



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Governance delle Organizzazioni pubbliche
ordinamento (D.M.270/04)

Tesi di Laurea

L'amministrazione futuribile

Policy e ricerca di un futuro sostenibile

Relatore

Ch. Prof. Stefano Campostrini

Laureando

Federico Perini

Matricola 852623

Anno Accademico

2020 / 2021

Sommario

Introduzione	2
PARTE I. Strategicamente sostenibili? Analisi del contesto istituzionale multilivello	5
Capitolo I. Organizzazione delle Nazioni Unite: Agenda 2030 e Obiettivi di sviluppo sostenibile.....	5
Capitolo II. Unione europea, dal Green Deal alla neutralità climatica entro il 2050.....	16
Capitolo III. Italia e Regione del Veneto: strategie per lo sviluppo sostenibile.....	28
PARTE II. La governance sostenibile d’Ateneo	38
Capitolo IV. Prove di amministrazione futuribile: la policy dell’Università Ca’ Foscari di Venezia.....	38
Capitolo V. La sostenibilità nello statuto d’Ateneo	48
Capitolo VI. Il caso studio: bilancio di sostenibilità edizione 2020.....	58
PARTE III. Ricerca sui temi di sostenibilità	72
Capitolo VII. Dalla valutazione alla programmazione, lo stato dell’arte della seconda missione accademica.....	72
Capitolo VIII. Il caso studio: i centri di ricerca per le sfide globali all’Università Ca’ Foscari di Venezia.....	84
Conclusioni	97
Bibliografia	103
Sitografia	106
Appendice A Ca’ Foscari Sostenibile, intervista alla direttrice dott.ssa Gonano	108
Appendice B Institute for Global Challenges, intervista alla direttrice dott.ssa Fagarazzi e alla research facilitator dott.ssa Maignan	121

Introduzione

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono concetti facilmente equivocabili, molto spesso presentati in forme poco chiare e poco chiariti. Sebbene il termine sostenibilità appartenga al linguaggio comune, il suo significato racchiude infatti una certa complessità riassumendo ideologie e approcci con connotazioni anche fortemente differenti. Agli inizi degli anni '80, la concettualizzazione di sostenibilità si delineava principalmente su tre sfere tematiche: società, economia e ambiente. La loro intersezione declinava le sfumature di significato associate allora al termine, legato in particolar modo al capitale naturale, umano ed economico. Solo negli anni '90, il concetto di sostenibilità evolveva, emergendo dalla base delle tre sfere concettuali un approccio differente con l'ambiente a racchiudere al suo interno la società, la quale originava a sua volta l'economia specifica.

Il ripensamento dei tre capitali premia l'identità ambientale come elemento comune a società ed economia: negli Stati Uniti, 20 milioni di persone avevano già dimostrato la centralità del tema con la prima grande manifestazione in difesa dell'ambiente il 22 aprile 1970, in una protesta indetta contro gli ingenti sversamenti di petrolio greggio su una piattaforma al largo di Santa Barbara. Da quel giorno, il 22 aprile rappresenta la Giornata della Terra e la consapevolezza di agire in sua difesa ha dato origine a svariati movimenti e associazioni civili. Non da ultimo, i *Fridays for future* ispirati dall'attivista svedese Greta Thunberg sono stati in grado di coinvolgere giovani (e non solo) su scala mondiale con richieste chiare e urgenti: risvegliare le istituzioni e i grandi della Terra a raggiungere concretamente zero emissioni nette in un arco temporale limitato, promuovere le transizioni energetiche necessarie ad uscire dal fossile e percepire la condivisione e il destino comune a tutti non lasciando nessuno escluso.

L'innovazione della sostenibilità nel nuovo millennio vede la cultura come propulsore di azioni di benessere, creatività, identità e diversità. Capitale naturale, umano ed economico riscoprono, grazie al riconoscimento della vitalità culturale, le dimensioni etiche in grado di valorizzarne gli aspetti comportamentali, come la responsabilità ambientale, l'equità sociale e la sicurezza economica. Mai come adesso, l'esigenza principale in termine di sostenibilità conduce alla sfera etica e valoriale, imprescindibile per definire una tematica talmente trasversale da essere percepita propria da ciascuno di noi. Con più ampio respiro, la sostenibilità delinea schemi propri dell'intera società civile con un approccio necessariamente sistemico e di più larghe vedute al fine di ritrovare il principio comune di benessere.

Con la serie di obiettivi interconnessi definiti dalle Nazioni Unite come percorso di avvicinamento ad un futuro migliore e più sostenibile per tutti, l'elaborato pone l'attenzione sulle strategie di enti pubblici e organizzazioni internazionali in atto su diversi livelli. L'Agenda ONU 2030 sottoscritta il 25 settembre 2015¹ da 193 Paesi prevede un ampio programma d'azione per un totale di 169 target sostenibili, assets su cui indirizzare le azioni sostenibili dei governi negli anni a venire. Dall'eliminazione della povertà e della fame alla garanzia della salute e del benessere per tutti, dall'accesso all'istruzione di qualità all'uguaglianza di genere, dalle condizioni igieniche all'energia pulita, dalla giustizia garantita a tutti all'agricoltura sostenibile, l'ambizione internazionale viene declinata da strategie continentali come il *Green deal*² europeo, nazionali come la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile³ italiana e locali come la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile⁴ della Regione del Veneto.

Modelli di governance sostenibile sono la naturale conseguenza di politiche proattive per il futuro prossimo. Tra gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (in seguito, OSS), il tredicesimo ad esempio mira alla lotta ai cambiamenti climatici: i singoli Stati sono chiamati ad adottare policy adeguate e coerenti, rispondenti in tal caso alle tipologie sia di resilienza, al fine di limitare effetti dannosi già prodotti, sia di mitigazione, con azioni pronte a eliminare le fonti scatenanti l'effetto serra in atmosfera come, ad esempio, il processo di decarbonizzazione impegnato nella diminuzione o completa eliminazione del carbone e altri combustibili fossili. Nel campo imprenditoriale, la sostenibilità richiama concetti come l'*open innovation*, il processo di modellazione innovativa per cui si generano nuove idee con collaborazioni dirette con il mondo della ricerca al fine di rendere sostenibili servizi integranti. Esempio virtuoso di governance sostenibile, tale incontro si genera con concorsi, bandi per idee innovative e con hub interni ed esterni all'impresa.

La ricerca si dimostra pertanto un ausilio concreto al raggiungimento dello sviluppo sostenibile. In tale senso, l'elaborato presenta come la programmazione comunitaria recente e futura supporti gli istituti di istruzione superiore nel perseguire gli OSS nella propria natura

¹ Assemblea Generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (25.09.2015), "*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*", Risoluzione n. 70/1.

² European Commission (11.12.2019), "*Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal.*", COM (2019) 640 final.

³ Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile (22.12.2017), "*Approvazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*", Delibera n. 108/2017.

⁴ Consiglio regionale della Regione del Veneto (20.07.2020), "*Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile*", Deliberazione n. 80/2020.

di operato. Studiando il caso di un Ateneo che ha voluto mettere a sistema la sostenibilità tra i primi in Italia, si esamineranno come i “Centri di ricerca per le sfide globali” dell’Università Ca’ Foscari rappresentino l’esempio di approccio strutturato nel raggiungimento della tematica sostenibile basato sull’integrazione di sistemi, riconoscendo l’interconnessione, l’inclusione, la responsabilità personale, giustizia ed etica promossa da tutti gli attori interessati in un percorso di natura decisionale partecipata.

PARTE I. Strategicamente sostenibili? Analisi del contesto istituzionale multilivello

Capitolo I. Organizzazione delle Nazioni Unite: Agenda 2030 e Obiettivi di sviluppo sostenibile

I fondamenti della sostenibilità si ritrovano in molteplici esempi appartenenti a contesti differenti. Sul fronte dei casi tangibili, gli ecosistemi presenti in natura offrono i tratti principali del concetto essenziale di sostenibilità, data la loro sussistenza dettata su quattro aspetti chiave per definizione come l'utilizzo di fonti rinnovabili, la biodiversità, i meccanismi di monitoraggio delle risorse e la ciclicità della materia. A dimostrazione di quanto sopra riportato, i processi naturali sono alimentati dall'energia solare, trovano la chiave del loro funzionamento in un determinato ambiente grazie alla varietà di organismi viventi presenti, le proprie risorse vivono in regime di controllo di popolazione e la chiusura dei cicli propri della materia evita la produzione di rifiuti.

Il lato astratto della sostenibilità, invece, viene recepito da tutti gli attori decisionali e dalle rispettive strategie multilivello in relazione allo sviluppo sostenibile, concetto dinamico e trasformativo in linea con le evoluzioni sociali, ambientali e scientifiche dell'epoca. Dal punto di vista giuridico, i principi di equità intra-generazionale e intergenerazionale sorreggono la sua natura concettuale, in quanto gli aspetti della sostenibilità devono essere propriamente promossi e percepiti non solo all'interno della generazione presente, come ad esempio dai Paesi già sviluppati a Paesi in via di sviluppo, ma soprattutto in chiave del lascito alle future prossime a venire.

In quest'ottica, l'impegno di ogni singolo Stato si riflette nell'adesione e promozione di politiche trasversali e a lungo termine in grado di dettare le linee guida perseguibili dalla società civile. Nei preamboli di numerose convenzioni internazionali, il concetto di sviluppo sostenibile compare come l'unico processo in grado di trasformare i paradigmi tecnologici e sociali grazie alla natura complessa della propria realizzazione. La Commissione internazionale per l'ambiente e lo sviluppo dell'Organizzazione delle Nazioni Unite delinea per la prima volta il termine sviluppo sostenibile nel rapporto "*Our Common Future*", definendolo come lo sviluppo che «soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. Esso concettualizza un processo di cambiamento nel quale l'utilizzo di risorse, la direzione degli investimenti,

l'orientamento dello sviluppo tecnologico e la trasformazione istituzionale risponde in egual misura alle esigenze presenti e future»⁵.

Nel 1987, il rapporto della commissione Brundtland sottolinea dunque le scelte difficili a cui ogni Stato viene chiamato a compiere, con restrizioni da porre allo sviluppo tecnologico e modifiche comportamentali da apportare nei confronti delle risorse naturali, così da tracciare univocamente un nuovo percorso di crescita economica. A livello giuridico, lo sviluppo sostenibile viene esplicitamente incluso nei trattati dell'Unione europea:

- Art. 11, Trattato sul funzionamento dell'Unione europea: «Le esigenze connesse con la tutela dell'ambiente devono essere integrate nella definizione e nell'attuazione delle politiche e azioni dell'Unione, in particolare nella prospettiva di promuovere lo sviluppo sostenibile»⁶.
- Art. 3 Trattato sull'Unione europea: «(5) Nelle relazioni con il resto del mondo l'Unione afferma e promuove i suoi valori e interessi, contribuendo alla protezione dei suoi cittadini. Contribuisce alla pace, alla sicurezza, allo sviluppo sostenibile della Terra [...]»⁷.

Il percorso a tappe verso la definizione giuridica di sostenibilità quale norma consuetudinaria riscopre le proprie basi nel legame tra protezione ambientale e sviluppo economico. Dal 1972 al 1980, infatti, si tiene a livello internazionale sia la prima conferenza delle Nazioni Unite dedicata all'ambiente umano sia la pubblicazione del primo documento consolidato sulla conservazione delle risorse viventi del nostro pianeta. Con la “*World Conservation Strategy*”, i policy-makers mondiali sono invitati a riscoprire la sostenibilità nella protezione dei processi ecologici e dei sistemi di biodiversità aprendo la strada alla prima definizione di sviluppo contenuta successivamente nel rapporto “*Brundtland*”. Rio de Janeiro è, invece, palcoscenico della prima conferenza mondiale dei capi di Stato sull'ambiente: lo “*United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)*”, meglio conosciuto come “*Earth Summit*”.

Nel 1992, la dichiarazione di Rio sull'ambiente e lo sviluppo avvicina per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile alla sfera giuridica grazie alla pubblicazione di una

⁵ (traduzione dell'autore) Commissione per l'ambiente e lo sviluppo dell'Organizzazione delle Nazioni (1987), “*Il nostro futuro comune*”, Rapporto allegato doc. A/42/427 - Development and International Cooperation: Environment.

⁶ Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, “*Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell'Unione europea*”, art. 11, C 326/53, 26/10/2012.

⁷ id., “*Versione consolidata del trattato sull'Unione europea*”, art. 3, C 326, 26/10/2012.

cospicua agenda internazionale di politiche sulle questioni climatiche e di progresso. A vent'anni dalla conferenza sull'ambiente umano, l'“*Earth Summit*” individua quanto il concetto di sviluppo sostenibile sia comune a tutta la società civile e necessiti di cooperazione internazionale a integrazione e bilanciamento delle economie, trend e contesti sociali frammentati a livello globale. Tra i risultati ottenuti dalla conferenza di Rio, il programma d'azione per l'implementazione di nuove strategie sostenibili nel ventunesimo secolo, che per tale motivo prende il nome di “*Agenda 21*”, spazia da nuovi metodi educativi a miglorie nelle modalità di conservazione delle risorse naturali verso la ricerca partecipativa di un'economia sostenibile. Il primo principio dell'“*Agenda 21*” dimostra l'essenzialità dell'impegno di ogni singolo cittadino chiamato a contribuire a una nuova natura di sviluppo:

«Gli esseri umani sono al centro degli interessi per lo sviluppo sostenibile. Sono incaricati a condurre una vita produttiva e serena in armonia con la natura»⁸.

Altri storici traguardi dell'“*Earth Summit*” del 1992 sono i ventisette principi universali contenuti nella dichiarazione di Rio, la convenzione quadro delle Nazioni Unite sul cambiamento climatico, la convenzione sulla diversità biologica e la dichiarazione sui principi della tutela delle foreste. Cinque anni più tardi, l'assemblea generale ONU delinea come tre dimensioni interdipendenti dello sviluppo sostenibile la protezione ambientale, lo sviluppo economico e lo sviluppo sociale. Nella sfera di competenza giuridica, la “*Convenzione sull'accesso alle informazioni, la partecipazione dei cittadini e l'accesso alla giustizia in materia ambientale*” siglata ad Aarhus nel 1998 reintroduce la salvaguardia ambientale come pietra d'angolo del percorso di avvicinamento allo sviluppo sostenibile. Con l'avvento del nuovo millennio, la cinquantacinquesima sessione dell'assemblea generale delle Nazioni Unite rappresenta l'occasione ideale per rimodellare il futuro in chiave di un progresso totalmente rivisitato.

I 149 capi di Stato e di Governo e 40 alti ufficiali da altrettanti Stati Membri riuniti nel quartier generale delle Nazioni Unite a New York tra il 6 e l'8 settembre 2000 siglano all'unanimità il documento guida per l'agenda di politiche internazionali del ventunesimo secolo. Con il nome di “*Millenium Declaration*”, i valori, i principi e gli obiettivi indispensabili a sancire un presente e un futuro prossimo di pace e prosperità salvaguardando la dignità umana, l'uguaglianza e l'equità vengono a definirsi in otto Obiettivi di Sviluppo del Millennio (OSM):

⁸ (traduzione dell'autore) United Nations Division for Sustainable Development (14.06.1992), “*Agenda 21*”, https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml

- «sradicare la povertà estrema e la fame;
- raggiungere l'istruzione primaria a livello universale;
- promuovere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile;
- ridurre la mortalità infantile;
- migliorare la salute materna;
- combattere l'HIV/AIDS, la malaria e altre malattie;
- assicurare la sostenibilità ambientale;
- sviluppare un partenariato globale per lo sviluppo»⁹.

Al fine di assicurare l'effetto positivo del fenomeno in crescita della globalizzazione, i leader mondiali evidenziano l'inevitabile condivisione di costi e benefici nel processo di transizione economica su larga scala, con libertà, uguaglianza, solidarietà, tolleranza, rispetto per la natura e condivisione responsabile come sei valori cardine per le relazioni internazionali del terzo millennio. La serie di otto OSM, contenuti nell'agenda redatta dal “*Millennium Summit*” con limite temporale di implementazione delle politiche fissato a 15 anni, recupera la sfera concettuale della sostenibilità al settimo obiettivo rafforzando le misure per la protezione ambientale e la partnership per lo sviluppo a livello mondiale. A dieci anni dall’“*Earth Summit*” di Rio de Janeiro, Johannesburg ospita la conferenza globale sullo sviluppo sostenibile: l'appuntamento tra i leader mondiali evidenzia nuovamente la necessità della conservazione delle risorse naturali in un mondo dalla crescente spinta demografica e una conseguente richiesta di cibo, acqua, energia, servizi sanitari e sicurezza economica. In tale senso, l'impegno solidale degli Stati aderenti alle Nazioni Unite si consolida nella Conferenza sullo Sviluppo Sostenibile (UNCSD), denominata Rio+20 per richiamare la sede e il tempo trascorso dal primo summit dedicato alla tutela ambientale, con la sottoscrizione del documento programmatico “*The future We Want*”.

Il legame indissolubile con le tappe avvenute in precedenza in materia di sostenibilità viene reso evidente dagli articoli stessi a composizione dell'impegno intrapreso dai leader globali:

⁹ (traduzione dell'autore) ONU General Assembly (18.09.2000), “*United Nations Millennium Declaration*”, Resolution n. 55/2.

«Siamo determinati a rinvigorire la volontà politica e rilanciare il livello d’impegno della comunità internazionale a proseguire con la pianificazione strategica di sviluppo sostenibile, tramite il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo internazionalmente concordati, includendo gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio. Riaffermiamo ulteriormente i nostri rispettivi impegni agli altri obiettivi internazionali di rilievo in materia economica, sociale ed ambientale concordati dal 1992. Per tale motivo, siamo determinati a intraprendere misure concrete atte all’accelerazione del processo di implementazione degli impegni per lo sviluppo sostenibile»¹⁰.

Altro tassello fondamentale alla definizione di sostenibilità come oggi noi conosciamo a livello internazionale, il Consiglio Economico e Sociale ONU (ECOSOC) adotta la dichiarazione ministeriale del forum politico di alto livello sullo sviluppo sostenibile nel 2014. A quasi quindici anni dai pilastri posti dagli OSM, il progresso in numerose aree riporta risultati significativi: in un costante monitoraggio reso possibile dagli indicatori di valutazione delineati per ogni singolo obiettivo, i Paesi meno sviluppati evidenziano particolari difficoltà nel raggiungimento dei traguardi prefissati relativi alla salute, dimostrando la necessaria solidarietà e assistenza della società civile occidentale. Con lo scopo di portare a termine gli impegni seguendo un approccio sempre più integrato, il 21 ottobre 2015 l’Assemblea Generale delle Nazioni Unite plasma la nuova agenda politica per lo sviluppo sostenibile mondiale: l’“*Agenda 2030*” (in seguito, Agenda ONU 2030).

L’«Agenda è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità [...], (che) persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà»¹¹, partendo dal mancato raggiungimento di alcuni OSM e portando a compimento la completa sinergia tra dimensione economica, sociale ed ambientale. Il documento programmatico si compone di 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (OSS) e 169 target, o traguardi, dalla natura condivisibile e che dimostrano come la sostenibilità entri in sintonia con la necessità di un’azione congiunta di tutti i Paesi e tutti gli individui. Come gli OSM, gli obiettivi proiettati al 2030 seguono progressi precisi e misurabili in termini di risultati al fine di racchiudere tutta la complessità derivante dalla grande varietà di forze, conoscenze e risorse

¹⁰ (traduzione dell’autore) Assemblea generale dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (27.07.2012), “*The future We Want*”, art. 18, Risoluzione n. 66/288.

¹¹ Assemblea generale dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (25.09.2015), “*Trasformare il nostro mondo: l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*”, Preambolo, Risoluzione n. 70/1.

da impiegare per migliorare le condizioni di vita della società civile del presente e del futuro prossimo.

Le persone, il pianeta, la prosperità, la pace e la collaborazione sono, dunque, le dimensioni fondamentali richiamate da ciascun OSS al fine di sradicare povertà e fame, proteggere gli ecosistemi naturali, migliorare le prospettive di vita degli esseri umani, promuovere la tolleranza e la solidarietà globale intergenerazionale ed intragenerazionale. Nella risoluzione n. 70/1, gli Obiettivi vengono così descritti dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite:

«Obiettivo 1. Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo

Obiettivo 2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile

Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età

Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti

Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze

Obiettivo 6. Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie

Obiettivo 7. Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni

Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti

Obiettivo 9. Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile

Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni

Obiettivo 11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili

Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo

Obiettivo 13. Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico

Obiettivo 14. Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile

Obiettivo 15. Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre

Obiettivo 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per uno sviluppo sostenibile

Obiettivo 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile»¹².

Ciascun OSS presenta un diverso numero di target in grado di monitorare il progresso con specifici indicatori: ad esemplificazione, gli obiettivi che mirano a sradicare le condizioni di povertà e sconfiggere la fame nel mondo sono composti rispettivamente da sette ed otto traguardi. Il primo e secondo OSS dimostrano il rinnovato impegno degli Stati ad eliminare la povertà estrema promuovendo resilienza, sostentamento e sicurezza sociale, e ad abbattere la malnutrizione operando anche in termine di produttività agricola, incentivo al reddito dei piccoli agricoltori e diminuzione dello spreco alimentare. Presenti negli OSM ma ora evoluti grazie al particolare focus ai propri valori complessivi, la salute e il benessere di tutte le età dimostrano che le problematiche proprie del settore si relazionano al rispettivo contesto sociale, economico, ambientale e al sistema di welfare consolidato in maniera interconnessa. In tale senso, il terzo OSS conduce attraverso tredici diversi traguardi alla definizione di sviluppo sostenibile considerando il più ampio spettro delle malattie non trasmissibili, trasmissibili, la prevenzione e l'accesso a servizi sanitari e farmaci di buona qualità. Proprio la qualità è contenuta a più riprese nella serie degli OSS, come quella relativa all'istruzione indicata al quarto obiettivo: risultati importanti nell'accesso a tutti i livelli del sistema educativo, infatti, costituiscono le pietre d'angolo della futura società civile in ottica sostenibile.

In aggiunta, la qualità in termine di accesso all'istruzione universale e cure mediche crea condizioni appropriate alla promozione della parità di genere. Con nove diversi target, il quinto OSS mira ad ottenere l'uguaglianza di genere e l'autodeterminazione di donne e ragazze promuovendo un sistema di azioni a sostegno della completa equiparazione. Come già evidenziato dagli OSM, le disuguaglianze materiali e differenze formali permangono all'interno degli Stati stessi e tra Stati dalle condizioni economiche di partenza differenti: il decimo OSS pone l'attenzione sulla necessità di promuovere inclusione sociale, economica e politica al fine di diminuire le disparità di accesso a sistemi veramente sostenibili per l'intera popolazione mondiale. Tutti gli OSS hanno come caratteristica comune la generalità cosicché ciascun ente impegnato a portare a termine anche un singolo target possa convertirli e trasformarli in una metrica che valorizzi gli indicatori di monitoraggio creando così sinergia tra analisi locali e complessive.

¹² *ivi*, p. 14.

Capitale naturale, cambiamento climatico ed energia sostenibile sono certamente centrali nella visione espressa dalle Nazioni Unite con l'Agenda ONU 2030. Elemento essenziale a garanzia della salute e del benessere umano, l'accesso all'acqua potabile e pulita e la sua conservazione vengono ripresi al sesto OSS al fine di ribadire la gestione sostenibile di una risorsa necessaria a stimolare la sicurezza alimentare e il sostentamento delle società economicamente più fragili. Rimanendo in tema ambientale, il cambiamento climatico e gli effetti da esso prodotti, presenti al tredicesimo OSS in cinque diversi target da implementare come, ad esempio, la resa pienamente operativa del «Fondo Verde per il Clima attraverso la sua capitalizzazione»,¹³ evidenziano come l'influenza dell'uomo abbia alterato l'atmosfera, il ciclo dell'acqua e l'innalzamento del livello marino. Anche la miglior efficienza energetica e l'utilizzo di risorse rinnovabili promossa dal settimo OSS comportano un impatto ambientale significativo: la questione in materia di energia, infatti, non è solo quantitativa, ma riguarda l'inequità della propria distribuzione e, in aggiunta, gli investimenti necessari a ridurre i conflitti tra Stati alla ricerca di risorse fossili esauribili. Con la conferenza sul clima tenutasi a Parigi nel dicembre 2015, gli Stati membri siglano il primo accordo giuridicamente vincolante in tema di cambiamenti climatici: al fine di rafforzarne la risposta globale, l'incremento della temperatura media deve mantenersi ben al di sotto dei due gradi centigradi dei livelli pre-industriali con sforzi atti a limitare l'incremento a 1,5°C sopra i livelli pre-industriali, con l'abilità di adattamento agli impatti avversi del cambiamento climatico e con sviluppi economici coerenti alle basse emissioni di gas serra¹⁴.

