasciano trasparire una certa eterogeneità per quanto riguarda il principale impegno comunicato da parte delle istituzioni universitarie italiane, con una maggiore concentrazione che viene riscontrata nei confronti della terza missione, considerata strumentale alla didattica e alla ricerca da ben 35 università su 98. In particolare, per quanto riguarda lo scopo di analizzare l'interesse e la *performance* delle università nel fornire soluzioni a questioni sociali, i risultati variano: mentre alcune istituzioni risultano completamente immerse in questo nuovo ruolo, altre lo considerano come una parte complementare della propria missione, altre ancora come un'attività aggiuntiva, separata da ciò che considerano la loro attività *core*.

Nonostante ciò, nel campione composto da 98 università, 13 risultano particolarmente impegnate in termini di trasferimento di conoscenza e altre 22 nel *social engagement*, che si concretizza in diverse modalità (da una semplice attenzione per il benessere sociale all'intento di costruire legami

con l'ambiente esterno); soltanto una, tra queste concentrate sul *social engagement*, dichiara di perseguire contemporaneamente innovazione sociale e sostenibilità. In questo senso, entrambi i *cluster* comunicano apertamente il loro interesse ad instaurare collaborazioni con diversi attori sociali attraverso la propria *mission*.

Il contesto universitario italiano è caratterizzato dalla presenza di università statali e non statali: lo studio ipotizza una certa correlazione tra la natura pubblica delle istituzioni e il loro interesse per le attività di terza missione (in tutte le sue manifestazioni), mentre le università non statali risultano maggiormente interessate alla didattica. Le implicazioni pratiche derivanti da questo lavoro riguardano la dimostrazione del rilevante ruolo che le università assumono nello sviluppo economico e sociale, non sempre compreso e riconosciuto a pieno.

La ricerca è ad uno stato preliminare, dunque risulta limitata e basata esclusivamente su quanto dichiarato dalle università italiane. Sono necessarie ulteriori analisi, volte a verificare la corrispondenza tra ciò che le università comunicano e il modo in cui effettivamente operano all'interno della società. In questo senso, l'interesse per le attività di terza missione potrebbe esser comunicato dalle stesse università con il solo scopo di migliorare la propria visibilità e il proprio posizionamento nei *ranking* internazionali.

Se questo lavoro aveva come scopo quello di capire se le *mission* dichiarate da parte delle istituzioni universitarie possono esser considerate come delle anticipazioni di ciò che sarà la loro *performance* in termini di collaborazioni intersettoriali, ulteriori e nuove ricerche potrebbero esser volte a valutare il raggiungimento di tali obiettivi, ad esempio consultando anche il contenuto di altri documenti ufficiali, tra cui il *report* di sostenibilità.

Sempre in ottica futura, ipotizziamo di poter intervistare direttamente ogni singolo ateneo al fine di capire il periodo in cui è stata identificata la *mission*. Una comunicazione concepita di recente, infatti, subisce maggiormente l'influenza del nuovo approccio, quello relativo alla terza missione, rispetto a quanto non lo sia una *mission* contenuta all'interno di uno statuto redatto a ridosso della fondazione istituzionale, soprattutto per quanto riguarda gli atenei più antichi.

Bibliografia

Agostino D., Arnaboldi M. (2018), *Performance Measurement Systems in Public Service Networks. The What, Who and How of Control, Financial Accountability & Management*.