Una difesa ambientale efficiente mira a tutelare i diversi ecosistemi presenti in natura. In particolare, la biodiversità risulta elemento di fondamentale importanza in quanto una sua perdita riduce non solo la produttività di un ecosistema, ma ne diminuisce i servizi offerti, come il mantenimento del suolo, la purificazione dell'acqua e la fornitura di cibo. Anche se tutti gli ecosistemi sono in grado di adattarsi alla riduzione della biodiversità in una certa misura, quest'ultima comunque pesa sull'intera catena naturale, perché i ruoli un tempo ricoperti da alcune specie vengono persi per sempre. Per attuare un cambiamento radicale è ovviamente necessaria una transizione verso una società costruita sul rispetto della natura e la tutela della biodiversità e, per tale motivo, l'Agenda ONU 2030 incentra rispettivamente al quattordicesimo e quindicesimo OSS la difesa degli ecosistemi marini e terrestri. Con la pesca massiva a minaccia della prima tipologia di ecosistemi, l'OSS dedicato alla vita

¹³ *ivi*, p. 24.

¹⁴ (traduzione dell'autore) COP 21 Nazioni unite (12.12.2015), «*Adozione dell'accordo di Parigi?*», art. 2, p. 4.

sott'acqua viene suddiviso in dieci singoli target al fine di prevenire gli effetti diretti, come le modificazioni dell'habitat e il cambiamento delle conformazioni marine, e indiretti, ovvero la riduzione della resilienza dei medesimi ecosistemi, dovuti alla pratica ittica senza freni. I modelli di utilizzo antropico del suolo sono, invece, sotto la lente d'ingrandimento dell'OSS a protezione, ripristino e uso sostenibile dell'ecosistema terrestre: gli Stati sono invitati ad arrestare il degrado del terreno e la deforestazione promuovendo politiche nazionali di rimboschimento e ripristino delle foreste degradate, elementi essenziali per limitare la perdita di diversità biologica e contrastare il cambiamento climatico.

Economia e innovazione, lavoro e le comunità valorizzano una dimensione fondamentale per lo sviluppo sostenibile: le persone. Fenomeni sociali complessi come la recente globalizzazione rischiano di alimentare però effetti secondari come disuguaglianze, povertà e pratiche di lavoro sommerso. In tale prospettiva, l'Agenda ONU 2030 promuove all'ottavo OSS il lavoro come tutela della dignità individuale e della crescita economica globale: «raggiungere standard più alti di produttività economica attraverso la diversificazione, il progresso tecnologico e l'innovazione»¹⁵ e altri undici target misurano, dunque, la diffusione globale di un nuovo linguaggio, arricchito di termini quali crescita inclusiva e sostenibile, lavoro sicuro, protetto e dignitoso. A valorizzazione del lavoro come strumento di realizzazione del percorso professionale e personale del singolo, l'OSS 16 orienta le istituzioni a «promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile»¹⁶, oltre a garantire che tali risultino responsabili, inclusive ed efficaci a tutti i livelli decisionali e in materia di giustizia.

La necessità di infrastrutture e processi di industrializzazione responsabili portano le imprese ad essere parte integrante dell'Agenda ONU 2030. Nel nono OSS, infatti, la dimensione degli individui viene valorizzata con la promozione di ambienti di lavoro sostenibili, equi e responsabili direttamente dell'edificazione di comunità sostenibili. Con quest'ultime, gli insediamenti umani duraturi e le città sicure sono di interesse propriamente dell'undicesimo OSS: in un approccio sostenibile al fenomeno dell'urbanizzazione, i cittadini hanno il diritto a una migliore qualità dell'aria e migliore gestione dello smaltimento di rifiuti al fine di contenere gli effetti distorsivi di una massiva concentrazione di abitanti in conglomerati sempre più densi. A garanzia di un modello urbano sostenibile, i processi

¹⁵ Assemblea generale dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (25.09.2015), *“Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”*, Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, Risoluzione n. 70/1, p. 19.

¹⁶ *ivi*, p. 26.

economici di produzione e consumo completano le politiche dell'Agenda ONU 2030 incentrate sulla dimensione degli individui con il dodicesimo OSS a loro dedicato. Le imprese sono chiamate dagli Stati a produrre impatti positivi grazie alle rispettive capacità innovative e tecnologiche, concentrandosi non solo sullo sviluppo di beni e servizi offerti, ma migliorando l'esperienza completa del consumatore. In una correlazione stabilita tra ecosostenibilità e management aziendale, lo sforzo manageriale richiesto dallo sviluppo sostenibile risponde all'adattamento dei modelli di business, modificandone anche gli strumenti economici già presenti ed evolvendone il contenuto in chiave sostenibile. L'insieme di responsabilità e doveri delle imprese nei confronti dei propri stakeholders rappresenta la Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi), la quale richiama non solo gli obblighi giuridici da parte del produttore, ma anche il rispetto delle aspettative espresse dai propri interlocutori.

A conclusione della serie degli OSS, le istituzioni sono chiamate in prima persona alla promozione di società pacifiche e più inclusive, come già osservato in precedenza, e alla collaborazione globale con settore privato e società civile. Se il sedicesimo obiettivo conta su di alcuni strumenti internazionali esistenti come le convenzioni sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione razziale e nei confronti delle donne, l'ultimo OSS richiede un approccio partecipativo che metta al centro tutte le dimensioni dello sviluppo sostenibile sui livelli locale, regionale, nazionale e globale. Suddiviso in diciannove target, le cinque aree tematiche del partenariato multilivello, finanza, tecnologia, capacità di sviluppo, commercio e questioni sistemiche, tipizzano l'intervento complesso al quale tutte le politiche devono essere rivolte: di conseguenza, «investimenti a lungo termine, ivi compresi gli investimenti diretti esteri, sono necessari nei settori chiave, soprattutto nei Paesi di sviluppo [...] e i sistemi di revisione e di monitoraggio, i regolamenti e le strutture di incentivi che permettono tali investimenti devono essere riorganizzati al fine di attrarre gli investimenti e rafforzare lo sviluppo sostenibile»¹⁷.

La definizione dei principi dell'Agenda ONU 2030 e il loro recepimento impegnano le politiche su scala planetaria. Circoscrivendo la situazione a livello continentale, l'Unione europea ha presentato, tramite il proprio organo esecutivo, il programma d'azione quinquennale a specifico raggiungimento degli OSS dell'Agenda ONU 2030. La Commissione europea rappresenta di fatto il centro strategico del piano globale per gli anni 2019-2024, anche in relazione ai principi siglati nell'accordo di Parigi sui cambiamenti

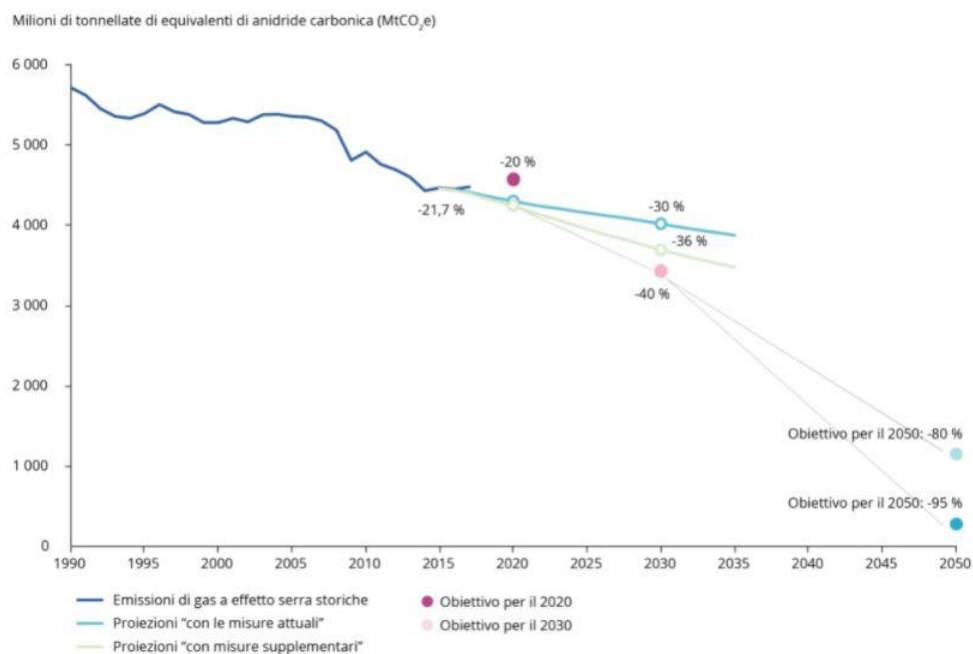
¹⁷ Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (luglio 2020), “L'Agenda 2030 dell'Onu e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”, Fatti e cifre, p. 19.

climatici. Con l'insediamento della presidente Ursula von der Leyen, la visione europea di futuro sostenibile ha mosso con decisione i primi passi assumendo la forma di strategia complessa ed innovativa denominata "*New European Green Deal*". Il capitolo successivo focalizza proprio l'attenzione sugli strumenti e le politiche in elaborazione sul cammino europeo di sostenibilità.

Capitolo II. Unione europea, dal Green Deal alla neutralità climatica entro il 2050

Le soluzioni sostenibili alle tematiche rilevate dagli OSS dell'Agenda ONU 2030 delle Nazioni Unite richiedono ambizione e sforzo di cooperazione internazionale. Con una leadership a livello mondiale in materia di politiche ambientali e nella lotta al cambiamento climatico, l'Unione europea può essere in grado di attivare un processo di implementazione sostenibile per il presente e futuro prossimo poggiando su di solide basi e insistendo sulla partecipazione della società civile e di tutte le autorità decisionali a livello nazionale, regionale e locale. Gli ultimi dati raccolti nel rapporto quinquennale di valutazione ambientale in Europa dimostrano però che, sebbene le politiche europee sull'ambiente e il clima abbiano contribuito a migliorare la situazione ambientale negli ultimi decenni, i progressi compiuti dall'Europa non sono sufficienti e le prospettive per l'ambiente nei prossimi dieci anni sono tutt'altro che rosee¹⁸. Nonostante i notevoli progressi nella riduzione delle emissioni di gas a effetto serra, infatti, gli obiettivi previsti per il 2030 richiedono una serie di interventi ulteriori per essere portati a termine con successo.

Figura 1 Tendenze e proiezioni delle emissioni di gas a effetto serra Unione europea (fonte: Agenzia europea dell'ambiente)¹⁹



¹⁸ Agenzia europea dell'ambiente (04.12.2019), "L'ambiente in Europa: stato e prospettive nel 2020 (SOER 2020)", Comunicato stampa, <https://www.eea.europa.eu/it/highlights/lo-stato-dell-ambiente-in-europa>.

¹⁹ id., Pubblicazione, p. 158.

La relazione sullo stato dell'ambiente evidenzia, in sintesi, come l'evoluzione dello stile di vita dei cittadini europei debba passare per un percorso transitorio dettato da misure governative in grado di adoperare sostenibilmente le nuove tecnologie e quelle esistenti, incentivando gli investimenti a sovvenzioni di attività private con responsabilità solidale e socialmente eque. Nel mese di sua pubblicazione, tale relazione ha ottenuto una rapida risposta direttamente dall'organo esecutivo dell'Unione tramite la comunicazione del dicembre 2019 in merito alle azioni volte a rendere l'economia europea sostenibile, giusta e inclusiva per tutti. Denominato dalla Commissione europea "*New European Green Deal*", la presidente Ursula von der Leyen ha dichiarato alla sua presentazione che tale strategia di crescita «restituisce più di quanto prende. Mostra come trasformare il nostro modo di vivere e lavorare, di produrre e consumare, per rendere più sano il nostro stile di vita e più innovative le nostre imprese. [...] Siamo determinati a fare sì che questa strategia abbia successo per il bene del pianeta e delle sue forme di vita – per il patrimonio naturale europeo, la biodiversità, le nostre foreste e i nostri mari. Mostrando al resto del mondo la nostra capacità di essere sostenibili e competitivi, possiamo convincere altri paesi a muoversi con noi»²⁰.

La prima presidente donna nella storia delle istituzioni europee ha designato un'agenda politica ambiziosa, volta a rispondere al presente segnato dai cambiamenti demografici, climatici e tecnologici con azioni orientate alle prossime generazioni. In un contesto lavorativo delineato da sei particolari linee guida politiche, il primo pilastro è costituito proprio dall'intenzione concreta di raggiungere la neutralità climatica continentale entro il 2050 grazie alle azioni contenute nella visione del "*Green Deal*": «un'economia che lavora per le persone, un'Europa pronta per l'era digitale, proteggere il nostro stile di vita europeo, un'Europa più forte nel mondo, un nuovo slancio per la democrazia europea»²¹ costituiscono, invece, le altre tematiche strategiche del mandato 2019-2024 della Commissione europea targata Ursula von der Leyen. La leadership europea in materia di sostenibilità multisettoriale si afferma a più riprese come essenziale per l'agenda politica della Commissione, istituzione con l'obbligo di guidare dunque i propri cittadini ad un cambiamento necessario, come più volte ripreso a gran voce nelle piazze da giovani attivisti,

²⁰ Commissione europea (11.12.2019), "*Il Green Deal europeo illustra le strategie per fare dell'Europa il primo continente al mondo a impatto climatico zero entro il 2050, dando impulso all'economia, migliorando la salute e la qualità della vita delle persone e tutelando la natura e senza che nessuno sia escluso da questo processo*", Comunicato stampa, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_19_6691.

²¹ Ursula von der Leyen, "*Un'Unione più ambiziosa Il mio programma per l'Europa*", Orientamenti politici per la prossima Commissione europea 2019-2024, p. 4.

tramite una transizione equa ed un piano finanziario di investimenti mirati a promuovere le imprese rispettose dell'ambiente nel loro intero ciclo produttivo. In tale senso, le sei priorità della Commissione per il 2019-2024 rispecchiano l'approccio multidisciplinare, complesso e partecipativo evidenziato dalle Nazioni Unite sulla via dello sviluppo sostenibile.

La tabella di marcia che conduce alla sostenibilità come perno strategico della Commissione europea insediatasi a seguito delle elezioni europee della primavera 2019 trova, in realtà, origine agli albori dello stesso anno sotto la presidenza Juncker. Con la necessità di integrare gli OSS dell'Agenda ONU 2030 con le politiche europee, infatti, il “*documento di riflessione verso un'Europa sostenibile*” del gennaio 2019 pone gli OSS come bussola al fine di costruire un'adeguata risposta politica alle emergenti tensioni, percepite dai cittadini stessi come mancanza di protezione all'iniquità sociale, e una visione sistemica e coerente di politiche sociali, ambientali ed economiche. Nel documento, la Commissione ribadisce il buon punto di partenza dal quale l'Unione può innescare il miglioramento in termini di crescita sostenibile con un'azione su scala continentale ed un approccio davvero globale.

Memori di un vantaggio competitivo europeo, la riflessione della Commissione propone tre diversi scenari nell'ottica di stimolare il dibattito e non farli risultare né restrittivi né prescrittivi: il primo di «una strategia generale dell'UE relativa agli OSS per guidare le azioni dell'UE e degli Stati membri»²², dove l'approccio partecipativo agli OSS si dimostra effettivo grazie all'azione congiunta di tutti i livelli di governo monitorata nei progressi periodicamente; il secondo di «integrazione continua degli OSS da parte della Commissione in tutte le pertinenti politiche dell'UE, ma senza imporre misure agli Stati membri»²³, nel quale membri del collegio potrebbero avere più competenze in materia di sostenibilità operando in gruppi di lavoro; il terzo, infine, «puntare di più sull'azione esterna, consolidando al contempo il principio della sostenibilità a livello dell'UE»²⁴ converge le politiche europee in norma ambientale, sociale e di governance sostenibile a livello dei negoziati multilaterali e accordi commerciali.

Nel corso dell'anno, il recepimento dei contenuti del documento di riflessione da parte delle altre istituzioni europee ha portato il primo scenario ad essere privilegiato sulle tre ipotesi d'intervento. In particolare, il Parlamento europeo ha dapprima posto l'attenzione alla

²² Commissione europea (30.01.2019), “*Documento di riflessione verso un'Europa sostenibile*”, Pubblicazione, p. 34.

²³ *ivi*, p. 36.

²⁴ *ivi*, p. 38.

risoluzione delle incoerenze tra le varie politiche condotte dalle istituzioni, all'allineamento del semestre europeo proprio con l'implementazione degli OSS e ad un coordinamento di natura partecipata su più livelli di governo. Le conclusioni del Consiglio nell'aprile 2019 sottolineano, ancora una volta, la necessaria coerenza delle politiche di sviluppo e riaffermano la presenza degli OSS all'interno dei nuovi accordi commerciali internazionali dell'Unione.

Maggiore attenzione ai livelli locali d'intervento viene, invece, richiesta nei successivi pareri pubblicati dal Comitato europeo delle Regioni e dal Comitato Economico Sociale europeo: se l'attuazione degli OSS deve passare necessariamente per città e regioni, la capacità di quest'ultime si rafforza in proporzione al servizio di sostegno alle riforme strutturali, con politica di coesione allineata all'Agenda ONU 2030, una governance multilivello a coinvolgimento di tutti gli enti locali e una formazione e monitoraggio del territorio. All'interno delle posizioni delle istituzioni europee, la riflessione su una strategia sostenibile verso il 2030 viene affermata a più riprese sui tratti distintivi di equità sociale, Europa verde e lotta ai cambiamenti climatici, cosicché il Consiglio, all'interno dell'agenda strategica dell'Unione 2019-2024, afferma come quattro priorità principali «proteggere i cittadini e le libertà, sviluppare una base economica forte e vivace, costruire un'Europa verde, equa, sociale e a impatto climatico zero, promuovere gli interessi e i valori europei sulla scena mondiale»²⁵. In tale senso, la strategia 2019-2024 della Commissione insediatasi a seguito dei tavoli di lavoro già iniziati nel 2019, presentata già all'inizio capitolo, si dimostra coerente con quanto delineato dal Consiglio.

Il *Green Deal* europeo è, dunque, «una nuova strategia di crescita mirata a trasformare l'UE in una società giusta e prospera, dotata di un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva che nel 2050 non genererà emissioni nette di gas a effetto serra e in cui la crescita economica sarà dissociata dall'uso delle risorse»²⁶. Sulla base delle precedenti discussioni rilevate nelle istituzioni europee riguardo lo sviluppo sostenibile sostenuto dall'Agenda ONU 2030, il *Green Deal* risulta lo scenario in grado di mettere in azione anche il coordinamento macroeconomico con il semestre europeo grazie alla realizzazione di politiche profondamente trasformative in capo alla Commissione. Quest'ultima richiede una forte collaborazione con gli Stati membri al fine di attuare

²⁵ Consiglio europeo (20.06.2019), «Una nuova agenda strategica 2019-2024», Comunicato stampa.

²⁶ Commissione europea (11.12.2019), «Il *Green Deal* europeo», Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, COM (2019) 640.

efficacemente le nuove misure in materia di: neutralità climatica per il 2030 e il 2050 e una relativa decarbonizzazione del sistema energetico in maniera economica e sicura, economia circolare grazie alla piena mobilitazione dell'industria per un'economia pulita e alla costruzione di edifici efficienti sotto il profilo di risorse ed energetico, mobilità intelligente e sostenibile data la responsabilità diretta dei trasporti nelle emissioni di gas a effetto serra, transizione verso regimi alimentari giusti, sani e rispettosi dell'ambiente al fine di ripristinare e preservare ecosistemi diversi e la biodiversità in ambienti privi di sostanze tossiche provocate dall'inquinamento di aria, acqua e suolo.

Con il contesto fornito dal pilastro europeo dei diritti sociali, gli interventi garantiscono che nessuno sia escluso da questo processo di sviluppo sostenibile. Essi risultano eterogenei, dalla garanzia di una transizione economico-finanziaria giusta all'utilizzo di strumenti di bilancio nazionali verso le priorità verdi, passando per l'incoraggiamento all'utilizzo di nuove tecnologie di ricerca innovative e istruzione in grado di sviluppare sapere in tema di cambiamenti climatici e sviluppo sostenibile. In definitiva, la Commissione deve adoperare nuove risorse finanziarie per rispondere alle ambizioni del *Green Deal* europeo e, secondo le sue stime, per conseguire gli obiettivi 2030 in materia di clima ed energia serviranno investimenti supplementari dell'ordine di 260 miliardi di euro l'anno.²⁷ La roadmap definita dalla Commissione al lancio del piano strategico verde nel dicembre 2019 prevede, dunque, dieci categorie d'azione in grado di concretizzare l'approccio sostenibile ricercato dalle istituzioni europee sulla scia dell'Agenda ONU 2030: essere ambiziosi di fronte al cambiamento climatico, promuovere energia economica, sicura e pulita, avere una strategia industriale per un'economia pulita e circolare, promuovere mobilità sostenibile e intelligente e, in aggiunta, politiche agricole comuni "dal produttore al consumatore", salvaguardare e tutelare la biodiversità, privare l'ambiente di sostanze tossiche, rendere la sostenibilità parte integrante di tutte le politiche europee, affermare l'Unione come leader mondiale, lavorare su un patto per il clima. Di seguito, lo scadenziario di azioni previste dalla Commissione in sede di presentazione del *Green Deal* europeo.

²⁷ id., (18.06.2019), "*Uniti nel realizzare l'Unione dell'energia e l'azione per il clima: gettare le fondamenta della transizione all'energia pulita*", Comunicazione, COM (2019) 285.

Tabella 1 Tabella di marcia Green Deal europeo — Azioni chiave (prima parte) (fonte: CE)²⁸

Azioni	Calendario indicativo ¹
Ambizione in materia di clima	
Proposta di una normativa europea sul clima che sancisca l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050	Marzo 2020
Piano globale per portare l'obiettivo dell'UE per il 2030 in materia di clima ad almeno il 50 % e verso il 55 % in modo responsabile	Estate 2020
Proposte di revisione delle misure legislative pertinenti al fine di conseguire obiettivi ambiziosi in materia di clima, in seguito alla revisione della direttiva sul sistema per lo scambio di quote di emissioni; regolamento sulla condivisione degli sforzi; regolamento sull'uso del suolo, il cambiamento di uso del suolo e la silvicoltura; direttiva sull'efficienza energetica; direttiva sulle energie rinnovabili; norme relative ai livelli di prestazione di autovetture e furgoni per quanto riguarda le emissioni di CO ₂	Giugno 2021
Proposta di revisione della direttiva sulla tassazione dell'energia	Giugno 2021
Proposta di un meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere per determinati settori	2021
Nuova strategia dell'UE di adattamento ai cambiamenti climatici	2020/2021
Energia pulita, economica e sicura	
Valutazione dei piani nazionali per l'energia e il clima	Giugno 2020
Strategia per l'integrazione settoriale intelligente	2020
Iniziativa per un'"ondata di ristrutturazioni" nel settore dell'edilizia	2020
Valutazione e riesame del regolamento sulle reti transeuropee dell'energia	2020
Strategia per l'energia eolica offshore	2020
Strategia industriale per un'economia pulita e circolare	
Strategia industriale dell'UE	Marzo 2020

²⁸ id., (11.12.2019), "Il Green Deal europeo", ALLEGATO della comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, COM (2019) 640, p. 2.

Tabella 2 Tabella di marcia — Azioni chiave (seconda parte) (fonte: CE)²⁹

Azioni	Calendario indicativo ¹
Piano d'azione per l'economia circolare: comprende un'iniziativa sui prodotti sostenibili con particolare attenzione ai settori ad alta intensità di risorse come quelli tessile, dell'edilizia, dell'elettronica e delle materie plastiche	Marzo 2020
Iniziative volte a stimolare i mercati guida per prodotti circolari e a impatto climatico zero nei settori industriali ad alta intensità energetica	Dal 2020
Proposta a sostegno dei processi siderurgici a zero emissioni di carbonio entro il 2030	2020
Legislazione sulle batterie a sostegno del piano d'azione strategico sulle batterie e dell'economia circolare	Ottobre 2020
Proporre riforme legislative in materia di rifiuti	Dal 2020
Mobilità sostenibile e intelligente	
Strategia per una mobilità sostenibile e intelligente	2020
Invito a presentare proposte di finanziamento per sostenere la realizzazione di punti di ricarica e di rifornimento pubblici nell'ambito dell'infrastruttura per i combustibili alternativi	Dal 2020
Valutazione delle opzioni legislative per promuovere la produzione e l'offerta di combustibili alternativi sostenibili per le diverse modalità di trasporto	Dal 2020
Proposta riveduta di direttiva sui trasporti combinati	2021
Riesame della direttiva su un'infrastruttura per i combustibili alternativi e del regolamento sulle reti transeuropee dei trasporti	2021
Iniziative per migliorare la gestione ed aumentare la capacità delle ferrovie e delle vie navigabili interne	Dal 2021
Proposta di norme più rigorose in materia di emissioni inquinanti nell'atmosfera per i veicoli con motore a combustione interna	2021
Una politica agricola comune più verde/Strategia "Dal produttore al consumatore"	
Esame dei progetti di piani strategici nazionali, con riferimento agli obiettivi del Green Deal europeo e della strategia "Dal produttore al consumatore"	2020-2021
Strategia "Dal produttore al consumatore"	Primavera 2020
Misure, anche a livello legislativo, per ridurre significativamente l'uso di pesticidi chimici e i rischi connessi, nonché l'uso di fertilizzanti e antibiotici	2021

²⁹ ivi, p. 3.

Tabella 3 Tabella di marcia Green Deal europeo — Azioni chiave (terza parte) (fonte: CE) ³⁰

Azioni	Calendario indicativo ¹
Salvaguardia e tutela della biodiversità	
Strategia dell'UE sulla biodiversità per il 2030	Marzo 2020
Misure per affrontare le principali cause della perdita di biodiversità	Dal 2021
Nuova strategia forestale dell'UE	2020
Misure a sostegno di catene del valore che non contribuiscono alla deforestazione	Dal 2020
Verso l'obiettivo "inquinamento zero" per un ambiente privo di sostanze tossiche	
Strategia in materia di sostanze chimiche per la sostenibilità	Estate 2020
Piano d'azione per l'inquinamento zero di aria, acqua e suolo	2021
Revisione delle misure volte ad affrontare l'inquinamento provocato dai grandi impianti industriali	2021
Integrare la sostenibilità in tutte le politiche dell'UE	
Proposta di un meccanismo per una transizione giusta, che comprende un fondo per una transizione giusta e un piano di investimenti per un'Europa sostenibile	Gennaio 2020
Strategia rinnovata in materia di finanza sostenibile	Autunno 2020
Riesame della direttiva sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario	2020
Iniziative per esaminare e confrontare le pratiche dei bilanci verdi degli Stati membri e dell'UE	Dal 2020
Riesame dei pertinenti orientamenti sugli aiuti di Stato, compreso nei settori dell'ambiente e dell'energia	2021
Allineamento di tutte le nuove iniziative della Commissione agli obiettivi del Green Deal e promozione dell'innovazione	Dal 2020
Coimpegnamento dei portatori di interessi per individuare e porre rimedio alle incongruenze della normativa che riducono l'efficacia dell'attuazione del Green Deal europeo	Dal 2020
Integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel semestre europeo	Dal 2020

³⁰ ivi, p. 4.

Tabella 4 Tabella di marcia Green Deal europeo — Azioni chiave (quarta parte) (fonte: CE) ³¹

Azioni	Calendario indicativo ¹
L'UE come leader mondiale	
L'UE continuerà a guidare i negoziati internazionali in materia di clima e biodiversità, rafforzando ulteriormente il quadro politico internazionale	Dal 2019
Rafforzamento della diplomazia del Green Deal dell'UE in cooperazione con gli Stati membri	Dal 2020
Sforzi bilaterali per invitare i partner ad agire e garantire la comparabilità delle azioni e delle politiche	Dal 2020
Agenda verde per i Balcani occidentali	Dal 2020
Lavorare insieme: un patto europeo per il clima	
Varo del patto europeo per il clima	Marzo 2020
Proposta di un 8° programma d'azione per l'ambiente	2020

Le successive reazioni delle altre istituzioni europee alle previsioni d'intervento abbozzate dalla Commissione a fine 2019 suggeriscono, in particolar modo, un approccio più integrato, che coinvolga una governance multilivello, e la promozione di obbligazioni verdi sulla strada di finanziamenti coerenti al patto climatico. Il Comitato europeo delle Regioni ha promosso l'istituzione di forum composti da enti locali e regionali ed un patto dei sindaci dei comuni europei per il clima e l'energia. Ma a complicanza delle previsioni delle istituzioni europee, la pandemia da Covid-19 ha mutato inesorabilmente i destini delle politiche locali, nazionali e internazionali. La ripresa economica passa in primo piano con la relativa decisione di creare nuovi strumenti finanziari in grado di rispondere a necessità di natura straordinaria. L'emergenza sanitaria provoca, infatti, un inevitabile shock all'economia globale: secondo le stime diffuse dal Fondo Monetario Internazionale (FMI) ad aprile 2020, questa si sarebbe dovuta contrarre del 3% nello stesso anno, in una contrazione peggiore di quella sperimentata durante la crisi finanziaria del 2008.

Le prime misure di contenimento della pandemia da Covid-19 vengono intraprese dai diversi governi europei agli inizi del 2020. L'Unione europea tarda a fornire una risposta sanitaria immediata di natura omogenea, con ogni singolo governo chiamato in prima linea a fronteggiarne anche le conseguenti risposte economiche. Il governo italiano è tra i primi a imporre misure più restrittive: l'arresto quasi immediato dell'economia motiva in parte la

³¹ *ivi*, p. 5.

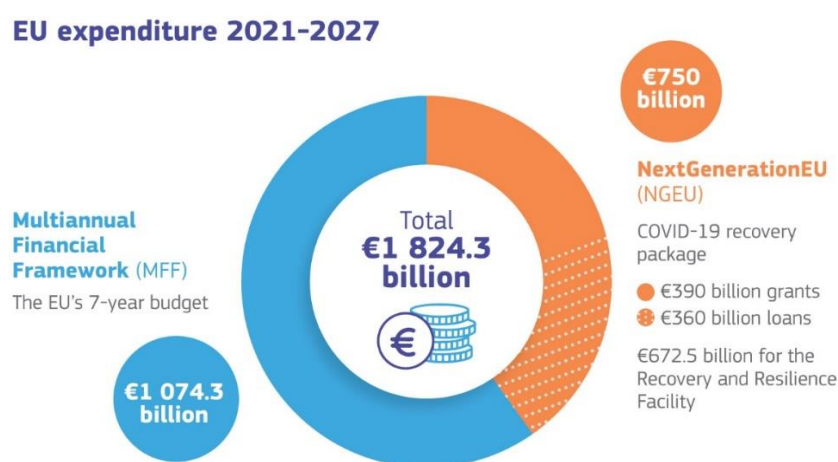
previsione di contrazione del PIL così negativa secondo il FMI e, in accordo con le previsioni economiche della Commissione europea nella primavera 2020, la pandemia da Covid-19 e le relative misure economiche di contenimento confermano il prospetto di una economia in profonda recessione, con l'indebitamento e il debito pubblico in crescita significativa nel 2020. In tal senso, i dati riportano il crollo del 18% del prodotto reale nella prima metà dell'anno a causa dello shock iniziale dell'offerta e, in media, il PIL reale in calo del 9½%. Prevedendo l'effetto di trascinamento della crescita nel secondo semestre 2020, l'Italia vede una parziale ripresa con la potenziale risalita del PIL per 6½% nel 2021³². All'interno dello sfondo delineato dalle previsioni di FMI e Commissione europea, gli Stati membri si confrontano, dunque, con la ripartenza graduale dell'economia oscurando la visione verde suggerita dalla Commissione. Dal punto di vista finanziario, il problema di supportare le imprese si identifica nella mancanza di liquidità con la produzione in stallo per diverse settimane ed alcuni settori inabili a continuare nella produzione così da movimentare i governi a produrre politiche e misure economiche a sostegno delle imprese, garantendone la capacità. Dato che la capacità finanziaria dello Stato risponde essenzialmente a due metodi, l'aumento delle entrate e l'incremento del debito, l'Italia ed altri Paesi con rapporto debito/Pil significativo si è ritrovata ad una conseguente esposizione a un altro rischio finanziario, quello di default del debito sovrano, a causa di pregresse condizioni elevate di debito pubblico.

In sintesi, le prime misure approvate dalle autorità europee nella primavera 2020 rispondono, dunque, alla mobilitazione immediata di fondi strutturali già presenti al fine di dare una rapida risposta alla crisi. L'ammontare di queste misure si aggira a circa 8 miliardi di euro in trattenute dai fondi indiretti, 29 miliardi di euro dai fondi delle politiche di coesione non ancora assegnati e 800 milioni di euro dal Fondo di solidarietà ampliato alla grave emergenza di sanità pubblica. I dati di previsione economica hanno rilevato, però, l'esigenza di altre azioni da parte delle autorità europee, congiuntamente al programma di acquisto titoli avviato dalla BCE. In tal senso, il quadro finanziario pluriennale (QFP) 2021-2027 viene, così, adeguato all'intervento richiesto con l'ammontare di 1074,3 miliardi di euro e, in aggiunta, affiancato da meccanismi abili ad aumentare la tempestività di reazione degli Stati membri senza accrescere esponenzialmente i rispettivi debiti nazionali: il meccanismo SURE, a sostegno dell'occupazione europea, e il fondo *Next Generation EU*.

³² (traduzione dell'autore) Publications Office of the European Union (May 2020), "European Economic Forecast", Institutional Paper, n. 125, p. 94.

Quest'ultimo, a rappresentanza di un cospicuo fondo per la ripresa dell'economia europea, viene delineato dalle istituzioni europee riportando l'attenzione allo sviluppo sostenibile promossa nel *Green Deal*: a dimostrazione di ciò, due dei tre pilastri strutturali proposti dalla Commissione il 27 maggio 2020 rispondono alla ripresa con l'istituzione di un fondo per la transizione giusta e con soluzioni sostenibili all'interno del nuovo programma di finanziamento comunitario diretto dedicato alla ricerca "*Horizon Europe*". La figura successiva dimostra come viene suddiviso il bilancio a lungo termine più cospicuo nella storia dell'Unione, approvato il 17 dicembre 2020 in sede plenaria del Parlamento europeo. Con un importo pari a 2.018 miliardi di euro, infatti, lo sforzo per rendere l'Europa più ecologica, digitale e resiliente viene stimolato anche dallo strumento temporaneo di ripresa e dalla flessibilità volta a rispondere all'incertezza futura.

Figura 2 Bilancio dell'Unione 2021-2027 tra Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) e *Next Generation EU* (NGEU) (fonte: CE)³³



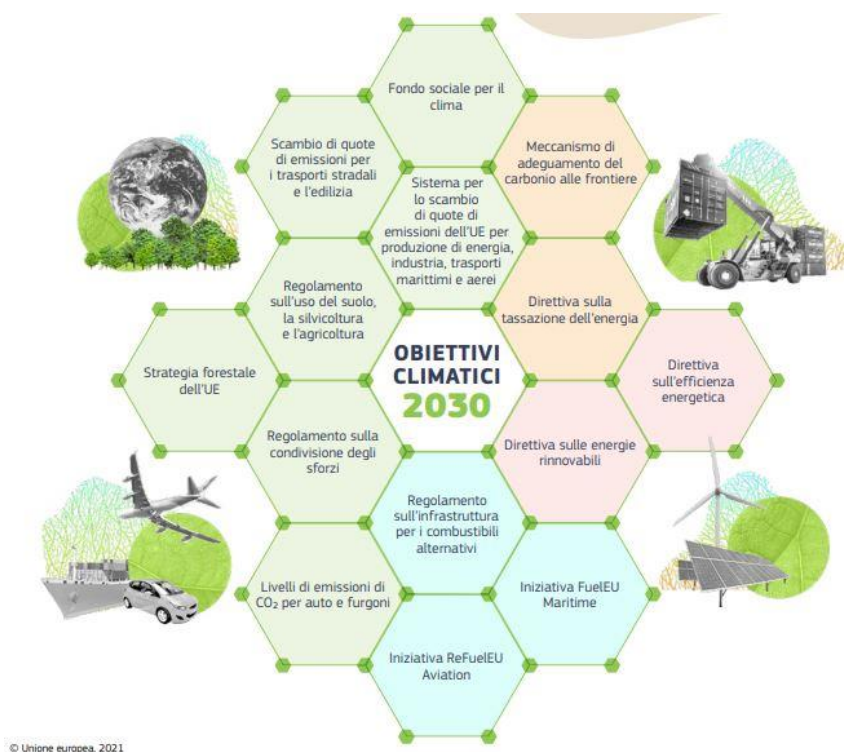
Con 750 miliardi di euro stanziati per l'innovativo strumento *Next Generation EU*, la Commissione europea ha poi ripreso la marcia politica d'intervento all'insegna della sostenibilità, evidenziando come «un obiettivo climatico generale del 30% si applicherà all'importo totale della spesa a titolo del QFP e di *Next Generation EU* e si tradurrà in obiettivi adeguati nella legislazione settoriale»³⁴. Ovviamente, sono diverse le modifiche apportate al calendario di intervento iniziale del *Green Deal* europeo: il patto europeo per il clima, invito alla condivisione per far fronte alla crisi climatica in un approccio di natura partecipativa,

³³ Commissione europea (visualizzazione web 21.08.2021), "*Un bilancio a lungo termine dell'UE rinnovato e potenziato da NextGenerationEU*", https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_it.

³⁴ Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (18.08.2020), "*Dal Green Deal al Next Generation EU*", Quaderni dell'ASviS, p. 50.

viene istituito il 9 dicembre; l'obiettivo di neutralità climatica dell'Unione entro il 2050 diviene legge, invece, il 28 giugno 2021 a seguito dell'approvazione del Consiglio; in materia di finanza sostenibile, il fondo per una transizione giusta e una rinnovata strategia raggiungono lo stato completo nel quarto trimestre 2020, lo stesso periodo che ha visto l'adozione dell'ottavo programma d'azione per l'ambiente e la strategia in materia di sostanze chimiche a sua tutela e, inoltre, la strategia per una mobilità sostenibile e intelligente. Pertanto, la presentazione allo stato dell'arte degli obiettivi europei in data 14 luglio 2021 contiene le proposte aggiornate e tese a raggiungere la riduzione effettiva di emissione gas serra e a concretizzare l'azione del *Green Deal* europeo.

Figura 3 Realizzare il *Green Deal* europeo con gli obiettivi climatici 2030 (fonte: CE)³⁵



La definizione delle iniziative targate dalla visione verde della Commissione Von der Leyen innesca l'azione nazionale, regionale e locale degli Stati membri europei. Il capitolo successivo propone la situazione italiana e di una delle sue regioni, la regione del Veneto, al fine di analizzare al meglio la programmazione strategica e l'elaborazione di politiche sulle orme del percorso sostenibile tracciato dalle agende d'intervento internazionali di Nazioni Unite ed Unione europea.

³⁵ Commissione europea (14.07.2021), “Realizzare il *Green Deal* europeo - il decennio decisivo”, Scheda informativa, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_21_3671.

Capitolo III. Italia e Regione del Veneto: strategie per lo sviluppo sostenibile

L'Agenda ONU 2030 ha provocato un effetto domino nel panorama politico internazionale e locale. Con la consapevolezza di sistemi di sviluppo sostenibile abili a coniugare gli aspetti economici con quelli sociali e ambientali, tutti e 193 gli Stati membri delle Nazioni Unite sono valutati nel percorso di avvicinamento ai 17 OSS nel report annuale di sviluppo sostenibile, complementare agli indicatori ufficiali degli OSS e su base nazionale volontaria, calcolato su una valutazione ponderata di ciascun obiettivo in scala 0 a 100. La classifica mondiale vede dominare i tre Paesi nordici, Finlandia, Svezia e Danimarca, e gli altri Stati membri dell'Unione e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD), a dimostrazione di quanto sia necessaria l'equità promossa dalle Nazioni Unite nei nuovi sistemi di sviluppo sostenibile. Con un 26° posto, l'Italia non si classifica tra le più virtuose dell'Unione in tema di sostenibilità, anche se impegnata dal dicembre 2017 nella declinazione a livello nazionale dell'Agenda ONU 2030.

La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), infatti, rappresenta il contesto di riferimento nazionale ai processi di pianificazione, valutazione e programmazione di tipo settoriale e territoriale corrispondente alle cinque aree riassunte dalle Nazioni Unite in Persone, Pianeta, Prosperità, Pace e Partnership. Al fine di implementare la SNSvS, i documenti programmatici preesistenti, come il Programma Nazionale di Riforma (PNR) e il Documento di Economia e Finanza (DEF), devono conciliarsi con le nuove azioni proposte e gli strumenti operativi derivati dal contesto sostenibile europeo, già analizzato in precedenza. La classifica 2021, qui riportata, presuppone l'essenzialità di un monitoraggio a livello territoriale in grado di permettere ai decisori di disegnare efficacemente le strategie di sviluppo sostenibile proprie di ogni singola regione, su un percorso di analisi di punti di forza e di debolezza.

Tabella 5 La classifica dei risultati 2021 sulla percentuale di raggiungimento totale degli OSS (fonte:

Sustainable development report)³⁶

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
1	Finland	85.9	43	Thailand	74.2
2	Sweden	85.6	44	Kyrgyz Republic	74.0
3	Denmark	84.9	45	Bulgaria	73.8
4	Germany	82.5	46	Russian Federation	73.8
5	Belgium	82.2	47	Bosnia and Herzegovina	73.7
6	Austria	82.1	48	Moldova	73.7
7	Norway	82.0	49	Cuba	73.7
8	France	81.7	50	Costa Rica	73.6
9	Slovenia	81.6	51	Vietnam	72.8
10	Estonia	81.6	52	Argentina	72.8
11	Netherlands	81.6	53	Ecuador	72.5
12	Czech Republic	81.4	54	North Macedonia	72.5
13	Ireland	81.0	55	Azerbaijan	72.4
14	Croatia	80.4	56	Georgia	72.2
15	Poland	80.2	57	China	72.1
16	Switzerland	80.1	58	Armenia	71.8
17	United Kingdom	80.0	59	Kazakhstan	71.6
18	Japan	79.8	60	Tunisia	71.4
19	Slovak Republic	79.6	61	Brazil	71.3
20	Spain	79.5	62	Fiji	71.2
21	Canada	79.2	63	Peru	71.1
22	Latvia	79.2	64	Albania	71.0
23	New Zealand	79.1	65	Malaysia	70.9
24	Belarus	78.8	66	Algeria	70.9
25	Hungary	78.8	67	Dominican Republic	70.8
26	Italy	78.8	68	Colombia	70.6
27	Portugal	78.6	69	Morocco	70.5
28	Korea, Rep.	78.6	70	Turkey	70.4
29	Iceland	78.2	71	United Arab Emirates	70.2
30	Chile	77.1	72	Jordan	70.1
31	Lithuania	76.7	73	Oman	70.1
32	United States	76.0	74	Iran, Islamic Rep.	70.0
33	Malta	75.7	75	Bhutan	70.0
34	Serbia	75.6	76	Singapore	69.9
35	Australia	75.6	77	Uzbekistan	69.8
36	Ukraine	75.5	78	Tajikistan	69.8
37	Greece	75.4	79	Maldives	69.3
38	Israel	75.0	80	Mexico	69.1
39	Romania	75.0	81	Jamaica	69.0
40	Cyprus	74.9	82	Egypt, Arab Rep.	68.6
41	Uruguay	74.5	83	Barbados	68.4
42	Luxembourg	74.2	84	Brunei Darussalam	68.3

Rank	Country	Score	Rank	Country	Score
85	Montenegro	68.2	126	Senegal	58.4
86	Cabo Verde	68.1	127	Syrian Arab Republic	58.0
87	Sri Lanka	68.1	128	Guyana	57.9
88	Panama	68.0	129	Pakistan	57.7
89	El Salvador	67.9	130	Rwanda	57.6
90	Bolivia	67.6	131	Cote d'Ivoire	57.6
91	Suriname	67.0	132	Tanzania	56.4
92	Paraguay	66.9	133	Mauritania	55.5
93	Lebanon	66.8	134	Cameroon	55.3
94	Qatar	66.7	135	Lesotho	54.6
95	Mauritius	66.7	136	Ethiopia	54.5
96	Nepal	66.5	137	Afghanistan	53.9
97	Indonesia	66.3	138	Djibouti	53.8
98	Saudi Arabia	66.3	139	Burkina Faso	53.5
99	Nicaragua	66.3	140	Uganda	53.5
100	Bahrain	66.1	141	Zambia	53.4
101	Myanmar	64.9	142	Eswatini	53.3
102	Cambodia	64.5	143	Togo	53.2
103	Philippines	64.5	144	Congo, Rep.	52.9
104	Belize	64.4	145	Yemen, Rep.	52.9
105	Iraq	63.8	146	Mali	52.2
106	Mongolia	63.8	147	Burundi	51.8
107	South Africa	63.7	148	Sierra Leone	51.7
108	Trinidad and Tobago	63.5	149	Malawi	51.4
109	Bangladesh	63.5	150	Haiti	51.4
110	Lao PDR	63.0	151	Papua New Guinea	51.3
111	Gabon	62.8	152	Mozambique	51.1
112	Honduras	62.8	153	Guinea	51.0
113	Kuwait	62.5	154	Angola	50.3
114	Ghana	62.5	155	Benin	49.9
115	Botswana	61.9	156	Niger	49.5
116	Namibia	61.8	157	Sudan	49.5
117	Turkmenistan	61.1	158	Congo, Dem. Rep.	49.3
118	Kenya	60.6	159	Madagascar	49.0
119	Vanuatu	60.5	160	Nigeria	48.9
120	India	60.1	161	Liberia	48.6
121	Guatemala	59.9	162	Somalia	45.6
122	Venezuela, RB	59.3	163	Chad	40.9
123	Gambia, The	59.3	164	South Sudan	38.9
124	Sao Tome and Principe	58.8	165	Central African Republic	38.3
125	Zimbabwe	58.7			

Ottimi risultati in termine di sostenibilità sono possibili, inoltre, grazie alla promozione dei 17 OSS e nel diretto coinvolgimento dell'intera società civile. Nell'ultimo anno, la consapevolezza dell'opinione pubblica italiana sui temi dello sviluppo sostenibile ha registrato numeri significativi: un'indagine «rileva che nel 2021 il 35,6% della popolazione italiana conosce molto o abbastanza l'Agenda ONU 2030; a gennaio 2020 la percentuale è del 28,2% e l'anno precedente, gennaio 2019, del 21,2%»³⁷. Di fondamentale importanza come linee guida, invece, la coerenza tra politiche locali e nazionali deve dimostrarsi incessante al fine di avere un impatto positivo sull'energia, il clima, l'occupazione e la transizione giusta promossa a livello continentale. L'Agenda ONU 2030 non si circoscrive, infatti, alla conservazione dell'ambiente, ma si estende allo sviluppo del capitale umano, economico, culturale e sociale nell'ottica di un benessere sostenibile attuabile solo con uno sforzo congiunto e declinato in modo chiaro e sintetico da ogni singola regione. In questo scenario, le strategie per la sostenibilità futura degli Stati membri europei rappresentano un insieme dinamico di policy volte ad aggiornarsi grazie al costante monitoraggio e alla valutazione dell'efficacia degli interventi intrapresi. Come evidenziato prima con le modifiche subite dalla roadmap europea, il perdurare dell'emergenza sanitaria da Covid-19 ha prodotto un impatto trasversale negativo evidenziando, però, la forte crescita dei governi a ideare scenari complessi di governance multilivello nella proiezione di politiche a lungo termine.

A coordinamento dell'attuazione dell'Agenda ONU 2030 in Italia, la SNSvS prevede che ciascuna delle regioni italiane si impegni nell'approvazione di strategie a implementazione degli obiettivi gestiti dalla cabina di regia nazionale, ovvero la Presidenza del Consiglio dei ministri. In precedenza, il documento di programmazione e indirizzo veniva affidato, per quanto concerne il settore energetico, alla Strategia Energetica Nazionale³⁸ con obiettivi competitivi per il Paese in merito all'approvvigionamento e il raggiungimento di soglie di decarbonizzazione entro l'orizzonte temporale del 2030. Una visione per un nuovo modello economico circolare in grado di produrre basse emissioni di CO₂ viene affidato proprio alla SNSvS all'interno della sua composizione di policy multistrato. «La Strategia Nazionale è infatti strutturata su più livelli:

- Aree tematiche (Persone, Pianeta, Pace, Prosperità, Partnership);
- Vettori trasversali di sostenibilità:

³⁷ Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (04.03.2021), "*Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la Legge di Bilancio 2021 e lo sviluppo sostenibile*", Quaderni dell'ASviS, p. 39.

³⁸ Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (10.11.2017), "*Strategia Energetica Nazionale*", D.M. 10/11/2017.

- 1) conoscenza comune, monitoraggio e valutazione delle politiche;
 - 2) partecipazioni e partenariati;
 - 3) educazione, sensibilizzazione e comunicazione;
 - 4) efficienza della Pubblica Amministrazione;
 - 5) gestione delle risorse pubbliche;
- Scelte strategiche;
 - Obiettivi strategici.

Ad ogni scelta strategica sono associati più obiettivi strategici; ad ogni obiettivo strategico nazionale sono associati più Goal e target dell'Agenda 2030, questi ultimi valorizzati in base al grado di coerenza con l'obiettivo strategico nazionale»³⁹.