- Bartkus B., Glassman M., McAfee B. (2006), *Mission statement quality and financial performance*, European Management Journal, Vol. 24, No. 1, pp. 86-94.
- Bleiklie I., Michelson S. (2008), *The University as Enterprise and Academic Codetermination*, in Amaral A., Bleiklie I., Musseli C. (Ed), *From Governance to Identity – A Festschrift for Mary Hankel*, Springer, Dordrecht.
- Bouckaert G. (1993), *Measurement and meaningful management*, Public Productivity & Management Review, Vol. 17, No. 1, pp. 31-43.
- Bryman A. (2002), *Social Research Methods*, University Press, Oxford.
- Camelia G., Marius P. (2013), *Mission statements in higher education: context analysis and research propositions*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, Vol. 22, No. 2.
- Chatterton P., Goddard J. (2000), *The response of higher education institutions to regional needs*, European Journal of Education, Vol. 35, No. 4, pp. 475-496.
- Clark B. (2001), *The entrepreneurial university: New foundations for collegiality, autonomy, and achievement*, Higher Education Management, Vol. 13, No. 2, pp. 9-24.
- Clark B.R. (1998), *The Entrepreneurial University: Demand and Response*, Tertiary Education and Management.
- Connell I., Galasinski D. (1998), *Academic Mission Statements: An Exercise in Negotiation*, Discourse & Society, Vol. 9, No. 4, pp. 457-479.
- Dan M.C. (2012), *The Third Mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City*, Informatica Economica, Vol. 16, No. 4.
- Davies G.K. (1986), *The importance of being general: philosophy, politics and institutional mission statement*, in Smart, J.C. (Ed.), *Higher education: handbook of theory and research*, Agathon Press, New York.
- Davies G.K., Glaister K.W. (1997), *Business school mission statements the bland leading the bland?*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 4, pp. 594-604.
- Desmidt S., Prinzie A. (2008), *The impact of mission statements: an empirical analysis from a sensemaking perspective*, Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Anaheim, August 8-13.
- Drucker P.F. (1973), *Management: Task, Responsibilities, Practices*, New York.
- Drucker J., Goldstain H. (2007), *Assessing the regional economic development impacts of universities: A review of current approaches*, International Regional Science Review.
- Efe I., Ozer O. (2015), *A Corpus-Based Discourse Analysis of the Vision and Mission Statements of Universities in Turkey*, Higher Education Research & Development, Vol. 34, No. 6, pp. 1110-1122.
- Etzkowitz H. (1998), *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages*, Research Policy.
- Etzkowitz H. (2000), *The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*, Research Policy, Vol. 29, No. 2, pp. 313-330.
- 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.

- Finley D.S., Rogers G., Galloway J.R. (2001), *Beyond the mission statement: alternative futures for today's universities*, Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 10, No. 4, pp. 63-82.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994), *The New Production of Knowledge*, Sage.
- Giusepponi K., Tavoletti E. (2015), *Vision and Mission Statements in Italian Universities: Results of an Empirical Investigation on Strategic Orientation*, Journal of the Knowledge Economy.
- Guerrero M., Urbano D., Cunningham J., Organ D. (2012), *Entrepreneurial universities in two European regions: a case study comparison*, Springer Science + Business Media, New York.
- Hartley M. (2002), *A call to purpose: mission-centred change at three liberal arts colleges*, Routledge Falmer, New York.
- Hladchenko M. (2013), *Mission Statements – A Component of the Strategic Management of University (on the Example of German Universities)*, New Educational Review, Vol. 31, No. 1, pp. 229-240.
- Hladchenko M. (2016), *The Organizational Identity Ukrainian Universities as Claimed Through their Mission Statements*, Tertiary Education and Management, Vol. 22, No. 4, pp. 376-389.
- Hood C. (1994), *A public management for all seasons*, Public Administration, Vol. 69, pp. 3-19.
- James H., Huisman J. (2009), *Missions statements in Wales: the impact of markets and policy on congruence between institutions*, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 31, No. 1, pp. 23-35.
- Jungblut J., Jungblut M. (2017), *All Different? All Equal? Differentiation of Universities's Mission Statements and Excellence Initiatives in Germany*, Science and Public Policy, Vol. 44, No. 4, pp. 535-545.
- Kosmutzky A. (2012), *Between mission and market position: empirical findings on mission statements of German higher education institutions*, Tertiary Education & Management, Vol. 18, No. 1, pp. 57-77.
- Kosmutzky A., Krucken G. (2015), *Sameness and Difference: Analyzing Institutional and Organizational Specificities of Universities through Mission Statements*, International Studies of Management and Organization, Vol. 45, No. 2, pp. 137-149.
- Kuenssberg S. (2011), *The discourse of self-presentation in Scottish university mission statements*, Quality in Higher Education, Vol. 17, No. 3, pp. 279-298.
- Leeuw F.L. (2000), *Unintended side effects of auditing: The relationship between performance auditing and performance improvement and the role of trust*, in W. Raub, J. Weeise (Ed.), *The Management of durable relations*, Thelathesis, Amsterdam.
- Lillisa D., Lynch M. (2014), *New Challenges for Strategy Development in Irish Higher Education Institutions*, Higher Education Policy, Vol. 27, No. 2, pp. 279-300.
- McGuire L. (2001), *Counting performance or performance that counts? Benchmarking government services in Australia*, Paper presented to the panel session on