La sinergia operativa con il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare (MATTM), denominato Ministero della Transizione Ecologica (MITE) dal D.L. 22/2021 convertito con modificazioni in L.55/2021⁴⁰, con il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) per quanto concernono, rispettivamente, la dimensione domestica ed internazionale della sostenibilità, e con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), in veste di coordinatore degli obiettivi relativamente ai documenti ufficiali di politica economica, supporta l'azione del Governo nello stimolare Regioni e altri enti locali a promuovere un modello di economia circolare resiliente ai cambiamenti climatici. In aggiunta, l'Istituto nazionale di statistica (Istat) svolge un ruolo attivo nel coordinamento nazionale grazie al proprio coinvolgimento in materia di indicatori per la misurazione dello sviluppo sostenibile e monitoraggio dei 17 OSS: Eurostat supporta gli istituti nazionali per implementare un approccio globale sia all'analisi della domanda di informazione associata agli OSS sia alla finalizzazione di indicatori abili a monitorare i progressi a livello europeo. Alcuni indicatori, abbozzati in prima battuta dalle Nazioni Unite con la costituzione dell'*Inter Agency Group on SDGs* (IAEG-SDGs), vengono utilizzati per effettuare il monitoraggio di più di un OSS al fine di affrontare l'urgente necessità di adattamento e sviluppo di dati necessari alla corretta implementazione dell'Agenda ONU 2030. Mentre esistono indicatori consolidati e disponibili per la gran parte dei Paesi, altri non vengono correntemente prodotti, altri ancora non sono stati ancora esattamente definiti a livello internazionale e gli istituti nazionali

³⁹ Regione del Veneto (maggio 2020), “2030: la strategia regionale per lo sviluppo sostenibile”, p. 32.

⁴⁰ Ministero della Transizione Ecologica (visualizzazione web 01.09.2021), <https://www.mite.gov.it/pagina/competenze>.

di statistica di ogni singolo Paese sono stimolati a costruire l'informazione statistica necessaria alla misurazione e al monitoraggio.

A seguito dello scoppio della pandemia da Covid-19, «all'*High-level Political Forum on Sustainable Development* (HLPF) è stato assegnato un ruolo centrale per il controllo dell'adozione dell'Agenda ONU 2030 e per il monitoraggio dei risultati delle politiche concretamente sviluppate. Questo Forum si è riunito nel 2020 e nel 2021, sottolineando la necessità di una revisione costante dei piani nazionali di sviluppo sostenibile e dei quadri di finanziamento, per garantire le risorse necessarie al cambiamento richiesto dall'Agenda, soprattutto nella situazione attuale fortemente condizionata dalla pandemia. [...] Ai Paesi è richiesto di presentare le *Voluntary National Review* (VNR), che dedicano una parte consistente al monitoraggio e alla misurazione»⁴¹. L'Istat si conferma cruciale nell'azione di input per la misurazione della SNSvS a supporto del Governo e ai diversi attori istituzionali appartenenti al Sistema statistico nazionale (Sistan) e non solo, operando con la versione di indicatori revisionati da IAEG-SDGs nel 2020: a seguito del tavolo di lavoro iniziale coadiuvato dal MITE, infatti, la piattaforma Istat-Sistan ha prodotto misure statistiche attente alla miglior disaggregazione territoriale possibile in modo da produrre un risultato a livello nazionale e regionale. In tal senso, le interconnessioni tra gli OSS, i target e gli indicatori della strategia risultano fondamentali: l'analisi dei legami aiuta a definire quali siano i punti critici e i nodi dello sviluppo sostenibile ad individuazione delle interrelazioni tra gli indicatori statistici, a supporto dei processi attivi e delle politiche. Le analisi facilitano, in sostanza, la produzione dell'informazione statistica finalizzata a colmare i gap informativi rendendola, anche se complessa, maggiormente fruibile per monitoraggi specifici. Allo stato dell'arte, l'Istat ha individuato 354 misure statistiche diffuse per 135 indicatori globali IAEG-SDGs per lo sviluppo sostenibile.

Nella definizione della SNSvS, prospettive economiche, benessere sociale e l'ecosistema tracciano il percorso di crescita per le politiche pubbliche nell'ottica della qualità ambientale necessaria per lo sviluppo sostenibile. La dimensione del benessere sociale viene riportata con l'area tematica "Persone", termine in grado di descrivere una politica efficace e coerente con la protezione dei soggetti fragili già presente nell'Agenda ONU 2030. All'interno di tale area, la SNSvS delinea tre scelte strategiche:

⁴¹ Istituto nazionale di statistica (09.08.2021), "*Rapporto SDGs 2021. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*", Attività editoriali, p. 155.

«I. Contrastare la povertà e l'esclusione sociale eliminando i divari territoriali

II. Garantire le condizioni per lo sviluppo del potenziale umano

III. Promuovere la salute e il benessere»⁴².

E il loro collegamento con gli OSS 1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,13,16. La dimensione dell'ecosistema, invece, si ritrova nella seconda area tematica della SNSvS: descritta con la parola "Pianeta", la relativa politica si impegna a garantire la corretta gestione delle risorse marine, terrestri e naturali, sia conservando gli habitat già presenti sul territorio sia ripopolando l'ecosistema sulle linee guida definite dalle seguenti scelte strategiche

«I. Arrestare la perdita di biodiversità

II. Garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali

III. Creare comunità e territori resilienti, custodire i paesaggi e i beni culturali»⁴³.

Trasversalmente alle altre quattro aree tematiche, "Prosperità" della SNSvS concentra il legame della policy italiana con gli OSS 2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15. Le scelte strategiche individuate rispondono alle sfide di un'economia circolare necessaria a valorizzare il capitale umano e naturale:

«I. Finanziare e promuovere ricerca e innovazione sostenibili

II. Garantire piena occupazione e formazione di qualità

III. Affermare modelli sostenibili di produzione e consumo

IV. Decarbonizzare l'economia»⁴⁴.

Alcuni esempi di interventi sono portati dalla definizione di piani di industria innovativi e di riforme del lavoro abili a istituire un'evoluzione positiva al nuovo mercato dell'occupazione. Sulla base di queste sfide, un approccio inclusivo, integrato ed orientato alla sostenibilità emerge come pietra d'angolo che caratterizzi le fasi processuali di *decision-making*, di pianificazione e di attuazione delle politiche pubbliche. In tal senso, l'impatto prodotto concettualizza l'idea di territori e comunità più resilienti, città sostenibili ed

⁴² Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (ottobre 2017), "*Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*", p. 23.

⁴³ *ivi*, p. 39.

⁴⁴ *ivi*, p. 55.

efficienti, connesse e sicure, nelle quali sono preservati i dettagli identitari e paesaggistici del Paese. La quarta area tematica, “Pace”, evidenzia l’attenzione della SNSvS per l’inclusività, l’equità, il rispetto della diversità e la lotta alle discriminazioni e violenze in tutte le sue forme. Sono tre le scelte strategiche contenute nell’area a sintesi dell’impatto prodotto dalla strategia:

«I. Promuovere una società non violenta e inclusiva

II. Eliminare ogni forma di discriminazione

III. Assicurare legalità e giustizia»⁴⁵.

La quinta e ultima area tematica, denominata “Partnership”, conclude la struttura della strategia declinandone la propria dimensione esterna in aree di intervento e obiettivi, nel complesso definiti dalla cabina di regia MAECI. Condividendone la natura trasversale, i vettori di sostenibilità si aggiungono all’azione della SNSvS con la funzione di avvio, guida, gestione e monitoraggio all’integrazione della sostenibilità nelle politiche, piani e progetti inseriti nel contesto nazionale dall’Agenda ONU 2030. A somiglianza delle aree tematiche, i vettori sono definiti da obiettivi, di natura trasversale, i quali approfondiscono gli ambiti in fase di attuazione e monitoraggio.

La crisi pandemica ha sì bloccato l’iniziale progresso sulla strada dello sviluppo sostenibile del territorio nazionale, ma ha altrettanto rafforzato la resilienza della Commissione europea in materia di policy comunitarie: il *Next Generation EU*, con i sei principali pilastri, ha difatti azionato la ripresa richiedendo piani di implementazione agli Stati membri verso la neutralità climatica entro il 2050 e della riduzione di emissioni di gas a effetto serra del 55% entro il 2030. Ogni Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) risponde alle priorità generali e destina almeno il 20% del budget alla transizione digitale e il 37% alla transizione ecologica, producendo un impatto sulla pianificazione a livello regionale e locale. Di conseguenza, a pacchetti di investimenti pubblici e riforme per il settennio 2021-2026 individuati dai fondi di *Next Generation EU* si producono, con impatto uguale e contrario, i piani di rilancio regionali. La Regione del Veneto, ad esempio, ha delineato «il piano di rilancio del Veneto per i prossimi 10 anni con il Piano Regionale per la Ripresa e la Resilienza (PRRR, D.G.R n.1529/2020) in sei aree: digitalizzazione, innovazione e competitività sistema produttivo, salute, equità sociale, rivoluzione verde, infrastrutture, istruzione, formazione,

⁴⁵ *ivi*, p. 75.

ricerca e cultura»⁴⁶. Proprio le Regioni sono, dunque, impegnate sul fronte di realizzazione degli obiettivi della SNSvS secondo il principio delineato dall'art.34 del D.Lgs. n.152/2006 che le vede «determinare, nell'ottica della strategia di sviluppo sostenibile, i requisiti per una piena integrazione della dimensione ambientale nella definizione e valutazione di politiche, piani, programmi e progetti»⁴⁷.

Producendo impatto significativo sulle politiche, lo sviluppo sostenibile necessita di coordinamento tra livelli di governo diversi. In Italia, la «mappa regionale mostra una consolidata differenza dello sviluppo sostenibile a favore delle regioni del Nord-est [...] rispetto al Sud e alle Isole»⁴⁸, dando dimostrazione di come essa risulti il riflesso di divari politico-economici già presenti all'interno dei confini nazionali. Nell'ottica di posizionamento iniziale differente ma con sforzo di natura sinergica, i documenti di riferimento per comunità territoriali, società civile, imprese e cittadini sono rappresentati dalle Strategie Regionali per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS), i quali impegnano i rispettivi organi esecutivi nella definizione di macroaree strategiche frutto di considerazioni inerenti a processi interni e di partecipazione. Prendendo ad esempio la Regione del Veneto, le sei macroaree permettono alla SRSvS di intensificare l'intervento nelle policy per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica: sebbene alcune linee di intervento associate alle macroaree non siano di competenza regionale, gli scenari che si vengono a creare sono dipesi anche da fattori esogeni ad integrazione del percorso partecipato privilegiato dall'Agenda ONU 2030. Rispetto alla media nazionale, la direzione del percorso di transizione veneto verso lo sviluppo sostenibile dimostra una migliore performance, anche se in salita come generalmente dimostrato dalle policy italiane in tema.

⁴⁶ Regione del Veneto (12.03.2021), "*VENEZIA Capitale mondiale della sostenibilità*", DGR n. 278/21, Allegato A, p. 10.

⁴⁷ Gazzetta Ufficiale n. 88 (14.04.2006), "*Norme in materia ambientale*", Decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, art. 34.

⁴⁸ Istituto nazionale di statistica (09.08.2021), "*Rapporto SDGs 2021. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia*", Attività editoriali, p. 9.

Figura 4 La Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile: la rappresentazione grafica nelle sei macroaree (fonte: Regione del Veneto)⁴⁹



⁴⁹ Regione del Veneto (maggio 2020), “2030: la strategia regionale per lo sviluppo sostenibile”, p. 32.

Nella figura sopra rappresentata, la correlazione con i 17 OSS risulta evidente grazie alle linee di intervento associate alle sei macroaree tematiche. Lo stato dell'arte dell'implementazione eseguita dall'esecutivo della Regione del Veneto viene evidenziato nell'ultimo rapporto, datato 2020, come in significativo miglioramento: se il mercato del lavoro stenta a riportarsi a livelli pre-crisi economica e criticità importanti si segnalano in ambito ambientale, l'efficienza del sistema sanitario e la giusta direzione imboccata dall'imprenditoria verso l'innovazione sostenibile dimostrano passi importanti nel progresso nazionale in materia.

Scendendo nella concretizzazione degli interventi regionali, l'indirizzo politico sicuramente apporta un significativo contributo al risanamento di un sistema spesso privilegiante la produttività, ma le azioni dei singoli soggetti devono dimostrarsi concretamente volte a rimodulare i propri processi. La seconda parte concentra l'analisi sull'operato di un ente pubblico impegnato, tra i primi nel proprio settore di afferenza tipicamente non produttivo, nella disposizione a sistema della sostenibilità. Se l'ambito di ricerca rappresenta un percorso più agevole in tale direzione, la strategicità dei processi verso lo sviluppo sostenibile dell'Università Ca' Foscari di Venezia rappresenta, infatti, esempio di come il cambio di passo della governance sia significativo in termine di sostenibilità.

PARTE II. La governance sostenibile d'Ateneo

Capitolo IV. Prove di amministrazione futuribile: la policy dell'Università Ca' Foscari di Venezia

Nello svolgimento delle tre missioni che le vedono impegnate attivamente, per legge le università italiane «sono sede primaria di libera ricerca e di libera formazione nell'ambito dei rispettivi ordinamenti e sono luogo di apprendimento ed elaborazione critica delle conoscenze; operano, combinando in modo organico ricerca e didattica, per il progresso culturale, civile ed economico della Repubblica»⁵⁰. La seconda parte dell'elaborato propone l'analisi della sostenibilità promossa dagli Atenei, attraverso le attività che questi operano direttamente con la società nella prima missione di insegnamento, nella seconda di ricerca e nella terza di valorizzazione economica della conoscenza e della cultura. In particolar modo, la presentazione della sostenibilità universitaria che riguarda la seguente analisi risponde al nome dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Data la direzione a tema sostenibile dimostrata nel capitolo precedente dalla Regione del Veneto, infatti, il riflesso dell'equilibrio complesso dettato dall'ecosistema naturale e la comunità che vive, lavora e studia nel territorio lagunare, portano tale Ateneo a responsabilizzarsi socialmente come motore propulsore di benessere ambientale e innovazione. Di conseguenza, studiare la sostenibilità dell'Università Ca' Foscari implica individuarne il modello alla base di gestione e organizzazione delle attività a coinvolgimento della comunità di studenti, docenti, personale tecnico e tutti coloro che risultano protagonisti della contaminazione operata dalle missioni d'Ateneo.

L'Università Ca' Foscari «ha individuato tre ambiti in cui integrare la sostenibilità nelle azioni e nei comportamenti di tutti i suoi componenti: didattica e ricerca; governance; ambiente e comunità»⁵¹. Innovazione ed eccellenza sono le parole chiave delle modalità di apprendimento al centro della didattica e della ricerca scientifica grazie a progetti dalla significativa trasversalità e creatività tra due ambiti dalla diretta applicazione al territorio e alla sua società. Con la governance dell'Ateneo, invece, la sostenibilità si riflette sul modello di gestione alla base della valutazione della performance cafoscarina a livello nazionale e internazionale: una policy con forte impatto sostenibile, infatti, è in grado di comunicare efficacemente quale sviluppo può portare la comunità del presente e futuro prossimo sui

⁵⁰ Gazzetta Ufficiale n. 10-Suppl. Ordinario n. 11 (14.01.2011), "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 1.

⁵¹ Ca' Foscari Sostenibile (visualizzazione web 15.09.2021), "Policy di sostenibilità", <https://www.unive.it/pag/17647/>.

principi e valori dell'Agenda ONU 2030. Proprio la comunità e l'ambiente sono, infine, destinatari dell'efficientamento nell'utilizzo delle risorse e nella responsabilizzazione delle azioni che vedono l'università impegnata sul territorio.

Al fine di promuovere e realizzare nuove iniziative, la governance degli Atenei segue la programmazione che ne delinea l'orientamento strategico, la missione e gli obiettivi a medio e lungo termine. In tale senso, la tappa fondamentale viene rappresentata dalla redazione del piano strategico, vero e proprio documento di programmazione pluriennale contenente le linee guida dell'implementazione prevista per concretizzare la visione strategica delle università. Redatto con un'estensione temporale contigua all'insediamento dei nuovi rettori, il piano individua sia punti di forza che di debolezza grazie al posizionamento strategico evidenziato da fase di analisi iniziale: nel percorso di scrittura, gli obiettivi hanno natura generale per offrire margini alle specifiche azioni di concretizzare l'impatto e l'ambizione auspicabile delle tre missioni. Prendendo d'esempio il settennio a guida cafoscarina del rettore Michele Bugliesi, rettore dall'ottobre 2014 al settembre 2020, l'Ateneo ha assunto come impatto istituzionale l'azione responsabile e trasparente a promozione dello sviluppo economico e dell'innovazione sociale.

Nel piano strategico 2014-2020, la missione dell'Università Ca' Foscari consiste nella creazione, nella disseminazione e nella valorizzazione della conoscenza, mediante i seguenti obiettivi strategici:

1. «Promuovere una ricerca d'impatto
2. Creare un'esperienza di studio trasformativa
3. Acquisire una dimensione internazionale
4. Agire da catalizzatore di innovazione
5. Garantire un futuro accademico sostenibile»⁵².

La funzione futuribile della programmazione universitaria tiene così conto del contesto di riferimento, sia in termini di opportunità che di vincoli, creando un sistema d'azione dove persone e strutture riescano a valorizzare le proprie progettualità, competenze e risorse. Ricerca, didattica, internazionalità, innovazione e sostenibilità vengono riportate dall'Università Ca' Foscari come obiettivi di sviluppo corredati da mezzi, descritti anch'essi nel piano strategico, adottabili al fine di avanzare nel processo di implementazione con tutta

⁵² Università Ca' Foscari Venezia (novembre 2013), "*Piano strategico Ca' Foscari 2014-2020*", p. 11.

la comunità e i portatori di interesse esterni. A tale scopo, il percorso di definizione della programmazione d'Ateneo risulta partecipato da diversi soggetti, abili a fornire una più ampia visione alla governance e alle linee strategiche definite dal rettore, e aperto alla sua completa definizione per rispondere a nuove esigenze e accogliere contributi e idee provenienti da docenti, tecnici amministrativi, dottorandi, assegnisti, studenti e altri stakeholders esterni.

Figura 5 Stakeholders interni ed esterni, Università Ca' Foscari di Venezia (fonte: Bilancio di sostenibilità d'Ateneo 2020)⁵³



Ottimamente posizionata nella ricerca con eccellenze provenienti da discipline di propria competenza, l'Università Ca' Foscari dedica il primo obiettivo del piano strategico 2014-2020 alla creazione di un'agenda abile a impattare sul panorama internazionale promuovendo l'integrazione di gruppi di ricerca dall'elevata reputazione. La competitività nell'accesso ai fondi di finanziamento risulta essenziale per raggiungere un livello significativo d'impatto. Di conseguenza, le direzioni strategiche da adottare rispondono ad una ricerca coordinata, all'attrazione e sviluppo di talenti, alle strutture e infrastrutture e alla valutazione della ricerca sintetizzati in quattro obiettivi specifici:

- (i) «reclutare da 5 a 8 vincitori di ERC, 30 vincitori di borse Marie Curie e non meno di 2-4 nuovi membri internazionali del corpo docente all'anno;

⁵³ id., (settembre 2021), "Bilancio di Sostenibilità 2020", p. 13.

- (ii) ottenere almeno (un totale di) 35 milioni di euro di finanziamenti per la ricerca da fondi europei;
- (iii) aumentare del 30% la produzione di ricerca sui principali database bibliografici; [...]
- (iv) garantire che ogni membro del corpo docente consegua almeno una pubblicazione ogni due anni su riviste in “classe A”, o equivalenti, e almeno una pubblicazione ogni anno su riviste in “classe B”, o equivalenti⁵⁴.

Le iniziative multidisciplinari che impegnano i soggetti attivi, come ricercatori e docenti, in programmi di integrazione con gli stakeholder esterni e in progettualità significative per gli sviluppi futuri rientrano nella serie di azioni strategiche finalizzate all'implementazione degli obiettivi specifici. Nel coordinamento della ricerca, l'università investe reclutando risorse abili a promuovere creatività e innovazione con l'attività di mentoring affidata a coordinatori dei gruppi di ricerca, valorizzando iniziative interne con una logica bottom-up e aumentandone la visibilità tramite i canali di comunicazione istituzionale. L'attrazione di finanziamenti, d'altro canto, richiede lo sviluppo interno di talenti, reso possibile da condizioni di flessibilità contrattuale per la comunità accademica, di identificazione dell'Ateneo come sede per la ricerca individuale e di significativa incentivazione alla performance. Per mettere a punto strutture e infrastrutture di ricerca adeguate, inoltre, il piano strategico accademico prefigge come azioni il potenziale supporto alle unità di ricerca con la ristrutturazione di edifici e reclutamento dei rispettivi organici amministrativi. Da ultimo, la garanzia di pubblicazioni d'eccellenza viene identificata con azioni di identificazione con standard di valutazione internazionali, incentivando sia la ricerca individuale che dipartimentale.

Gli obiettivi strategici centrali individuati dalla governance del rettore Bugliesi coinvolgono le dimensioni della didattica, internazionalità e innovazione. Un'esperienza trasformativa viene, infatti, proposta alla comunità cafoscarina con diverse azioni impattanti sullo studio: il rinnovamento dell'offerta didattica, il coinvolgimento degli stakeholder per garantire un placement efficace e il potenziamento della multimedialità sono filoni d'intervento atti a trasformare l'esperienza dei diretti destinatari della prima missione d'Ateneo. In termini di internazionalità, il piano strategico 2014-2020 individua interventi trasversali tra didattica e public engagement, aumentando sia la percentuale di corsi erogati

⁵⁴ id., (novembre 2013), "*Piano strategico Ca' Foscari 2014-2020*", p. 15.

parzialmente o interamente in lingua inglese sia l'attrattiva all'immatricolazione di studenti comunitari ed extra-comunitari, possibile grazie ad investimenti sul piano di comunicazione esterna dell'Università Ca' Foscari. Il quarto obiettivo strategico impegna attivamente, invece, le attività di didattica e ricerca accademiche sull'impatto innovativo riproducibile sul tessuto istituzionale e imprenditoriale. Valorizzando risultati ottenuti in diverse attività culturali, Ca' Foscari si propone come catalizzatore delle iniziative provenienti dal territorio locale offrendo visibilità a livello internazionale.

Ripresa direttamente dall'ultimo obiettivo del piano strategico, la sostenibilità trova spazio nelle direttive portate a termine dall'università in diversi campi, in primis quelle riguardanti la missione didattica. In tale senso, il futuro accademico della comunità cafoscarina viene garantito con programmi di sviluppo supportati da adeguato corpo docente, spazi idonei all'insegnamento e alla residenzialità studentesca e promozione di pratiche sostenibili sia all'interno che all'esterno dell'istituzione. Responsabilità, efficienza e trasparenza sono i concetti chiave su cui porre le basi per le azioni future riguardanti anche il corpo docente e amministrativo in materia di reclutamento, sviluppo delle carriere e conciliazione vita-lavoro. La sostenibilità finanziaria individuata dall'Ateneo riprende la seconda e terza missione con l'obiettivo di attrarre finanziamenti pubblici a potenziamento della ricerca e della crescita e avvio dell'unità di sviluppo. Altre azioni in risposta al quinto obiettivo strategico riguardano l'aspetto ambientale: contesti di lavoro, edificazione di campus e aule e relativi consumi di energia sono strutturalmente integrati nel rispetto dell'utilizzo di materiali sostenibili e contenimento nella produzione di inquinamento.

Presente e futuro del piano strategico 2014-2020 parlano il linguaggio proprio della sostenibilità, ma anche il recente passato ha reso fertile il contesto accademico verso l'orizzonte delineato dall'Agenda ONU 2030. L'Università Ca' Foscari tratta strategicamente di sostenibilità, infatti, dalla fine della prima decade del nuovo millennio con l'allora rettorato di Carlo Carraro, rettore dal 2009 al 2014. A tal proposito, la dottoressa Martina Gonano, ora direttrice dell'ufficio Sostenibilità in Ateneo, ricorda le origini sostenibili dell'università con il conferimento della posizione di delegata alla responsabilità sociale e ambientale alla professoressa Chiara Mio. In un'intervista⁵⁵ condotta dall'autore dell'elaborato al fine di indagare sul corso degli eventi che hanno portato l'università al cambiamento nella governance, la referente della sostenibilità nella struttura amministrativa cafoscarina evidenzia quanto sia sintomaticamente rilevante il susseguirsi di differenti denominazioni

⁵⁵ V. Appendice A.

affibbiate prima ai progetti e, successivamente, agli uffici istituiti in Ateneo. L'evoluzione ha origine con l'imprinting affidato alla prima rappresentante accademica della responsabilità sociale e ambientale, abile a sintetizzare in processo la sostenibilità in sé: da qui, l'ufficio denominato processi e progetti speciali ha dato inizio al percorso di Ca' Foscari Sostenibile come progetto speciale, configurandolo dunque con serie di attività di natura straordinaria. Con il passare degli anni, il rettorato Carraro ha progressivamente sostituito diversi progetti con compiti propri dell'ufficio controllo di gestione, estraendo progetti speciali il cui corso divenne pian piano sempre più ridotto nel contenuto e semplificato nella forma. Lo stato dell'arte della sostenibilità in Ateneo si è successivamente definito con l'istituzione dell'ufficio Ca' Foscari Sostenibile con il rettorato Bugliesi. Nel 2019, infatti, la dottoressa Gonano ricorda come la visione abbia mosso significativi passi in avanti nel considerare lo sviluppo sostenibile come parte integrante dei processi di governance dell'Università Ca' Foscari grazie alla configurazione dell'ufficio e il suo posizionamento nella direzione generale.

La prospettiva di includere la sostenibilità all'interno delle ordinarie attività trova spazio come obiettivo principale del programma d'azione dell'ufficio Sostenibilità, il quale viene coadiuvato nelle proprie funzioni dal board di "Ateneo per la Sostenibilità". Sulla strada verso gli obiettivi previsti dall'Agenda ONU 2030 e dal piano strategico accademico, infatti, ogni dipartimento viene rappresentato da professori impegnati nella collaborazione con la delegata per la sostenibilità nominata direttamente dalla rettrice: con uno sforzo sinergico, l'università propone una visione coordinata e condivisa da tutti gli organi che la compongono, partendo da buone pratiche esistenti e strutturando progetti multidisciplinari. I risultati conseguiti e conseguibili nel tempo grazie a tale approccio metodologico rispondono ad attestazioni di certificazioni e attività di engagement con l'intera comunità cafoscarina. Per quanto concerne le prime, l'università detiene dal 2013 il riconoscimento "*Leadership in Energy and Environmental Design*" (LEED) per la sede di palazzo Foscari, uno degli edifici più antichi al mondo a gestione e manutenzione verde nel rispetto dell'efficienza idrica, risparmio energetico e approvvigionamento da fonti rinnovabili, gestione dei rifiuti, prodotti delle pulizie sostenibili e a promozione della mobilità sostenibile. Protagoniste nei piani strategici succedutisi dal 2009 invece, le attività di engagement hanno dimostrato e dimostrano l'universalità propria dello sviluppo sostenibile data l'abilità di includere studenti afferenti a diversi corsi di laurea con molteplici snodi tematici.

La dottoressa Gonano ricorda quanto siano stati cruciali nel percorso di accettazione della sostenibilità come parte integrante di ogni singola attività accademica le iniziative

svincolate da logiche mirate: dai progetti speciali del 2013, i linguaggi umanistici, economici e scientifici incontratisi in Ateneo sono infatti uniti in svariate tematiche, come quella di arte e sostenibilità solo per farne un esempio. «[...] Nel 2012 abbiamo lanciato questo corso di competenze sulla sostenibilità, [...] pensato come un credito extra-curriculare» al fine di dare l'occasione di integrare la propria specifica formazione a tutti gli studenti interessati in una competenza trasversale: interrogata sul futuro prossimo dei corsi, la referente per Ca' Foscari Sostenibile auspica che i minor già presenti possano evolversi in frequenze obbligatorie con apprendimento a distanza così da agevolare la fruizione dei contenuti e la flessibilità nella metodologia didattica. In tale senso, l'Ateneo eroga recentemente *Massive Open Online Courses* (MOOC) dedicati alla formazione sullo sviluppo sostenibile ispirata dai 17 OSS dell'Agenda ONU 2030.

Gli obiettivi delle Nazioni Unite sono stati accolti come una “manna dal cielo” da Ca' Foscari Sostenibile, benché l'adesione al global compact, strategia internazionale a ispirazione di un'economia globale sostenibile, e ai *principles for responsible management for education* (PRME), principi di inclusione educativa promossi dall'Onu, fosse già stata avviata con successo. La ragione è presto motivata nell'esigenza di un «framework chiaro per dire che cosa contiene la sostenibilità [...]» afferma la dottoressa Gonano nell'intervista, che aggiunge come «[...] una delle difficoltà che avevamo riscontrato più spesso, era far capire a chi avevamo di fronte che cos'è sostenibile, all'interno di un corso, di una ricerca...». Di conseguenza, la disseminazione degli OSS viene instaurata immediatamente dagli uffici sia materialmente, con la stampa dei loghi applicati in tutte le sedi d'Ateneo, sia concettualmente, in modo da far capire alla comunità cafoscarina quali attività didattiche, di ricerca e di terza missione rientrano nell'ampio spettro di azioni sostenibili. Su quest'ultimo aspetto, gli insegnamenti sono rientrati sotto la lente d'ingrandimento dei piani strategici dapprima con una valutazione dei contenuti affidata ai professori, per poi passare dalla valorizzazione del concetto di sostenibilità ambientale derivante dall'utilizzo di strumenti d'apprendimento al legame indissolubile di corsi e specifici target contenuti negli OSS grazie alla loro suddivisione in sette macroaree operata grazie al supporto dell'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile (ASViS).

A livello di engagement, l'Ateneo ha attivato e prosegue nell'ideazione di diverse iniziative promosse dall'ufficio comunicazione: basti pensare che, con un format internazionale, il progetto “*Kids' University*” rappresenta la prima pietra d'angolo del contatto professori e sostenibilità con il territorio. Nell'ambito di promozione delle politiche, come

ampiamente ribadito negli OSS dalle stesse Nazioni Unite, Ca' Foscari cerca di coniugare attività formative modellate da professori per ragazzi e bambini sottolineando le linee di intervento con impatto sostenibile e parte di un processo di sviluppo più grande e spesso sconosciuto ai più. Data la definizione partecipata della visione sostenibile contenuta nel piano strategico 2016-2020, anche altri attori pubblici si trovano ad affiancare l'Ateneo sul territorio su diversi piani di azione. In primo piano, la Regione del Veneto e il comune di Venezia progettano la definizione delle attività per istituire la città come polo attrattivo di iniziative a tema sostenibilità. Al termine del piano strategico del rettorato Bugliesi, la conferenza sul clima al G20 Economia tenutasi l'11 luglio 2021 ha, infatti, portato alla luce la "Fondazione Venezia capitale della sostenibilità": «programma di residenzialità dedicata, fiscalità agevolata e servizi per lavoratori e studenti interessati a risiedere nella città storica»⁵⁶, le linee di intervento per il rilancio sociale, economico e ambientale di Venezia sono cospicue e necessitano del sostegno delle imprese e istituzioni pubbliche.

Il metodo d'intervento partecipato rientra anche nei piani futuri dell'Ateneo. Come dichiara la dottoressa Gonano, il percorso sostenibile tracciato dalla governance della città a motrice regionale passa per un periodo storico, quello contraddistinto dalla pandemia da Covid-19, che necessita di un contributo permanente di tutti gli attori, non più caratterizzato da interventi estemporanei e fini a sé stessi in un arco temporale breve. «Adesso forse siamo chiamati di più a mettere insieme le competenze, un'urgenza internazionale che ancora una volta si scontra con le politiche nazionali anche delle valutazioni» e che, continua nell'intervista, rischia di frenare la "contaminazione" di settori disciplinari completamente diversi, in origine non comunicanti, e pronti a coordinarsi in una risposta dall'impatto globale. L'ampio fronte vede l'università, le istituzioni e le imprese collaborare direttamente e indirettamente per la cittadinanza verso risultati lungimiranti, come quelli proiettati dal progetto VeniSIA del dipartimento di management, vero e proprio «acceleratore di innovazione sulla sostenibilità, basato a Venezia e orientato allo sviluppo di idee imprenditoriali e soluzioni tecnologiche in grado di affrontare il cambiamento climatico e altre sfide ambientali»⁵⁷. Sviluppato su un percorso di accelerazione in tre fasi, il progetto dipana innovativi interventi per la città provenienti da start-up tramite l'utilizzo di strumenti di project management e spazi di coworking messi a disposizione dalle realtà concorrenti. I

⁵⁶ Regione del Veneto (12.03.2021), "*VENEZIA Capitale mondiale della sostenibilità*", Dossier del progetto, DGR n. 278/21, Allegato A, p. 17.

⁵⁷ Venisia (visualizzazione web 20.10.2021), "*Venice Sustainability Innovation Accelerator: Missione*", <https://www.venisia.org/it/missione/>.

problemi alla base dell'idea progettuale sono tipici della città lagunare, come l'erosione del tessuto sociale, la ben conosciuta monocultura turistica matrice del fenomeno di *overtourism* e l'assenza di prospettive abitative per i giovani. In sintesi, "Venisia" propone di stimolare una realtà storicamente abile all'adattamento ai cambiamenti e alla previsione di orizzonti futuri promuovendo innovazione d'impresa a livello culturale e sociale in un laboratorio a cielo aperto.

Il percorso di definizione del piano strategico deve, dunque, rispecchiare la logica di apertura necessaria a creare sinergia sul territorio. Partendo con linee strategiche proposte da rettori, rettrici e governance degli Atenei, le prospettive e contributi dalla natura differente provenienti sia dalla propria comunità accademica che da portatori d'interesse interni ed esterni sono significativi e pronti ad essere accolti anche in corso d'opera. L'attenzione richiesta alle università verso il contesto in continuo cambiamento pone dei quesiti fondamentali in tema di sviluppo sostenibile: non solo le politiche nazionali di valutazione, ma vere e proprie scale di impatto sono strumenti in grado di captare segnali di contaminazione presenti a livello internazionale e supportare la complessità della sfida in mano agli istituti di alta formazione. Come osservato per l'Università Ca' Foscari, gli obiettivi strategici, correlati con l'ambiente in termini di opportunità e di vincoli, diventano "elementi agibili" nel definire un patto tra missioni, strutture e persone della comunità cafoscarina in quello che si può definire un percorso di narrazione e comunicazione lungo sei anni. La fase di elaborazione deve dimostrare la flessibilità nello sviluppo dei contenuti materia per materia già in prima battuta tenendo in considerazione l'analisi del contesto necessariamente svolta a livello preliminare. In tale approccio, ogni area disciplinare trova spazio e forma nelle proposte provenienti dai delegati alla sostenibilità di tutte le strutture d'Ateneo, le quali vengono sintetizzate coerentemente con le linee guida strategiche della governance a posteriori.

Se da un lato la disomogeneità di trattamento viene sottolineata come punto critico della governance cafoscarina dalla referente per la sostenibilità dati gli sforzi ancora necessari a mutare le procedure con approccio più internazionale, dall'altro l'impegno dell'Ateneo nell'azione di sviluppo sostenibile viene constatato in tutto il corso delle attività svoltesi negli anni del piano strategico 2014-2020. L'agenda accademica ha concretizzato la riduzione dell'inquinamento osservando gli indicatori di impatto ambientale come dimostra la diminuzione dei «consumi di acqua (-5,3%), di gas (-26%), di elettricità (-8%), e

complessivamente le emissioni di CO2 equivalenti (- 5,2%)»⁵⁸ tra il 2015 e il 2018: tra tutte le altre attività, vale la pena ricordare l’iniziativa “#stop-single-use-plastic” della Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, il cui impatto sull’eliminazione della plastica negli ambienti istituzionali di università aderenti come Ca’ Foscari ha visto portare a termine la distribuzione di borracce in metallo a dipendenti e studenti dell’intera comunità.

Grazie all’applicazione dei criteri di risparmio energetico, testimoniati anche dal conseguimento già citato della certificazione LEED per palazzo Foscari, l’Ateneo veneziano persegue un’esperienza innovativa in un contesto storico e operativo complesso divenendo «un vero e proprio modello di gestione per quanto riguarda la sostenibilità, con un approccio trasversale, che guarda in modo integrato agli aspetti ambientali, sociali ed economici. Il consolidamento dei valori e l’adozione di questi nuovi modelli manageriali incidono in modo positivo sullo sviluppo dei processi e delle attività e si intersecano con il rinnovamento degli strumenti di pianificazione e rendicontazione dell’Ateneo»⁵⁹. Il capitolo che segue propone l’analisi introspettiva della crescita sostenibile vissuta individualmente e dall’intero sistema degli istituti di istruzione superiore che coinvolge l’Università Ca’ Foscari con esperienza più che decennale.

⁵⁸ Università Ca’ Foscari Venezia (28.09.2020), “2014-2020: sei anni di progetti”, p. 25.

⁵⁹ Marco Fasan, Stefano Bianchi (2017), “L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study”, edizioni Ca’ Foscari, p. 165.

Capitolo V. La sostenibilità nello statuto d'Ateneo

Il rapporto “*Brundtland*” delle Nazioni Unite nel 1987, descritto già nel primo capitolo come pietra d’angolo agli albori dello sviluppo sostenibile, imponeva alle strutture educative di non limitarsi alla riduzione del consumo di risorse nell’esecuzione delle proprie attività, bensì di ritagliarsi un ruolo centrale nella diffusione alla comunità del concetto di sostenibilità. Dal momento che gli istituti di formazione superiore hanno il compito di formare e educare le future generazioni all’adozione del nuovo paradigma sostenibile, gli Atenei conservano una responsabilità sociale intrinseca alla loro missione e alle loro azioni integrata con i pilastri legati allo sviluppo di natura sostenibile. Alle università, la propria ragion d’essere richiede perciò un orientamento sistemico che sia coerente in tale senso, dall’approccio strategico al sistema di governance passando per il meccanismo d’azione interno, la cui rispettiva traduzione pratica tratta di sistemi di misura della performance, della valutazione e di monitoraggio. Le tre missioni accademiche sono associate da temi sostenibili, anche se all’apparenza possono riportare descrizioni d’impatto diverse: se al primo posto emergono gli aspetti tradizionali, come per esempio gli scopi fondamentali rappresentati dalla didattica e dalla ricerca, i forti riferimenti al contesto esterno, al territorio in cui opera l’università, proiettano gli Atenei verso la diffusione e promozione dei risultati dei processi educativi e della ricerca scientifica nella società civile sia a livello nazionale che internazionale.

Se si tratta la tematica sostenibile nelle Pubbliche Amministrazioni, circoscrivere lo spettro d’azione in cui i vari enti pubblici sono impegnati risulta necessario per comprendere appieno le dinamiche d’intervento diretto e indiretto. Nell’ambito del sistema accademico nazionale, ad esempio, l’Università Ca’ Foscari ha assunto il ruolo di promotore e coordinatore iniziale organizzando tavoli di lavoro sulla policy sostenibile con istituti di alta formazione, ma anche a livello nazionale e regionale con focus su pratiche proprie del Green Public Procurement tese a promuovere l’applicazione di criteri ambientali minimi in tutte le fasi del processo di acquisto per il complesso delle amministrazioni pubbliche. La tendenza generale di affermare esplicitamente il ruolo dell’università nel contesto di riferimento, con rispetto alla pluralità degli stakeholders oltre a studenti, professori e personale tecnico-amministrativo, impatta l’intera comunità nel proprio tessuto socioculturale e qualsivoglia caratterizzazione in termine di sostenibilità viene confermata negli assi di sviluppo strategico degli Atenei: strategie sostenibili non possono essere espresse in meri termini di adesione, piuttosto vengono accompagnate e supportate da un impegno diretto a livello strategico, al fine di stimolare un processo di trasformazione che diffonda i principi valoriali e culturali

dell'organizzazione nella società civile. L'*accountability* traduce l'insieme degli impatti ambientali, sociali ed economici prodotti dalle imprese profit, no-profit e dalle Pubbliche amministrazioni, con le università moralmente responsabili di risorse messe a disposizione da istituzioni e soggetti pubblici e privati nel perseguimento dei propri obblighi legislativi ed istituzionali.

Affermatasi nelle imprese con il termine di *corporate social responsibility* (CSR), la responsabilità di ogni organizzazione muove i propri passi in ambito sociale, ambientale ed economico data la pluralità di soggetti coinvolta nei processi e nelle politiche, quest'ultime prodotto principale degli enti di natura pubblica. Di conseguenza, l'*accountability* influenza anche gli enti pubblici ad essere coinvolti in una governance multistakeholder, mettendo in moto coerentemente ai valori di ispirazione la propria missione e «preoccupandosi di verificare che il perseguimento dei propri obiettivi sia rispettoso delle esigenze e delle aspettative della pluralità dei propri stakeholder»⁶⁰. Una chiave di lettura aggiuntiva della CSR per le organizzazioni pubbliche viene offerta dall'espressione di *good governance*, ovvero di gestione abile a dar voce alle istanze degli stakeholders oltre la compliance normativa: tramite strumenti e tecniche *accountable*, l'università rafforza le proprie missioni e reputazione con potenziali fruitori dei propri servizi ergendosi come referente privilegiato di condivisione e supporto ai progetti sul territorio circostante. In tale senso, l'introduzione del codice etico con la riforma universitaria della legge n. 240 del 30 dicembre 2010 regola la comunità accademica con un quadro di regole comportamentali per tutti gli operatori su più livelli di responsabilità promuovendo il rispetto dei diritti individuali, nonché l'accettazione di doveri e responsabilità nei confronti dell'istituzione di appartenenza. Gli Atenei rappresentano dunque delle comunità composite in condivisione di sistemi valoriali, strutturati su di un codice etico, che richiamano responsabilità sia all'esterno che all'interno dei propri meccanismi di funzionamento.

Sul fronte della responsabilità ambientale, la riforma universitaria ha inoltre offerto l'opportunità agli Atenei di definire gli obiettivi sostenibili all'interno dei propri statuti. Con l'approvazione nel 2011, l'Università Ca' Foscari, già dotata dal 2008 di uno strumento di costruzione di regole comportamentali e di condivisione valoriale, afferma la “Carta degli Impegni di Sostenibilità”, il “Codice etico” e la sostenibilità come principio d'azione all'articolo 3 del proprio statuto:

⁶⁰ Anna Arcari, Giorgio Grasso (2011), “Ripensare l'Università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n. 240 del 2010”, Giuffrè, p. 35.

«[...] 2. L'Università si dota di un 'Codice etico', di un 'Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il fenomeno del mobbing' e di un 'Codice di condotta contro le molestie sessuali', volti a evitare al suo interno ogni forma di discriminazione, diretta ed indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, ogni tipo di conflitti di interessi e qualsiasi forma di nepotismo e favoritismo, per la prevenzione delle molestie sessuali e morali (mobbing) per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti. 3. L'Università si dota di una Carta degli Impegni per la Sostenibilità in cui definisce le regole e gli obiettivi volti a minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio [...]»⁶¹.

Deliberata dal Cda previo parere del Senato Accademico come specificato all'art. 53 dello statuto, la Carta degli impegni per la sostenibilità rappresenta la vera innovazione per l'Università Ca' Foscari successivamente all'istituzione nel 2009 della figura accademica responsabile della sostenibilità ambientale e sociale, a testimonianza dell'interesse all'implementazione di un nuovo approccio gestionale. Le azioni e gli obiettivi vengono delineati con cadenza temporale di tre anni per ogni unità organizzativa dell'Ateneo: in tale senso, l'università dimostra il coinvolgimento di tutti i propri stakeholders interni in maniera olistica, raccogliendo i loro contributi in modo puntuale e quanto più appropriato e completo. In aggiunta, l'Università Ca' Foscari ha assunto l'impegno dal 2011 di confermare come obiettivo strategico proprio il tema della sostenibilità, come già dimostrato in precedenza con il piano strategico 2014-2020, e di pubblicare un bilancio annuale di sostenibilità. Dal 2013, l'università integra in definitiva gli obiettivi della Carta degli Impegni di sostenibilità con la performance e la governance dimostrando l'impegno a migliorare la propria attività e dare conto dei risultati al sistema d'interesse economico e sociale interno ed esterno, quest'ultimo particolarmente sfidante dato l'eccezionale caso studio di forti contrasti rappresentato dalla città di Venezia.

Nell'ottica che l'impegno per la sostenibilità all'Università Ca' Foscari venga ulteriormente rafforzato grazie allo Statuto e alla Carta degli Impegni, entrambi strumenti di definizione di valori e principi fondamentali, il contesto d'azione conduce ad aspetti gestionali e organizzativi con prospettiva umanitaria tradotti in modelli di pianificazione

⁶¹ Università Ca' Foscari Venezia (2011), "*Statuto di Ateneo*", Titolo I - Principi fondamentali, art. 3, comma 2 e 3, p. 5.

strategica, comunicazione, misurazione e valutazione della performance e governance coerenti. Dall'analisi di caso studio di azienda sostenibile sull'Ateneo⁶² condotta dalle dott.sse De Marco e Gonano, coadiuvate dal docente di Ecologia presso il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica prof.re Fabio Pranovi, l'università percorre diverse fasi di attuazione verso il raggiungimento della sostenibilità: la prima fase consiste nella rimodulazione interna, ovvero la riorganizzazione di strutture e infrastrutture parti integranti del percorso di attività prodotte; nello specifico caso dell'Università Ca' Foscari, la seconda fase ha dimostrato, invece, la creazione di azioni e progetti partecipativi per diversi stakeholders al fine di una più ampia sensibilizzazione dell'intera comunità; in sintonia con quest'ultima, la terza e ultima fase vede l'Ateneo impegnato nelle progettualità del territorio come disseminatore e come fucina di idee a tema sostenibile.

Le politiche di engagement rappresentano gli strumenti a disposizione delle università per avviare misure gestionali significative. Se la sostenibilità si presta alla disseminazione tramite azioni sul territorio di coinvolgimento diretto, i destinatari principali degli Atenei sono studenti provenienti da discipline differenti e difficilmente partecipi ad iniziative recuperate da un singolo stampo tematico. Nel caso studio di azienda sostenibile dedicato all'Università Ca' Foscari, le principali linee di intervento studiate ed evidenziate dall'analisi di engagement prodotto rispondono alla trasversalità propria dello sviluppo sostenibile e alla consapevolezza necessaria per educare sul tema. Se da un lato il corpo studentesco ha ricevuto invito di partecipare ad iniziative di sensibilizzazione legate alle attività afferenti ai diversi dipartimenti d'insegnamento, dall'altro progetti didattici vengono ideati come sviluppo di competenze trasversali a tematiche di sostenibilità in una prospettiva a livello non solo formativo, ma anche professionale. Con una innovazione intrinseca nel proprio operato, l'università ideata da tale modello si propone come laboratorio del cambiamento del territorio a scala locale e globale in uno scambio sempre attivo tra comunità accademica e società civile.

Proprio l'interconnessione con la dimensione esterna al mondo accademico rinvigorisce se l'azione degli Atenei risulta congiunta e per nulla segmentata. Vista e considerata la già citata trasversalità delle tematiche sostenibili, dipartimenti disciplinari diversi all'interno della stessa e di diverse università possono esprimere congiuntamente missioni istituzionali di didattica, di ricerca e di terza missione all'insegna dell'inclusione e della coesione sociale condividendo il valore dell'educazione universitaria per la sostenibilità.

⁶² De Marco, Gonano, Pranovi (2017) "*La sostenibilità nell'Università: il caso di Ca' Foscari*", da "*L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*", edizioni Ca' Foscari, pp. 165-166.

Le differenti competenze interne degli atenei apportano valore aggiunto alla responsabilità di cui essi devono farsi carico, sperimentando scelte e attività sostenibili in grado di essere poi assimilate e riprodotte da *decision-makers* su larga scala. Proprio in quest’ottica, sono diverse le adesioni dell’Università Ca’ Foscari a comporre un vero e proprio network della sostenibilità:

- Fondatore promotore dal 10 marzo 2011 del “*Global Compact Network Italia (GCNI)*”, iniziativa lanciata dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan nel 1999, l’Ateneo abbraccia le iniziative proprie della cultura della cittadinanza d’impresa nel rispetto dei diritti umani, del lavoro e dell’ambiente e dell’anticorruzione sotto l’egida dei dieci principi universali conclamati dalla rete e riconducibili alle medesime sfere di diritto;
- L’iniziativa “*Principles for Responsible Management Education (PRME)*” testimonia l’impegno dell’Università Ca’ Foscari nell’applicare principi derivati dal GCN come istituzione concretamente e direttamente coinvolta nelle missioni di didattica e ricerca;
- Dal 2012 all’interno del forum globale a supporto dello scambio di conoscenza tra istituti accademici nel percorso di raggiungimento dello sviluppo sostenibile denominato “*International Sustainable Campus Network (ISCN)*”, l’amministrazione cafoscarina riporta i progressi annuali raggiunti in relazione all’integrazione dei principi base di leadership istituzionale e di rete di collaborazione all’interno delle proprie politiche;
- Con obiettivi ambientali e di sostenibilità istituzionali simili all’ISCN, “*The Global Universities Partnership on Environment for Sustainability (GUPES)*” conduce l’Ateneo all’insegnamento, ricerca e terza missione nell’ottica di un coinvolgimento sostenibile della comunità cafoscarina e delle istituzioni sul territorio locale;
- All’interno della rete “*Sustainable Development Solutions Network (SDSN)*” istituita nell’agosto 2012 in programmazione di iniziative volte allo sviluppo sostenibile, l’Università Ca’ Foscari aderisce alla comunità di professionalità, imprese e leader della società civile riunite nel percorso di ricerca di soluzioni in grado di declinare l’innovazione tecnologica e dei modelli di business in chiave di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.
- L’impegno nell’associazione mondiale degli istituti d’istruzione superiore presso l’UNESCO, la rete “*International Association of Universities LAU*”, coinvolge l’Ateneo

nello sviluppo di azioni inserite nell'iniziativa dell'"Higher Education and Sustainable Development (HESD)" a sfondo dello sviluppo sostenibile nelle istituzioni educative;

- Grazie all'adesione nel 2014 al "Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS)", l'Università Ca' Foscari acquisisce come propria la missione dello «sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale»;⁶³
- Attivo come membro promotore, la "Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS)" rappresenta per le università italiane aderenti esperienza di condivisione e coordinamento sui temi di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale.