- agencies and autonomous organizations at the Fifth International Research Symposium on Public Management, University of Barcelona, Spain.
- NCCPE (2011), *Public engagement lens on the Vitae Researcher Development Framework 2011*.
- Newsom W.A., Hayes C.R. (1991), *Are mission statements worthwhile?*, Planning for Higher Education, Vol. 19.
- Nisio A., De Carolis R., Losutdo R. (2018), *Introducing performance management in universities: the case of a university in Southern Italy*, International Journal of Management in Education, Vol. 12, No. 2.
- Oertel S., Soll M. (2017), *Universities Between Traditional Forces and Modern Demands: the Role of Imprinting on the Missions of German Universities*, Higher Education, Vol. 73, pp. 1-18.
- Ongaro E., Valotti G. (2008), *Public management reform in Italy: explaining the implementation gap*, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, No.2, pp. 174-204.
- Ozdem G. (2011), *An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions*, Educational Sciences: Theory and Practice, Vol. 11, No. 4, pp. 1887-1894.
- Palomeras Montero D., Aracil A., Castro Martinez E. (2012), *Misiones actuales de las universidades publicas: una perspectiva sociologica*, Arbor: Ciencia, Pensamiento y Cultura, Vol. 188, No. 753, pp. 171-192.
- Paradeise C., Reale E., Bleiklie I., Ferlie E. (2009), *University Governance. Western European Comparative Perspectives*, Springer, Dordrecht.
- Power J.B., McDougall P. (2005), *Policy orientation effects on performance with licensing to start-ups and small companies*, Research Policy.
- Provan K.G., Kenis P. (2007), *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*, Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access.
- Schulz J., Israel B.A., Lantz P. (2003), *Instrument for Evaluating Dimensions of Group Dynamics Within Community-Based Participatory Research Partnership*, Evaluation and Program Planning, Vol. 26, No. 3, pp. 249-262.
- Seeber M., Barberio V., Huisman J., Mampaey J. (2017), *Factors Affecting the Content of Universities Mission Statements: an Analysis of the United Kingdom Higher Education System*, Studies in Higher Education.
- Sidhu J. (2003), *Mission statements: is it time to shelve them?*, European Management Journal, Vol. 21, No. 4, pp.439.
- Thompson L. (2014), *The mind and heart of the negotiator*, Pearson, London.
- Uyerra E. (2010) *Conceptualizing the Regional roles of Universities, Implications and contradictions*, European Planning Studies.
- Varga A. (2002), *Knowledge transfers from universities and the regional economy: A review of the literature*, in Varga A., Szerb L. (Ed.), *Innovation Entrepreneurship and Regional Economic Development: International Experiences and Hungarian Challenges*.

- Velcoff J., Ferrari R. (2006), *Perceptions of university mission statement by senior administrators: relating to faculty engagement*, Christian Higher Education, Vol. 5, No. 4, pp. 329-339.
- Wellsandt S., Thoben K.D. (2016), *Approach to describe knowledge sharing between producer and user*, Science Direct.
- Woodrow J. (2006), *Institutional mission: the soul of Christian higher education*, Christian Higher Education, Vol. 5, No. 4, pp. 313-327.

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 temperare 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.