Proprio l'ultima adesione qui descritta raffigura il significativo esempio di forza raggiungibile in un network composto da diversi istituti d'istruzione superiore italiani. Istituita nel luglio 2016, la RUS impegna le università a integrare il proprio operato in un'azione sostenibile multidisciplinare diffondendo conoscenza sul tema sia all'interno degli Atenei che a livello urbano, regionale, nazionale ed internazionale della realtà esterna. Nell'ottica di raggiungimento degli OSS, le 78 università attualmente impegnate nel network accademico italiano per la sostenibilità perseguono le finalità principali della RUS: «diffondere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli atenei, mettendo in comune competenze ed esperienze, in modo da incrementare gli impatti positivi delle azioni messe in atto dalle singole università; promuovere i *Sustainable Development Goals* (SDGs) e contribuire al loro raggiungimento; rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza italiana a livello internazionale»⁶⁴.

L'esternalità prodotta dalla sinergia tra enti impegnati nello stesso settore si dimostra positivamente significativa su tanti altri operatori dello stesso e di altri ambiti d'intervento. Prendendo d'esempio la RUS, molti sono gli attori della Pubblica Amministrazione coinvolti nell'impatto prodotto dalla conoscenza condivisa di istituti d'istruzione superiore impegnati nella creazione di modelli di buone pratiche. Oltre alla perenne ricerca d'innovazione, infatti, le buone pratiche stimolano il sapere di partenza proveniente da culture professionalmente

⁶³ Gruppo di studio per il bilancio sociale (visualizzazione web 24.11.2021), "*Chi siamo*", <http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-g-b-s/chi-siamo/>.

⁶⁴ RUS, GBS (marzo 2021), "*Il Bilancio di Sostenibilità delle Università*", Report, p. 8.

diverse ma la cui unione rappresenta valore aggiunto per il territorio circostante e non solo: le collaborazioni ritenute ideologicamente impossibili, in quanto distanti nell'aspetto tematico, vengono così realizzate nella definizione di un complesso sistema di rete esteso al di là dell'adesione diretta solo di università, bensì anche di imprese e di *decision-makers* appartenenti alla società civile. Come tutte le reti istituzionali, la RUS presenta degli obiettivi a lungo termine a regia degli impegni chiesti agli Atenei italiani aderenti all'iniziativa:

- «armonizzazione delle attività istituzionali e miglioramento della gestione degli aspetti ambientali e sociali degli aderenti, anche mediante un osservatorio permanente dello stato della sostenibilità degli Atenei e la definizione di un framework condiviso e di metriche appropriate per il monitoraggio delle prestazioni ambientali, sociali ed economiche degli Atenei e relativa attività di benchmarking;
- creazione di una community capace di sviluppare / disseminare / trasferire / adattare best practices nazionali e internazionali e di rappresentare adeguatamente gli aderenti e la RUS stessa a livello nazionale e internazionale, con una particolare attenzione alle dimensioni di sostenibilità nei ranking internazionali e al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals*;
- promozione di progetti già sperimentati con successo da uno o più aderenti e sviluppo congiunto di iniziative relative a nuove progettualità, nei campi del trasferimento di conoscenze e competenze, della didattica e dell'attività di conduzione e gestione degli Atenei con un'ottica di apprendimento e contaminazione multi-stakeholder e multidisciplinare;
- sviluppo della dimensione educativa transdisciplinare dei programmi universitari al fine di contribuire a far crescere la cultura dello sviluppo sostenibile e di incidere sull'adozione di corretti stili di vita da parte degli studenti, usando anche nuovi approcci pedagogici e ideando iniziative coinvolgenti e innovative;
- formazione e aggiornamento sui temi dello sviluppo sostenibile per il personale (docente, tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici) di tutti gli Atenei italiani, eventualmente anche per i docenti degli altri ordini e gradi di scuole;
- sviluppo di iniziative di sensibilizzazione e promozione a dimensione locale, nazionale e internazionale, in ottica di stakeholder engagement;
- incremento delle collaborazioni con le istituzioni pubbliche e il mondo delle aziende pubbliche e private per le finalità proprie della RUS nell'ottica della terza missione dell'Università;

- formulazione di pareri e proposte, su materie di propria competenza, qualora richiesti da soggetti istituzionali»⁶⁵.

L'importanza dell'azione svolta dalle università sul piano sostenibile a livello internazionale viene compresa ben prima degli inizi dell'attività della RUS. Nel 1990, infatti, l'«*Association of University Leaders for a Sustainable Future*» (ULSF) costituisce il primo responso al richiamo urgente alla sostenibilità contenuto nel rapporto della Commissione Brundtland: con la sottoscrizione da parte di più di 400 università in cinquanta differenti paesi del mondo, la dichiarazione di Talloires riunisce figure a capo delle rispettive governance accademiche con la missione di far luce sui livelli di inquinamento sempre più preoccupanti del pianeta Terra. Con tale dichiarazione posta a fondamento dell'ULSF, l'attenzione viene orientata non solo all'inquinamento di aria ed acqua, bensì anche all'integrità della biodiversità naturale minacciata dalla produzione malsana di modelli di consumo e produzione umani insostenibili e ingiusti per le generazioni future.

Al fine di invertire una tendenza a dir poco deleteria prodotta dalla società, i rettori uniti nella ULSF promuovono le proprie comunità a luogo di adozione delle nuove tecnologie e di innovativi metodi di produzione per il ripristino di un futuro all'insegna della sostenibilità e dell'equità per il genere umano in armonia con la natura. La mobilitazione delle risorse interne ed esterne richiesta alla realtà globale accademica acquisisce la concretezza necessaria all'intervento in ambito ambientale, economico e sociale solo se in relazione ad un'azione sinergica di tutti gli enti con ruolo rilevante nell'istruzione, nella ricerca e nel più ampio orizzonte della conoscenza.

Le università si ritrovano ora ad affrontare l'emergenza pandemica e tutto ciò che ne consegue con la fragilità congenita nell'incertezza, ma anche con la ricchezza del sapere istituzionale proprio del singolo e del sistema utile a volgere lo sguardo in avanti in risposta ai bisogni ambientali e sociali. Il primo Paese ad essere duramente colpito dall'epidemia da Covid-19 ha subito un'accelerazione delle problematiche già presenti in ogni settore, ivi comprese quelle specifiche accademiche, con un'irruenza inedita e inaspettata. D'altro canto, però, l'occasione di rispondere alle necessità delle generazioni future entra in sintonia con gli strumenti di ripresa architettati a livello europeo e nazionale esposti ed analizzati in precedenza nei primi capitoli dell'elaborato. Le opportunità disposte dal fondo *Next Generation EU* muovono i propri passi per mezzo dei programmi d'azione degli Stati membri,

⁶⁵ Università Ca' Foscari Venezia (visualizzazione web 20.11.2021), "*Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile*", <https://www.unive.it/pag/17854/>.

con sfide ed obiettivi declinati differientemente nei diversi Piani Nazionale di Ripresa e Resilienza. Tenendo bene a mente il tessuto socioculturale ed economico del Paese in cui si trovano, le università giocano un ruolo fondamentale nella definizione dello sviluppo sostenibile del futuro prossimo in rapporto alle altre istituzioni e al mondo delle imprese.

In Italia, le infrastrutture di ricerca ed innovazione ritrovano in quattro pilastri del Piano nazionale di Ripresa e Resilienza gli ambiti d'intervento di propria competenza per sviluppare laboratori utili all'architettura dell'avanguardia di imprese, enti di ricerca ed università. Sullo sfondo, l'Agenda sostenibile 2030 richiama la realizzazione di processi decisionali inclusivi, democratici e partecipativi con l'obiettivo di rafforzare efficacia e trasparenza delle istituzioni. Il rispetto agli altri attori interni ed esterni a tali percorsi prende il nome di *purpose*: termine quanto mai attualmente necessario a descrivere il bilanciamento di esigenze opposte provenienti da soggetti differenti per finalità e orientamenti a loro propri. L'università assume l'incarico di nidificare molte istanze, bilanciarle e governarle in un processo sicuramente complesso ma estremamente importante sulla strada dello sviluppo sostenibile.

Con riferimento alla missione scientifica della ricerca condotta dal mondo accademico, la *citizen science* si offre come strumento partecipato, dimostrandosi a tratti anche strumento politico basato su una cooperazione solida e inclusiva, costruita sui problemi concreti vicini alla quotidianità dei cittadini. L'università e le istituzioni devono essere in grado di filtrare queste esigenze facendo il modo che vengano poi realizzate, assumendo sempre come fondamentale l'informazione necessaria alla cittadinanza per riflettere e decidere consapevolmente. In tale azione, fiducia e una sana dose di scetticismo hanno un ruolo chiave nei processi partecipativi agendo sui tanti bisogni differenti degli individui, trovando strumenti consoni a portare la cittadinanza allo stato proattivo. Il supporto derivante dal sistema di rete costituito sull'esperienza condivisa di Atenei sul territorio nazionale risulta dunque significativo.

Al di là del suo attivo contributo nella RUS, l'Università Ca' Foscari ha ben prima partecipato, e partecipa tuttora, all'associazione delle istituzioni accademiche statali e non statali denominata "Conferenza dei Rettori delle Università Italiane" (CRUI). La sinergia delle governance prodotta dalla concreta rappresentanza di realtà provenienti da tutta la penisola rappresenta proprio la condivisione richiesta a più riprese da tutta la società civile. Fondata nel 1963 e riconosciuta dal 2007 come l'associazione per eccellenza delle università statali e non, «la CRUI si propone come strumento di indirizzo e di coordinamento delle

autonomie universitarie, luogo privilegiato di sperimentazione di modelli e di metodi da trasferire al sistema universitario, laboratorio di condivisione e diffusione di *best practice* e moderno centro di servizi a disposizione delle università»⁶⁶.

In sintesi, la proattività della CRUI dimostra come l'efficacia dell'azione congiunta non sia solo limitata alla sostenibilità, ma sia valida in tutte le iniziative strutturali degli enti pubblici e non pubblici coinvolti nelle proprie realtà e in quelle legate da avvenimenti comuni. Il percorso di sostenibilità ed *accountability* intrapreso sin dal 2010 dall'Università Ca' Foscari dimostra, inoltre, valore aggiunto ai processi di natura interna raggiungibili dalle istituzioni, in grado così esse stesse di promuovere esternamente con più intensità progetti ed iniziative a beneficio dei soggetti territoriali e internazionali. Il sesto capitolo dedica, nello specifico, l'attenzione ad una delle iniziative di governance sostenibili perseguite dall'Università Ca' Foscari: il bilancio di sostenibilità.

⁶⁶ Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (visualizzazione web 23.11.2021), "CRUI, chi siamo", <https://www.cruai.it/la-cruai/chi-siamo.html>.

Capitolo VI. Il caso studio: bilancio di sostenibilità edizione 2020

I processi partecipativi racchiudono il concetto di governance nella sintesi prodotta dalle diverse fasi degli stessi. Percorsi decisionali partecipati rispondono, infatti, ad un coinvolgimento fisico di diversi soggetti interni ed esterni alle strutture di gestione. In tale senso, l'*accountability* realizzabile per gli stakeholders ha l'intento non tanto del rendere conto delle situazioni a posteriori, ma quanto a porre obiettivi e creare contesti decisionali di successo all'interno dell'esperienza del singolo e dell'organizzazione nella sua totalità. Già agli inizi del terzo millennio, ma in particolare con l'impatto prodotto successivamente dal concetto di sviluppo sostenibile contenuto negli OSS, proprio le organizzazioni trovano nuovi stimoli nella necessità di ascoltare e dialogare con tutti coloro che possono avere un interesse: termine, quest'ultimo, concepito al di fuori del proprio senso giuridico, bensì tradotto in una ragione di relazione nel breve o nel lungo periodo.

Gli stakeholders universitari sono studenti, ma anche le loro famiglie e le potenziali nuove matricole, tutti accomunati dalla relazione più o meno diretta con la realtà accademica, in una nuova direzione di ampliamento della prospettiva in cui le organizzazioni non si limitino più all'autoreferenzialità. L'impostazione partecipata nel processo decisionale implica l'ipotesi che l'organizzazione faccia propri i principi di responsabilità e che sottoscriva, come osservato nel capitolo precedente per quanto concerne l'Università Ca' Foscari, un codice etico. Tra le iniziative appartenenti a tale logica, i bilanci partecipativi risultano esempio coerente di quanto un diretto coinvolgimento degli stakeholders in proposte nate in percorsi decisionali condivisi permettano di riflettere la complessità di un intervento congiunto e, per di più, il rafforzamento del senso di appartenenza dei soggetti coinvolti.

Consapevole del ruolo che un'istituzione universitaria ha nella formazione delle future generazioni e nella diffusione del sapere al grande pubblico, l'Università Ca' Foscari decide di porsi in prima linea nell'attuare e promuovere comportamenti e azioni di sostenibilità ambientale e sociale. Oltre all'istituzione del programma CFS nel 2010 al fine di promuovere la cultura della sostenibilità all'interno di tutte le attività dell'Ateneo, l'analisi presente nei precedenti capitoli ha evidenziato come gli obiettivi della "Carta degli Impegni di Sostenibilità" (in seguito, "Carta") vengano integrati nel piano delle performance assieme agli obiettivi organizzativi, di trasparenza e anticorruzione, concretizzando così la "Carta" come uno degli strumenti attraverso i quali l'ateneo migliora la propria attività e dà conto dei

propri risultati. Proprio l'attività del "dare conto" rende indispensabile la costituzione di una sintesi annuale delle iniziative sostenibili promosse, in un vero e proprio rendiconto di sostenibilità in grado di mettere a conoscenza di tutti i portatori di interesse i risultati ottenuti dagli impatti prodotti sul piano ambientale, sociale ed economico: il bilancio di sostenibilità.

L'Università Ca' Foscari ha armonizzato i documenti di pianificazione e rendicontazione uniformando in un singolo strumento tutti i risultati delle attività di sostenibilità, ma anche di formazione, ricerca, trasferimento tecnologico e performance organizzativa. Dalla sua istituzione nel 2013, la "Relazione Unica di Ateneo" integra, infatti, la presentazione di dati e risultati riportati complessivamente dalle tre missioni accademiche al fine di instaurare un dialogo trasparente con gli stakeholders interni ed esterni e aumentarne il coinvolgimento. La consapevolezza ricercata nell'informazione e condivisione di sapere con i propri interlocutori comporta una loro reazione positiva o negativa alle iniziative promosse, ottenendo così un feedback utile alla programmazione delle attività in corso, di prossimo sviluppo e, per di più, alla revisione in itinere. «Il bilancio sociale andrà poi a rendicontare i risultati di tali scelte e delle conseguenti azioni e potrà contribuire nel tempo a incentivare il coinvolgimento delle persone, ad alimentare un sistema di controllo dei risultati e di valutazione dei correttivi, eventualmente necessari, per perseguire in modo sempre più efficace ed efficiente gli obiettivi definiti e condivisi con gli stakeholder in una logica non autoreferenziale»⁶⁷.

Per una maggiore e più completa conoscenza, i soggetti di interesse possono consultare i dati e i risultati contenuti nella Relazione Unica d'Ateneo e concernenti la tematica sostenibile direttamente all'interno del Bilancio di Sostenibilità, il quale orienta in una prospettiva integrata tutti gli impatti positivi prodotti dalle attività di tutela ambientale e, più in generale, di sviluppo sostenibile del territorio. Condivisione e trasparenza sono le chiavi di lettura di uno strumento in grado di riassumere l'impatto complessivo delle iniziative rivolte all'intera comunità cafoscarina, a dimostrazione di come numeri e dati possano mettere luce sulla sostenibilità di un'organizzazione come buona prassi e dovere morale di fronte alle attuali difficoltà sociali, economiche ed ambientali. In tale senso, il Bilancio di Sostenibilità rappresenta uno strumento di sensibilizzazione e di diffusione di comportamenti virtuosi, non un semplice report di ciò che viene promosso dagli obiettivi strategici universitari. La sua azione assume per di più efficacia se di natura congiunta alle

⁶⁷ Anna Arcari, Giorgio Grasso (2011), *"Ripensare l'Università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n. 240 del 2010"*, Giuffrè, p. 37.

realità operanti nello stesso settore: secondo quanto riportato dalla dottoressa Gonano, la RUS è infatti impegnata nella definizione di una scelta metodologica comune a tutti gli Atenei sulla realizzazione di manuali operativi concernenti l'analisi del contesto e la disseminazione dei contenuti.

L'Agenda ONU 2030 in relazione allo strumento di bilancio rappresenta la cartina tornasole del concetto di sostenibilità. Tutti i soggetti coinvolti nei processi decisionali e tutti coloro i quali risultano interessati dal contesto di esternalità prodotte dalle iniziative istituzionali hanno reso fertile l'inserimento della tecnica promossa dal bilancio sostenibile: concettualmente, tale strumento non sussiste su di una letteratura dello sviluppo sostenibile consolidata, bensì coniuga gli OSS con i misuratori analitici tipici della contabilità economica-patrimoniale adottata dalle università. La contaminazione culturale tra istituzioni e organizzazioni, aggiunta alla collaborazione funzionale degli OSS con le linee guida di compilazione del bilancio, producono migliori condizioni per la generazione di nuovi progetti e idee a tema sostenibile. L'università viene a definirsi come un *living lab* in grado di conciliare al suo interno tecnicismo e innovazione apportate da soluzioni ampliabili poi a livello territoriale e globale.

Ancora una volta, il valore aggiunto prodotto dalle reti come RUS e, nello specifico caso della reportistica contabile, dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS), dimostrano come le università possano risultare agenti del cambiamento pronosticato dal raggiungimento degli OSS. Le governance della RUS e del GBS, rappresentate rispettivamente dalle professoresse Patrizia Lombardi e Chiara Mio, ritengono pertanto che «la rendicontazione della sostenibilità delle università diventa un elemento primario delle politiche di comunicazione agli stakeholders, dell'impegno profuso e della visione pro-attiva per il raggiungimento di un futuro più sostenibile, che costituisce l'obiettivo centrale dell'azione della RUS»⁶⁸. In tale veste di parte attiva del cambiamento, le università sostengono nelle proprie funzioni di didattica e formazione il dibattito sociale a favore di policy socio-economiche e ambientali per lo sviluppo inclusivo e sostenibile.

Modificare cultura e pratiche educative non risulta sicuramente di semplice realizzazione, ma di certo indica lo spazio per un terreno fertile nelle attività accademiche. La costruzione del pensiero critico della propria comunità trova, infatti, innesto e sviluppo nelle logiche tipiche delle università, alle quali viene richiesto di rendere le tematiche

⁶⁸ RUS, GBS (Torino, 28.04.2021), "*Bilancio di sostenibilità nelle università: condiviso il primo standard di rendicontazione per i report sostenibili*", comunicato stampa.

sostenibili nuclei fondanti dei diversi insegnamenti e iniziative proposte. Inoltre, le conoscenze maturate dalla ricerca scientifica creano e diffondono una rete di condivisione valoriale essenziale nella definizione del contributo dell'università alla sostenibilità a partire dal proprio agire. Diversi sono gli impatti sociali e ambientali prodotti nelle pratiche operative delle istituzioni e organizzazioni in generale, chiamate a considerare l'approccio alla sostenibilità nei sistemi di accounting e reporting per la valutazione. In tale senso, lo strumento del bilancio rende chiaro lo scenario complessivo delle attività degli organismi interni ed esterni supportando con i propri indicatori i processi decisionali multilivello: la rendicontazione provvede, cioè, a distribuire gli elementi di verifica necessari alla coerenza di missioni istituzionali, valori e orientamento delle programmazioni strategiche accademiche.

In questo contesto, gli istituti di istruzione superiore hanno iniziato a valutare e riferire sistematicamente i loro progressi in base ai propri impegni per lo sviluppo sostenibile. Un numero crescente di strumenti di valutazione della sostenibilità (in seguito abbreviati in SVS) è stato sviluppato per aiutare le università in questa impresa. I SVS, nel senso più ampio, possono essere intesi come strumenti che forniscono gli istituti di istruzione superiore di un insieme sistematico di procedure e metodi per misurare, verificare, effettuare analisi benchmark e comunicare i propri sforzi in materia di sviluppo sostenibile, includendo i fattori economici, ambientali, sociali e problemi di interconnessione nella totalità del sistema di istituti di istruzione superiore. La progettazione dei SVS, nonché le esperienze degli istituti di istruzione superiore che li utilizzano e i loro limiti, sono stati documentati in letteratura. I primi studi mostrano che la maggior parte degli SVS ampiamente adottati si sono concentrati principalmente su politiche e attività all'interno dell'organizzazione, come ad esempio misure di efficienza energetica o misure per migliorare l'alfabetizzazione alla sostenibilità degli studenti nei programmi del settore educativo. D'altro canto, invece, meno enfasi è stata posta sugli impatti che effettivamente gli istituti di istruzione superiore hanno avuto sulla società, l'ambiente naturale e l'economia al di fuori dell'organizzazione come, ad esempio, il proprio contributo alla mitigazione del cambiamento climatico o agli stili di vita sostenibili degli ex studenti.

La valutazione degli impatti sullo sviluppo sostenibile rappresenta uno sforzo complesso perché vede la materializzazione degli stessi in diversi percorsi complessi, in particolare nel settore della ricerca e dell'istruzione. Gli istituti di istruzione superiore sono spesso separati nel tempo e nello spazio da tali impatti e dai gruppi di parti interessate

affidandosi, quindi, a solidi strumenti che supportano i loro approcci di valutazione. Inoltre, non è presente un accordo universale sulla definizione di “impatto” nella letteratura e nella pratica, anche se diversi studi disponibili concordano su un numero di caratteristiche centrali del termine. Con riferimento allo sviluppo sostenibile, gli impatti sono generalmente ritenuti comprensivi diretti e gli effetti indiretti che un istituto di istruzione superiore ha al di fuori dei suoi confini organizzativi sulla società derivano dalla varietà di attività interne al nucleo delle accademie, in particolare l'istruzione, la ricerca, le operazioni nel campus, la divulgazione e le esperienze proprie dei circoli universitari.

L'ultimo decennio ha visto una maggiore attenzione agli impatti dello sviluppo sostenibile tra le parti interessate, tra cui finanziatori pubblici e privati, decisori politici, agenzie di accreditamento, studenti e docenti: se da un lato è stato proposto un lavoro concettuale iniziale per inquadrare i molteplici impatti di un istituto di istruzione superiore sullo sviluppo sostenibile, viene meno esplorata la capacità dei SVS di fornire informazioni sistematiche sugli impatti in grado di soddisfare le aspettative di responsabilità degli stakeholder in modo più completo. Grazie all'accelerazione imposta dagli OSS dell'Agenda ONU 2030, la valutazione della sostenibilità e le pratiche di rendicontazione negli istituti di istruzione superiore hanno acquisito un'importanza crescente. Gli obiettivi principali della valutazione e della rendicontazione della sostenibilità nelle università possono riassumersi in:

- 1) Valutare la sostenibilità degli istituti di istruzione superiore come quella delle organizzazioni;
- 2) Comunicarlo ai suoi stakeholder;
- 3) Analisi benchmark rispetto ad altre organizzazioni;
- 4) Analizzare come l'organizzazione influenza ed è influenzata dagli stakeholder;
- 5) Valutare e migliorare la performance della sostenibilità nel tempo;
- 6) Pianificare la direzione futura del cambiamento verso lo sviluppo sostenibile negli istituti d'istruzione superiore⁶⁹.

Nonostante la crescente quantità di letteratura, nella pratica la valutazione della sostenibilità e la reportistica è ancora in fase di sviluppo. I limiti nella valutazione e nella rendicontazione della sostenibilità negli istituti di istruzione superiore sono rappresentati dalla mancanza di una comune comprensione dello sviluppo sostenibile, da linee guida

⁶⁹ (traduzione dell'autore) Florian Findler, Norma Schönherr, Rodrigo Lozano and Barbara Stachel (2018), “*Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development—An Analysis of Tools and Indicators*”, MDPI Open Access Journal, p. 2.

insufficienti per la valutazione e la segnalazione, per le risorse aggiuntive richieste e per il tempo necessario alla raccolta ed elaborazione dati. Inoltre, la dirigenza negli istituti di istruzione superiore dimostra spesso poca responsabilità per lo sviluppo sostenibile e, di conseguenza, la governance non supporta direttamente pratiche di valutazione e rendicontazione della sostenibilità a sufficienza.

Numerosi sono gli SVS sviluppati per facilitare la valutazione e la rendicontazione della sostenibilità in pratica. Tali strumenti offrono agli istituti di istruzione superiore un insieme sistematico di procedure e metodi per misurare, verificare, confrontare e comunicare i loro sforzi in materia di sviluppo sostenibile. Per di più, gli SVS forniscono una base per una pianificazione organizzativa e sviluppo strategico attraverso l'operatività e l'integrazione dello sviluppo sostenibile in tutti gli elementi principali. Di conseguenza, la valutazione basata su indicatori è considerata l'approccio più utile per ottenere risultati misurabili, trasparenti e comparabili e quindi fungere da fondamento della maggior parte degli SVS. Gli indicatori misurano un aspetto specifico dello sviluppo sostenibile, come può essere il numero dei giorni di malattia degli studenti, attribuibile ad una caratteristica più ampia di un sistema, in questo specifico caso alla salute degli studenti. Essi sono studiati e formulati in termini quantitativi, quasi quantitativi e qualitativi: indicatori quantitativi misurano, per esempio, unità fisiche; gli indicatori quasi quantitativi si basano su valutazioni, come punteggi sì/no; mentre gli indicatori qualitativi o descrittivi includono testo o anche grafici. Gli indicatori possono anche essere divisi in diretti e indiretti in base alla modalità di misurazione dei fenomeni.

Al fine di ottenere un'ambiziosa gestione, gli istituti di istruzione superiore devono seguire un approccio olistico che tenga conto degli impatti di tutti gli elementi nelle attività per loro fondamentali. Ciò evidenzia l'importanza di politiche su scala istituzionale a facilitazione dell'orientamento all'impatto complessivo in tutti gli elementi fondamentali e la necessità degli SVS di valutare e gestire sistematicamente tali impatti. La valutazione dell'impatto è un processo impegnativo perché questi trovano la probabile materializzazione per mezzo di complessi procedimenti. Da un lato, gli istituti di istruzione superiore generano, infatti, impatti sullo sviluppo sostenibile con attività organizzative interne alle proprie missioni: un esempio proviene dalla delicata situazione condotta dalle condizioni emergenziali da Covid-19, dove la modalità di apprendimento a distanza ha contribuito alla mitigazione del cambiamento climatico e riduzione delle emissioni di gas serra.

Dall'altro lato, gli impatti sono causati da attività o comportamenti individuali, come potrebbe essere dimostrato da studenti con capacità imprenditoriali e conseguenti atteggiamenti proattivi alla creazione di imprese atte a rafforzare le economie locali. Mentre la valutazione dell'impatto a livello individuale è molto più impegnativa poiché richiede la raccolta di dati aggiuntivi: gli istituti d'istruzione superiore potrebbero valutare e analizzare gli impatti a livello organizzativo tramite, ad esempio, variabili correlate e a sostituzione di altre variabili non osservabili o non misurabili. Adottando la valutazione basata sugli indicatori, gli standard della *Global Reporting Initiative* (GRI) rappresentano l'esempio per antonomasia della rendicontazione di performance sostenibile propria di un'organizzazione.

Con una lista di 169 standard di riferimento globali per il reporting sostenibile, gli standard GRI proiettano un futuro sostenibile reso possibile dalla trasparenza e dall'apertura di dialogo riguardo gli impatti prodotti dalle organizzazioni. Gli indicatori condividono il principio di *accountability* secondo cui tutti gli agenti globali apportano e comportano un atteggiamento responsabile in tema di sostenibilità, con conseguente richiesta e necessità da parte degli stakeholders di visionare gli impatti. Istituiti in forma embrionale agli inizi del terzo millennio, gli standard GRI vengono concepiti dunque come supporto alla trasparenza e presa di responsabilità delle organizzazioni verso gli effetti creabili per un futuro sostenibile. La creazione di un linguaggio globale comune nella reportistica e valutazione d'impatto rende gli indicatori GRI fin da subito in grado di instaurare dialoghi con gli stakeholders e mutare i processi decisionali delle organizzazioni maggiormente sensibili alla tematica ambientale.

Tabella 6 Standard universali GRI dell'Università Ca' Foscari (bilancio di sostenibilità 2020)⁷⁰

GRI	Indicatore
Standard universali	
102-1	Nome dell'organizzazione
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi
102-3	Luogo della sede principale
102-4	Luogo delle attività
102-5	Proprietà e forma giuridica
102-6	Mercati serviti
102-7	Dimensione dell'organizzazione
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori
102-9	Catena di fornitura
102-12	Iniziative esterne
102-13	Adesioni ad associazioni
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente
102-15	Impatti chiave, rischi e opportunità
102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento
102-17	Meccanismi per ricercare consulenza e segnalare criticità relativamente a questioni etiche
102-18	Struttura della governance
102-19	Delega dell'autorità
102-20	Responsabilità a livello esecutivo per temi economici, ambientali e sociali
102-22	Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati
102-23	Presidente del massimo organo di governo
102-40	Elenco dei gruppo di stakeholder
102-43	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder
102-50	Periodo di rendicontazione
102-51	Data del report più recente
102-52	Periodicità della rendicontazione
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report
102-55	Indice dei contenuti GRI

Come tutte le altre diverse tipologie di organizzazioni, gli istituti di istruzione superiore sono invitati a rendicontare la propria performance in ambito sostenibile adottando gli standard GRI. Prendendo a riferimento il bilancio di sostenibilità dell'Università Ca' Foscari nelle edizioni 2019 e 2020, il numero di indicatori applicabili e ritenuti d'interesse per l'Ateneo risultano quarantasette come mostrato nelle tabelle 6 e 7 sopra e sottoelencate.

⁷⁰ Università Ca' Foscari Venezia (settembre 2021), "*Bilancio di Sostenibilità 2020*", p. 60.

Tabella 7 Standard economici, ambientali e sociali GRI dell'Università Ca' Foscari (bilancio di sostenibilità 2020)⁷¹

GRI	Indicatore
Standard economici	
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito
201-4	Assistenza finanziaria ricevuta dal governo
203-1	Investimenti infrastrutturali e servizi finanziati
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali
205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione
Standard ambientali	
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione
302-4	Riduzione del consumo di energia
303-5	Consumo di acqua
305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)
305-3	Altre emissioni indirette di GHG (scope 3)
305-5	Riduzione delle emissioni di GHG
306-2	Rifiuti per tipo e metodo di smaltimento
Standard sociali	
401-1	Nuove assunzioni e turnover
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro
403-6	Promozione della salute dei lavoratori
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente
404-2	Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale
405-1	Diversità negli organi di governo e tra dipendenti

Oltre a seguire le linee guida universalmente applicabili per la stesura dei report di sostenibilità, lo strumento in possesso dell'Ateneo viene elaborato tramite un sistema di indicatori per misurare la propria performance e il grado di soddisfazione degli obiettivi ove si producono impatti rilevanti. I *Key Performance Indicators* (KPI), infatti, sono gli indicatori a comporre l'analisi dell'andamento nell'ultimo triennio delle attività perseguite dall'Università Ca' Foscari e riassunte rispettivamente in otto macroaree: "Ca' Foscari", "Valore", "Ambiente", "Personale", "Studenti e studentesse", "Didattica", "Ricerca" e "Coinvolgimento e Partecipazione". Ogni set di indicatori chiave segue l'analisi degli standard GRI e misura gli obiettivi e gli impegni assunti dall'Ateneo sul fronte sviluppo sostenibile grazie anche all'evidenza sottolineata nel documento riguardo al raggiungimento dei 17 OSS dell'Agenda ONU 2030. Di seguito, la tabella riassuntiva dei KPI offre una panoramica di confronto dei risultati del 2020 riportati dagli indicatori con riferimento all'anno di esercizio precedente.

⁷¹ Ivi, p. 61.

Tabella 8 Riassunto KPI dell'Università Ca' Foscari (bilancio di sostenibilità 2020)⁷²

Valore	2020	Variazione 2019
valore attratto (milioni di €)	€ 157,14	-0,3%
fondi dalla PA (milioni di €)	€ 103,50	+3,2%
fondi da soggetti internazionali (milioni di €)	€ 2,39	+26%
valore distribuito (milioni di €)	€ 138,18	-3,2%
acquisti da fornitori del Veneto compresa provincia di Venezia (milioni di €)	€ 9,56	-23,1%
Ambiente	2020	Variazione 2019
valutazione media degli/le studenti/esse su comfort aule, laboratori e spazi di studio (scala da 1 a 4)	3,06	+1,1%
consumi di acqua (m ³)	79.975	-1,5%
consumi di gas (Sm ³)	734.234	-3,4%
consumi di energia elettrica (kWh)	8.367.487	-19,5%
impronta di carbonio (tCO ₂ e _q)	5.737	-52,3%
Personale	2020	Variazione 2019
ore di formazione erogate	13.680	-6,1%
assunzioni PTA (t.indeterminato)	38	+65,2%
cessazioni PTA (t.indeterminato)	24	-7,7%
assunzioni PDOC (t.indeterminato)	45	-15,1%
cessazioni PDOC (t.indeterminato)	31	+72,2%
ore di lavoro agile PTA	528.667	+846,3%
persone che hanno fruito del lavoro agile	613	+295,5%
Studenti e studentesse	2020	Variazione 2019
borse di studio e altri interventi di sostegno alle attività di studio (milioni di €)	17,79	-5,7%
beneficiari di borse di studio	2.865	+8,4%
ore di tutorato per studenti/esse con disabilità	6.000	=
Didattica	2020	Variazione 2019
insegnamenti collegati ad uno o più SDG su totale laureati/e nell'anno solare che hanno ottenuto le competenze di sostenibilità	32%	-1%*
laureati/e nell'anno solare che hanno ottenuto le competenze di sostenibilità	68	+19,3%
insegnamenti con voto medio di soddisfazione complessiva positivo (% sul totale)	95,12%	-0,4%
Ricerca	2020	Variazione 2019
finanziamenti alla ricerca tematica (senza gli assegni di ricerca) (% sul totale)	39,77%	+1,3%*
pubblicazioni sulle tematiche di sostenibilità	205	+28,1%
spin-off attivi nell'anno solare	15	+7,1%
Coinvolgimento e partecipazione	2020	Variazione 2019
eventi su tematiche di sostenibilità (% sul totale)	10,51%	+2,75%*
studenti/esse coinvolti nei progetti di sostenibilità	61	-44,5%

*variazione assoluta

L'analisi degli indicatori KPI utilizzati rende evidente come la sostenibilità appaia trasversalmente in più macroaree e non solo, quindi, in quella strettamente ambientale come intuizione iniziale vorrebbe. Tutte le elaborazioni riportate nel documento sono prodotte dalle informazioni e dati raccolti nell'anno accademico 2019/20: le variazioni presenti in alta percentuale sono, dunque, presto spiegate dalla situazione emergenziale da Covid-19 che, con le prime disposizioni di contenimento inaugurate proprio all'inizio dell'anno solare 2020, ha alterato di gran lunga i consumi e l'operatività interna dell'Ateneo. Se da un lato la caduta dei consumi di acqua, gas, energia elettrica e impronta di carbonio prodotta sono chiaramente rintracciabili nella chiusura delle sedi e svolgimento della didattica in modalità a distanza, d'altro canto il personale tecnico amministrativo ha potuto usufruire in maniera massiva di ore di lavoro agile introdotte con le direttive anti-contagio emesse a livello istituzionale per la sicurezza interna alle proprie strutture.

⁷² Ivi, p. 59.

In tale chiave di lettura, la sostenibilità appare notevolmente migliorata nell'anno solare 2020 nei confronti del 2019. I diversi ambiti dimostrano una corretta gestione e articolazione decisionale grazie alla conduzione di politiche rilevanti per la produzione di impatti ambientali sostenibili, legati a progetti di sviluppo complesso, sensibile e adattabile all'epoca di costante cambiamento attuale. I progetti di engagement su diversi livelli d'azione oltre al coinvolgimento degli stakeholder interni racchiudono, tra gli altri, la sottoscrizione del protocollo d'intesa per la strategia regionale dello sviluppo sostenibile promossa dal consiglio della Regione del Veneto nel 2020 e la partecipazione attiva dell'Ateneo a network nazionali e internazionali già citati in tema di responsabilità sociale e sostenibilità.

L'impatto significativo tipico delle istituzioni superiori sugli stakeholder e sul sistema economico multilivello derivato dall'erogazione di servizi propri delle tre missioni accademiche ha un effetto di redistribuzione di risorse e ricchezza non indifferente in termine di sostenibilità: a tal proposito, infatti, l'Università Ca' Foscari promuove come ente pubblico un sistema di investimento sul territorio figlio dell'approccio di Green Public Procurement (GPP) che vede le fasi del ciclo attivo di spesa delle istituzioni integrato con criteri ambientali. All'interno del bilancio di sostenibilità edizione 2020, l'Ateneo viene valorizzato per l'incoraggiamento profuso in termine di ricerca e sviluppo di tecnologie con minor impatto sull'ambiente e per le scelte targate GPP acquisite nei processi d'acquisto dalla totalità del proprio personale. Ad aumentare il valore dell'istituzione superiore in termine di sostenibilità, Ca' Foscari e tutte le università del Veneto condividono i risultati ottenuti come stazioni appaltanti a beneficio di manuali gestionali per le procedure di gara pubbliche, vademecum per la gestione dei rifiuti ed osservazioni congiunte delle Camere di Commercio e Ministero dell'Ambiente.

Come terza macroarea presa in analisi dal bilancio di sostenibilità 2020, l'ambiente giova della logica contrazione dei consumi dell'Ateneo dovuta alle chiusure delle proprie sedi, ma non in misura così significativa visto l'impossibile interruzione di macchinari refrigeratori presenti specialmente in aule e laboratori e l'aumento di ventilazione richiesta per le norme di sanificazione. L'Università Ca' Foscari condivide il know-how in materia di gestione delle emissioni nella RUS come parte attiva del gruppo di lavoro sui "Cambiamenti Climatici" dimostrando la propria attenzione alla tematica ambientale. In tale senso, il documento ricorda come l'Ateneo abbia inoltre istituito un comitato scientifico che seguirà i lavori di redazione del piano di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici 2022-2030, che preveda strategie e azioni finalizzate da un lato a ridurre l'impronta di carbonio dell'Ateneo

attraverso azioni di riduzione e di compensazione e dall'altro a rendere l'Università maggiormente resiliente agli eventi climatici avversi e ridurre i costi di ripresa relativi a inquinamento dell'aria, eventi meteorologici estremi, ondate di calore, criticità energetiche e idriche.⁷³

Gli stakeholder interni sono oggetto d'analisi nella quarta e quinta sezione del documento di reportistica sostenibile. Le esperienze della comunità accademica nel 2020 hanno mutato notevolmente i propri connotati con la modalità da remoto imposta dalla situazione emergenziale: alla frequenza di lezioni ed esami online da parte di studentesse e studenti, fanno eco infatti le prestazioni di lavoro agile, già sperimentate nel 2019 ed entrate con forza ad equilibrare positivamente il rapporto vita-lavoro percepito dai singoli dipendenti in tempo di pandemia. Proprio il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo ha vissuto e testimoniato nuove forme di lavoro sostenibile riportando soddisfazione per la modalità agile e, per mezzo di un'indagine condotta a fine anno e presente all'interno del bilancio di sostenibilità 2020, desiderio di proseguire in una direzione ibrida con 2/3 giorni in *smartworking*.

Oltre ad essere oggetto d'analisi, gli stakeholder sono artefici della redazione del bilancio di sostenibilità. Nei passaggi di stesura e raccolta dati alla base dello strumento di rendicontazione e coinvolgimento dei soggetti d'interesse, l'Ateneo infatti imposta dei panel organizzati «come focus group, in cui, attraverso l'utilizzo di questionari, i rappresentanti delle principali categorie di stakeholder dell'Ateneo, suddivisi tra interni ed esterni, possono dare il loro feedback rispetto ai contenuti e alla forma del report di sostenibilità, nonché rispetto a ciò che si sarebbero aspettati di trovare e alle proprie aspettative per l'azione futura in questo ambito»⁷⁴. Il dialogo con gli stakeholder per mezzo di specifici panel consente una raccolta di considerazioni e suggerimenti in grado di definire il documento di sostenibilità sempre più *stakeholder oriented*. L'altro fronte che rende protagonisti i soggetti d'interesse è costituito dalla progettualità che caratterizza il corso delle attività accademiche.

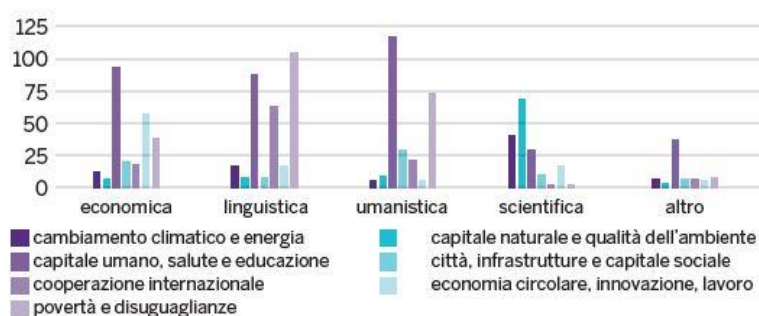
I diversi progetti attivi per la comunità studentesca hanno proseguito le proprie iniziative con attività da remoto o in modalità blended. Tra gli altri, il progetto “LEI – Leadership, Energia, Imprenditorialità” dell'Università Ca' Foscari declina la sostenibilità di un mercato del lavoro femminile complesso, e anch'esso sofferente lo shock sociale ed

⁷³ *ivi*, p. 26.

⁷⁴ De Marco, Gonano, Pranovi (2017) "La sostenibilità nell'Università: il caso di Ca' Foscari", da "L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study", edizioni Ca' Foscari, p. 174.

economico, con la diffusione di iniziative innovative sull'occupabilità e sull'inclusività troppo spesso assente, come ricorda lo sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030 a cui dedica l'OSS numero cinque in tema di uguaglianza di genere. Allargando lo spettro della sostenibilità degli istituti di formazione superiore, formazione sul tema e educazione di nuove generazioni di cittadini responsabili rispondono alla prima missione delle università: la didattica, oggetto proprio della sesta macroarea di analisi nel documento di bilancio. Sostenibilità nel 2020 ha acquisito il significato sì di attività didattiche in modalità online, ma anche di formazione sul tema grazie all'erogazione di corsi innovativi e interdisciplinari riconducibili agli OSS dell'Agenda ONU 2030.

Figura 6 Distribuzione degli insegnamenti Ca' Foscari con OSS per aree disciplinari (fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020)⁷⁵



Come dimostra il grafico ad analisi dell'Università Ca' Foscari sopra riportato infatti, i corsi di laurea riconducono con insegnamenti tipici all'afferente area disciplinare a tutte e sette le aree tematiche individuate dall'Agenda ONU 2030: cambiamento climatico e energia assieme al capitale naturale e qualità dell'ambiente sono temi maggiormente presenti negli insegnamenti d'ambito scientifico; città, infrastrutture e capitale sociale, come l'area riguardante economia circolare, innovazione, lavoro, trova spazio in particolare negli indirizzi di matrice economica e umanistica; gli insegnamenti economici, linguistici e umanistici sono inoltre accomunati dall'attenzione posta al tema del capitale umano, salute e educazione; mentre i temi di cooperazione internazionale e di povertà e disuguaglianze si ritrovano in particolar modo nella linguistica e nell'umanistica.

L'Università Ca' Foscari ha ideato nel 2012 un'altra attività didattica riconducibile al perseguimento dello sviluppo sostenibile. Con il progetto "Competenze di sostenibilità", l'Ateneo prevede infatti attività volontarie sulla sostenibilità inseribili da studentesse e studenti all'interno dei propri piani di studio. La promozione di iniziative didattiche, come

⁷⁵ Università Ca' Foscari Venezia (settembre 2021), "Bilancio di Sostenibilità 2020", p. 42.

quella di tanti altri progetti sostenibili, avviene tramite forme di coinvolgimento massivo degli stakeholder interni ed esterni all'istituto d'istruzione superiore: su tale principio, l'ottava e ultima sezione del bilancio di sostenibilità approfondisce la comunicazione in sé come strumento trasversale al servizio della creazione di cultura sostenibile. Cooperando con gli uffici dedicati alla comunicazione d'Ateneo, Ca' Foscari Sostenibile promuove iniziative in grado di attivare sinergie sul territorio tramite conferenze, seminari ed eventi di disseminazione al grande pubblico, anche in modalità a distanza nell'ultimo periodo pandemico. Ne sono esempi i progetti dedicati alla protezione dell'ambiente "M'illumino di meno" e "Settimana Europea per la Riduzione dei Rifiuti", entrambi resi possibili grazie al coinvolgimento dell'intera comunità cafoscarina e proseguiti anche nel 2020 complice il richiamo sostenibile degli obiettivi strategici.

La sfida sostenibile si riflette nell'azione della ricerca degli istituti d'istruzione superiore. Una più approfondita esposizione viene offerta nella settima sezione del documento di reporting sostenibile nonché nella terza e ultima parte del seguente elaborato, con gli istituti internazionali di ricerca dell'Università Ca' Foscari ad affrontare le global challenges da protagonisti. Concludendo l'analisi del rapporto con i propri stakeholders, l'Ateneo ha deciso di non adeguare il bilancio di sostenibilità edizione 2020 allo standard RUS-GBS "Il Bilancio di Sostenibilità delle Università" pubblicato a marzo 2021 dato che, essendo ancora indisponibile il manuale operativo, la scelta degli indicatori conserva troppa arbitrarietà per ritenere il documento conforme.

In estrema sintesi, dunque, il bilancio di sostenibilità aiuta dal 2010 l'università a rendicontare con maggiore attenzione osservando le scelte effettuate con impatto sulla sostenibilità ambientale e sociale, ove tutti i portatori di interesse rimangono aggiornati in maniera trasparente sull'utilizzo delle risorse da parte degli istituti di istruzione superiore e sui risultati prodotti dalle loro tre missioni. Lo strumento consente di analizzare l'interpretazione che ciascun Ateneo conserva nei confronti della propria missione istituzionale e chiarisce i principali obiettivi in prospettiva futura, quali la riduzione dei consumi all'interno dei propri edifici, la promozione della parità di genere e la lotta alle disuguaglianze e, in particolare, lo studio di ricerche in grado di offrire soluzioni innovative per uno sviluppo sostenibile. La terza parte dell'elaborato dedica l'analisi a quest'ultimo aspetto, con una ricerca chiamata a distinguersi sempre più per la propria sostenibilità al fine di valorizzare istituzionalmente le università.

PARTE III. Ricerca sui temi di sostenibilità

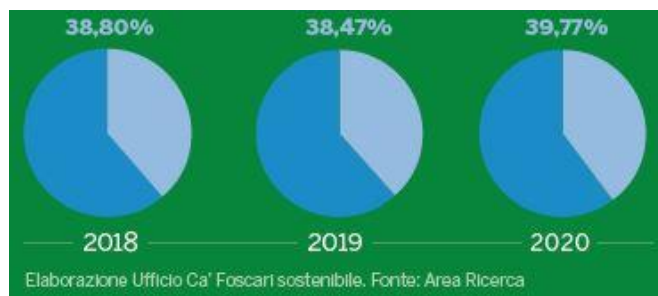
Capitolo VII. Dalla valutazione alla programmazione, lo stato dell'arte della seconda missione accademica

L'educazione rappresenta un processo di natura sociale e culturale con obiettivi lo sviluppo e la formazione. Con la missione impegnativa d'istruzione superiore, le università sono impegnate nella promozione del sapere con riflessione delle informazioni in modo olistico e una base poggiante su tre assi, uno economico, uno sociale ed uno ecologico, i quali concettualizzano il concetto di sostenibilità interdisciplinare e multidisciplinare. Proprio interdisciplinarietà e contaminazione dei saperi sono necessari alla ricerca accademica e alle missioni in generale condotte da tutti gli Atenei al fine di istituire infrastrutture di ricerca condivise e programmi di dottorato sinergici con il mondo delle imprese su scala nazionale in risposta alle mutevoli esigenze dettate dalla società. I progetti di ricerca di natura congiunta tra istituti d'istruzione superiore, enti di ricerca e soggetti economici spesso concepiti come esterni al mondo della ricerca e sviluppo sono pietre d'angolo della creazione di significative reti istituzionali in grado di competere globalmente grazie alla forte attrattività prodotta e al conseguente reclutamento di spicco internazionale.

Per comprendere e anticipare i bisogni delle imprese e istituzioni, ricerca d'eccellenza e trasferimento tecnologico devono rispondere in maniera efficace, con sistemi moderni di reclutamento e mobilità per i ricercatori. Di supporto a tale azione, i modelli di governance innovativi a capo degli istituti d'istruzione superiore possono consentire un intervento amministrativo per disegnare una università aperta, creativa e indipendente. Sulla strada della responsabilità richiesta a gran voce agli istituti d'istruzione superiore, i programmi di finanziamento alla ricerca rappresentano così le risorse fruibili dalle progettualità realizzabili dal settore accademico impegnato a innovare di fronte alle sfide impegnative apportate dallo sviluppo sostenibile. Mentre il bilancio sociale fotografa periodicamente i risultati prodotti da una governance responsabile specchio di un processo di rendicontazione redatto dallo strumento stesso, i progetti su tematiche strategiche e trasversali sono misura dello sforzo interdisciplinare che la ricerca d'avanguardia mette in atto per affrontare le attuali problematiche globali e quelle proprie del futuro prossimo.

A fronte della responsabilità sostenibile esercitata dall'Università Ca' Foscari, la ricerca accademica espressa attrae numerose opportunità di finanziamento nazionali, internazionali e, in particolar modo, europee nell'ambito delle tematiche sostenibili.

Figura 7 Finanziamenti alla ricerca di sostenibilità dell'Università Ca' Foscari (% su totale) (fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020)⁷⁶



Come dimostrato negli aerogrammi sopra raffigurati, la percentuale di finanziamenti alla ricerca di sostenibilità dell'Ateneo raggiunge quasi il 40% del totale della ricerca promossa nel 2020 e condotta con successo dalle attività proprie della seconda missione cafoscarina. All'interno del bilancio di sostenibilità di tale edizione, inoltre, un'elaborazione prodotta dall'ufficio CFS evidenzia come le parole afferenti alla sostenibilità e sviluppo sostenibile portino alla luce più di duecento pubblicazioni sul tema, segnalando un incremento positivo di quasi il 30% rispetto all'anno precedente.

Figura 8 Numeri pubblicazioni Università Ca' Foscari su tematiche di sostenibilità (fonte: Bilancio di Sostenibilità 2020)⁷⁷



All'interno della trasversalità propria della sostenibilità, gli elementi distintivi degli istituti d'istruzione superiore, come l'orientamento valoriale e il contesto di riferimento nei quali operano, tratteggiano l'identità a cui fare riferimento nell'analisi della ricerca accademica prodotta. L'assetto organizzativo e di governo descritti nelle governance degli Atenei

⁷⁶ *ivi*, p. 48.

⁷⁷ *ibid.*

contribuiscono alla comprensione delle politiche in tema di ricerca che ogni singolo istituto è in grado di condurre: in tale senso, la presenza di strutture integrate di sostenibilità distinte dalla corporate governance, grazie all'introduzione di posizioni manageriali in tema di sostenibilità, definisce i confini spaziali della responsabilità esercitata sul tema. Un altro elemento distintivo degli Atenei riconduce agli ambiti di intervento delle missioni accademiche, con le attività di ricerca scientifica fondamentali nell'enfaticizzazione degli impatti principali generati dagli istituti d'istruzione superiore in termini sociali e ambientali.

Come dimostrato dalle indicazioni contenute nei bilanci di sostenibilità, la ricerca supporta il raggiungimento degli OSS richiamando ciascun singolo target previsto dalle numerose attività riconducibili allo sviluppo sostenibile. Innata nella ricerca scientifica infatti, l'innovazione comunica sapere, soluzioni tecnologiche e percorsi di implementazione degli OSS a tutti gli stakeholders interni ed esterni alle università. L'ambito di intervento relativo alla ricerca ottiene, inoltre, una risonanza più significativa grazie ai processi di valutazione in grado di inquadrare sistematicamente e complessivamente i risultati prodotti in corso d'opera e conclusivi. Valutare si definisce in un'attività universale che coincide con l'esprimere giudizi in merito a un processo decisionale: campo applicativo tipico della ricerca sociale, riguarda più tecniche radunate insieme sulla base di un metodo definito che prevede la raccolta e l'elaborazione di dati. La struttura propria della valutazione poggia, dunque, sull'elemento caratterizzante del metodo, in grado di assicurare veridicità, trasparenza ed equità al processo, e le informazioni, dati utili alla formazione del giudizio valutativo. Proprio il giudizio acquisisce la testa del processo poiché in grado di fornire indicazioni migliori ai soggetti interessati dalla valutazione e che molto spesso coincidono con le figure decisionali all'interno degli istituti d'istruzione superiore.

La valutazione della ricerca aziona il processo concretizzando l'ambito di analisi in obiettivi chiari, circoscritti e misurabili. Identificati con il termine *output*, gli obiettivi specifici rappresentano la misurazione degli *outcome*, ovvero gli effetti finali a cui il processo mira a trovare una definizione. Nel conseguimento dei principali risultati in termini di *output* e *outcome*, l'adozione di una serie di dimensioni aiuta la comprensione complessiva da parte degli stakeholders riguardo agli impatti prodotti dalle attività di ricerca scientifica. Gli indicatori rappresentano, infatti, dimensioni comprensibili e leggibili a concretizzazione della valutazione e monitoraggio dei dati elaborati nei processi valutativi: data l'astrattezza della realtà, anche la ricerca dimostra gli sviluppi implementati tramite misure proxy, misurazioni vicine cioè alla definizione puntuale di fenomeni altrimenti immisurabili a causa delle

caratteristiche non concrete. In tale senso, le dimensioni possiedono alcune caratteristiche ben definite come la validità, la significatività, ovvero la qualità ricercata nella raccolta di informazioni e loro misurazione, la complessità e la chiarezza.

Secondo le linee guida di redazione del bilancio di sostenibilità delle università prodotte dalla RUS e dal GBS, i principali risultati della ricerca degli Atenei annoverano degli indicatori generici di valutazione in grado di facilitare la comprensione degli impatti della seconda missione:

- «attività svolte dalle scuole di dottorato (numero di scuole, numero di dottorandi o borse di dottorato attive, numero di tesi depositate, ecc.);
- attività svolte dal personale adibito alla ricerca, ma non impiegato stabilmente, come ad esempio, assegnisti di ricerca, borsisti di ricerca, contrattisti di ricerca;
- finanziamento della ricerca, ovvero una descrizione anche quantitativa e non solo economica, delle progettualità realizzate tramite la vittoria di bandi competitivi e non, sulle diverse scale, ossia locale, regionale, nazionale, europeo e internazionale, ivi compresa la ricerca autofinanziata;
- analisi della produzione scientifica prodotta, ovvero una rassegna per macro-categorie o macro-ambiti della produzione scientifica realizzata dal personale docente e ricercatore dell'ateneo;
- istituzione di accordi, partenariati, collaborazioni e network con centri di ricerca su diverse scale geografiche;
- ricevimento di premi di ricerca e onorificenze;
- supporto alla ricerca, ovvero indicazione degli strumenti organizzativi e gestionali per supportare lo sviluppo dell'attività di ricerca come, ad esempio, la fruibilità di banche dati, gestione di archivi, laboratori condivisi, rapporti con case editrici interne, gestione dell'open access, strumenti di project management utilizzabili dai ricercatori a supporto della gestione dei progetti di ricerca, istituzione di task-force o di unità organizzative per l'assistenza allo sviluppo della ricerca»⁷⁸.

⁷⁸ RUS, GBS (marzo 2021), *"Il Bilancio di Sostenibilità delle Università"*, Report, pp. 41-42.

Anche nei termini dei risultati propri del processo di valutazione della ricerca, gli indicatori forniscono la misurazione degli effetti finali conseguiti da finanziamenti nell'ambito di programmi o premi alla ricerca scientifica. I riferimenti alla dimensione accademica generale possono essere costituiti, per esempio, dalla percentuale di dipartimenti insigniti dal premio di "Eccellenza" e dall'ammontare di progetti scientifici finanziati dai dipartimenti di "Eccellenza" stessi: l'intervento innovativo e di sostegno finanziario pubblico prende il nome di "Eccellenza" dalla legge di bilancio 2017 e rappresenta l'individuazione e classificazione dei migliori 180 dipartimenti delle università statali. In tale iniziativa poggiata sulla performance di ricerca prodotta e qualità dei progetti di sviluppo degli istituti d'istruzione superiore, l'Agenzia per la valutazione del sistema Universitario e della ricerca (ANVUR) assume un ruolo fondamentale grazie alla costituzione di graduatorie nella fase di selezione preliminare per l'assegnazione della premialità al personale amministrativo, alle infrastrutture accademiche di ricerca e alle attività didattiche e scientifiche di alta qualificazione.

L'ANVUR coordina il sistema pubblico di valutazione nazionale della qualità delle università e degli enti di ricerca analizzando dall'esterno la qualità delle attività prodotte da tali soggetti statali destinatari di finanziamenti pubblici. Oltre a indirizzare gli interventi dei nuclei di valutazione presenti negli Atenei, collaborare con questi nell'implementazione della scala di gradimento espressa dagli studenti per i corsi di laurea e valutare l'efficacia e l'efficienza dei finanziamenti pubblici alla ricerca e innovazione, le attività condotte dall'Agenzia coincidono con la definizione dei criteri e metodologie per la valutazione delle sedi delle università pubbliche, l'elaborazione dei risultati ottenuti dagli accordi di programmi di finanziamento ministeriali nonché di definizione di standard di parametri e normativa e tecnica e, in particolar modo, la valutazione di «qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, trasferimento tecnologico delle attività delle Università e degli Enti di Ricerca»⁷⁹. In definitiva, la procedura di valutazione della qualità della ricerca (VQR) dell'ANVUR concentra l'attenzione sulla qualità dei prodotti di ricerca scientifica delle università statali e non statali, di altri soggetti pubblici e privati su richiesta di partecipazione e di enti pubblici di ricerca sotto l'egida del Ministero dell'Università e Ricerca (MUR): i risultati VQR vengono successivamente impiegati per allocare le quote premiali stanziare dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) come disposto dalla legge n.98/2013.

⁷⁹ Agenzia per la valutazione del sistema Universitario e della ricerca (visualizzazione web 10.12.2021), "Missione", <https://www.anvur.it/anvur/missione/>.

Con riferimento alle specifiche dimensioni delle attività di ricerca sostenibili condotte dalle università, d'altro canto gli indicatori in grado di rappresentare schematicamente i risultati prodotti sono individuabili dal numero di adesioni e istituzioni da parte degli Atenei a centri di ricerca, laboratori e consorzi sulla sostenibilità, dalla cifra di progetti di ricerca premiati a titolo individuale e collaborativo sul tema e dalla partecipazione attiva degli istituti ai finanziamenti e bandi di ricerca, con la relativa adozione di strategie istituzionali incentivanti la ricerca in ambito di sostenibilità. Ovviamente, il numero di pubblicazioni scientifiche riportato nei paragrafi precedenti per l'Università Ca' Foscari rappresenta un altro esempio di tipologia di indicatore efficace ed efficiente nella misura dell'impatto sostenibile della seconda missione accademica. Tutti gli Atenei sono invitati a adottare processi interni di valutazione in grado così di rispettare le linee guida ministeriali e le politiche interne promosse all'interno dei propri piani strategici pluriennali, applicando ad esempio buone pratiche di autovalutazione della sostenibilità condotte nell'ambito della seconda missione.

Con l'affermazione e promozione della sostenibilità nello sviluppo economico e sociale, investire nella ricerca adotta un significato trasversale e pluridisciplinare misurato su di una vasta serie di indicatori di qualità individuati nel percorso di miglioramento istituzionale affrontato dagli istituti d'istruzione superiore. Se nel primo decennio del nuovo millennio la formazione dottorale dei ricercatori imponeva l'interdisciplinarietà sostenibile basata sui settori afferenti, l'attuale ricerca prevede un dialogo continuo tra specialisti appartenenti a differenti categorie di sapere al fine di concepire finalmente la sostenibilità come principio pervasivo di ogni tipo di progettualità. Il riflesso della nuova concezione interdisciplinare di sostenibilità trova fondamento nella progettazione e negli strumenti di finanziamento nazionali e internazionali, ove l'approccio richiesto per la premialità di iniziative di ricerca individuali e collaborative risponde alla *cross-fertilization*: i diversi ambiti d'azione portano, cioè, le singole discipline a contaminarsi nel percorso di ricerca e innovazione focalizzandosi sulle sfide globali a cui la società viene posta di fronte e non più alle differenti alte specializzazioni settoriali connaturate nel principio di eccellenza in campo scientifico.

I programmi di finanziamento rivolti alla seconda missione accademica sono svariati e categorizzabili sulla base della natura delle risorse messe a disposizione al soggetto o ai soggetti interessati in un lavoro di ricerca di tipo individuale o collaborativo. Internazionali, nazionali, regionali e d'Ateneo sono la rappresentazione, infatti, non solo delle dimensioni

territoriali di intervento ma anche le origini di programmazione per le progettualità interdisciplinari di ricerca sostenibile. In tale ambito, il fattore comune ai finanziamenti convoglia verso il cosiddetto ‘effetto margine’, cioè quel contesto di transizione particolarmente ricco e fertile che nasce dall’incontro tra diversi ecosistemi. Prendendo a esempio le progettualità del caso studio cafoscarino, la serie di programmi regionali, nazionali e internazionali disponibili per il supporto alla ricerca degli istituti d’istruzione superiore assegnati a docenti e ricercatori d’Ateneo fornisce una chiave d’analisi della suddivisione delle risorse. L’Università Ca’ Foscari, infatti, attrae importanti finanziamenti esterni grazie all’expertise amministrativa dei propri uffici di supporto ai ricercatori e alle prestigiose collaborazioni di caratura internazionale in grado di renderla competitiva globalmente e innovativa nella circolazione del sapere.

Rimanendo in particolar modo sui finanziamenti di ampio respiro internazionale, professori e ricercatori cafoscarini ricoprono ruoli di coordinatori di progetto come responsabili scientifici e di soggetti interessati a gruppi di lavoro multidisciplinari internazionali in diverse iniziative premiate nel corso dell’anno 2020. Il bilancio di sostenibilità riporta l’elenco completo di progetti individuali e collaborativi di ricerca, dal quale si propone l’estrpolazione della seguente tabella riferita a programmi internazionali ed europei.

Tabella 9 Progetti vinti su Programmi europei e internazionali nel 2020 (fonte: Bilancio di sostenibilità 2020)⁸⁰

Programma di finanziamento	Responsabile scientifico	Titolo progetto
H2020 NMBP - Nanotechnologies, Advanced Materials, Advanced Manufacturing and Processing, and Biotechnology	Antonio Marcomini	SUNSHINE Safe by Design Strategies for High Performance Multi-component Nanomaterials
H2020 SC3 - Secure, Clean and Efficient Energy	Monica Billio	EuMMP - Energy efficient Mortgage Market Implementation Plan
H2020 Marie-Sklodowska Curie Actions - ITN - Innovative Training Networks	Barbara Stenni	DEEPICE - Research and training network on understanding Deep Ice core Proxies to infer past antarctic climate dynamics
H2020 SC6 - Europe in a changing world - Inclusive, innovative and reflective societies	Eleonora Montuschi	ISEED - Inclusive Science and European Democracies
H2020 SC2 - Food Security, Sustainable Agriculture and Forestry, Marine, Maritime and Inland Water Research and the Bioeconomy	Nicola Camatti	CITIES2030 - Co-creating resilient and sustainable food systems towards FOOD2030
H2020 SCI - Health, Demographic Change and Wellbeing	Agar Brugjavic	SHARE-COVID19: Non-intended health, economic and social effects of the COVID-19 epidemic control decisions: Lessons from SHARE
Canadian SSHRC	Gilda Zazzara	Deindustrialization and the Politics of Our Time
LIFE	Gabriella Buffa	LIFE PollinAction - Actions for boosting pollination in rural and urban areas
LIFE	Adriano Striso	LIFE TRANSFER - Seagrass transplantation for transitional Ecosystem Recovery
Interreg ITALIA CROAZIA	Adriano Striso	SASPAS - Safe Anchoring and Seagrass Protection in the Adriatic Sea
Rights, Equality and Citizenship Programme	Fabiana Zollo	IMSPP Innovative Monitoring Systems and Prevention Policies of Online Hate Speech
Interreg VA ITALIA SLOVENIA	Anna Volpi Ghirardini	DuraSoft - Tecnologie innovative per migliorare la durabilità delle strutture tradizionali in legno in ambienti socioecologicamente sensibili
Interreg VA ITALIA SLOVENIA	Barbara Stenni	ACQUAVITIS Soluzioni innovative per l'uso efficiente dell'acqua in viticoltura transfrontaliera

⁸⁰ Università Ca' Foscari Venezia (settembre 2021), "Bilancio di Sostenibilità 2020", pp. 52-53.

Interreg ITALIA CROAZIA	Andrea Stocchetti	MIMOSA - Maritime and Multimodal Sustainable Passenger transport solutions and services
Interreg ITALIA CROAZIA	Andrea Critto	ADRIACLIM - Climate change information, monitoring and management tools for adaptation strategies in Adriatic coastal areas

Le progettualità nell’ambito della ricerca scientifica presentate dalla tabella precedente dimostrano di attingere risorse internazionali maggiormente dal programma di finanziamento diretto “*Horizon 2020*”, vera e propria pietra d’angolo delle iniziative europee in tema di ricerca e innovazione. Come facilmente intuibile dal titolo scelto per definire l’orizzonte temporale delle politiche europee, la programmazione a supporto della ricerca si contraddistingue come la principale valvola di finanziamento di natura diretta per tutte le iniziative volte all’innovazione scientifica e tecnologica in qualsiasi fase di sviluppo esse si trovino. L’accesso diretto ai programmi di finanziamento come “*Horizon 2020*” e “*Life*”, quest’ultimo dedicato agli interventi sostenibili specifici per clima e ambiente che coinvolgano la ricerca e non solo, allargano lo spettro di collaborazione richiesta ai soggetti interessati dalle diverse risorse messe a bando e aumentano il livello di competizione tra i partecipanti stimolati a produrre impatti più significativi in termini qualitativi.

Il programma “*Horizon 2020*” include bandi e opportunità di finanziamento previste dal settennio economico 2014-2020 dell’Unione europea, affermandosi al tempo della sua istituzione con il budget più elevato mai stanziato per ricerca e innovazione a livello comunitario. Con risorse pari a circa 78 miliardi di euro, la struttura del programma prevede l’articolazione su tre pilastri di intervento, denominati “*Excellent Science*”, “*Industrial Leadership*” e “*Societal Challenges*”, e 5 azioni trasversali: il primo pilastro dedica le risorse al miglioramento dell’eccellenza della ricerca di base europea e al potenziamento dell’attrattività verso ricercatori internazionali, il secondo orienta gli investimenti nella ricerca tecnologica e innovativa al servizio delle infrastrutture di impresa e, infine, il terzo promuove bandi per progettualità in grado di affrontare le grandi sfide globali attraversate dalla società.

Prendendo a modello la struttura dell’ultimo pilastro descritto e presente in maggior misura nelle iniziative di ricerca cafoscarine finanziate nel 2020, gli obiettivi specifici programmati tendono a includere diversi aspetti al fine di rispecchiare l’impatto del terzo pilastro in ambiti come cambiamenti climatici, salute, energia, inclusione sociale, ricerca marina e marittima e sviluppo del patrimonio culturale. A titolo esemplificativo, la lista di obiettivi specifici di “*Societal Challenges*” prevede in tale senso misure volte a sette ambiti:

- «SC1 – Health, Demographic Change and Wellbeing

- SC2 – Food Security, Sustainable Agriculture and Forestry, Marine, Maritime and Inland Water Research and the Bioeconomy
- SC3 – Secure, Clean and Efficient Energy
- SC4 – Smart, Green and Integrated Transport
- SC5 – Climate Action, Environment, Resource Efficiency and Raw Materials
- SC6 – Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies
- SC7 – Secure societies – Protecting freedom and security of Europe and its citizens»⁸¹

Le progettualità promosse nel terzo pilastro sono in definitiva volte alla creazione di sistemi sanitari in grado di assicurare il miglioramento della salute dei cittadini, alla produzione di alimenti sani e con risorse efficientemente sostenibili, alla definizione di un sistema energetico green, alla realizzazione di sistemi di trasporto rispettosi dell'ambiente, alla protezione più in generale delle risorse naturali e alla lotta ai cambiamenti climatici, all'educazione di una società più inclusiva e all'applicazione di misure per la sicurezza degli individui: nel complesso, la sostenibilità torna a più riprese ad affermarsi in tutte le sue dimensioni portando la ricerca sulla strada dello sviluppo sostenibile. In questo contesto, il pilastro "*Societal Challenges*" dimostra un approccio *top-down* ove le strutture decisionali europee alla redazione di bandi di finanziamento indicano ambiti di intervento su cui le ricerche devono intervenire.

Primo e secondo pilastro del programma "*Horizon 2020*" promuovono, d'altro canto, approcci *bottom-up* invitando i soggetti interessati ad apportare originalità nelle ricerche presentate individualmente o in gruppo sui temi scientifici d'eccellenza e al servizio delle tecnologie d'impresa. Due degli obiettivi presenti nel primo pilastro, "*European Research Council*" (ERC) e "*Azioni Marie Skłodowska-Curie*" (MSCA), sono di significativo interesse per le progettualità di ricerca premiate all'Università Ca' Foscari: il primo concentra le risorse per lo svolgimento di ricerche da parte di team individuali impegnati in frontiera di eccellenza, mentre il secondo pone l'attenzione alle ambizioni di carriera proprie dei ricercatori attraverso azioni di mobilità internazionale e intersettoriale. Proprio l'obiettivo MSCA del programma "*Horizon 2020*" vede l'Ateneo cafoscarino primeggiare in Italia per *fellowships* assegnate ed affermarsi tra i primi dieci istituti di istruzione superiori europei grazie alle 119 progettualità premiate finora.

⁸¹ Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea (visualizzazione web 01.12.2021), "*H2020 in breve: i temi di ricerca*", <https://horizon2020.apre.it/h2020-in-breve/#1611590828478-84e708fd-26c8>.

Gli interventi del programma “*Horizon 2020*” consolidano l’idea di un capitale umano europeo plasmato su percorsi di alta formazione e mobilità d’eccellenza, ma non sono gli unici presenti in ambito scientifico e tecnologico a supportare tutte le discipline accademiche in maniera intersettoriale e transdisciplinare. Infatti, i programmi di finanziamento diretti “*Life*” (e “*Life+*”) e “*Creative Europe*” vedono la partecipazione, ad esempio, dell’Università Ca’ Foscari in diverse progettualità premiate per mezzo di bandi promossi in ambiti di intervento non propriamente dedicati alla ricerca. Prendendo in analisi il primo programma di finanziamento, l’Unione europea dimostra ancora una volta l’interesse per la sostenibilità e lo sviluppo sostenibile mettendo a disposizione uno strumento e risorse concrete per la lotta ai cambiamenti climatici e la protezione dell’ambiente. L’ambizione di concorrere allo sviluppo di politiche ambientali in grado di produrre un impatto significativo verso gli OSS dell’Agenda ONU 2030 passa per l’incoraggiamento a soluzioni innovative e buone pratiche di tutela e salvaguardia dell’ambiente provenienti da diverse categorie di soggetti.

Al fine di perseguire un più ampio coinvolgimento di realtà multisettoriali, il programma diretto “*Life*” offre uno spaccato di quanti e quali forme di progettualità possono svilupparsi in tema sostenibile:

- a) «"progetti pilota", i progetti che applicano una tecnica o un metodo che non è stato applicato e sperimentato prima, o altrove, e che offrono potenziali vantaggi ambientali o climatici rispetto alle attuali migliori pratiche e che possono essere applicati successivamente su scala più ampia in situazioni analoghe;
- b) "progetti dimostrativi", i progetti che mettono in pratica, sperimentano, valutano e diffondono azioni, metodologie o approcci che sono nuovi o sconosciuti nel contesto specifico del progetto, come ad esempio sul piano geografico, ecologico o socioeconomico, e che potrebbero essere applicati altrove in circostanze analoghe;
- c) "progetti di buone pratiche", i progetti che applicano tecniche, metodi e approcci adeguati, efficaci sotto il profilo economico e all'avanguardia, tenendo conto del contesto specifico del progetto;
- d) "progetti integrati", i progetti finalizzati ad attuare su una vasta scala territoriale, in particolare regionale, multi-regionale, nazionale o transnazionale, piani o strategie ambientali o climatici previsti dalla legislazione dell'Unione in materia ambientale o climatica [...];
- e) "progetti di assistenza tecnica", i progetti che forniscono, mediante sovvenzioni per azioni, un sostegno finanziario per aiutare i richiedenti a elaborare progetti integrati e, in

particolare, per garantire che tali progetti siano conformi alle tempistiche e ai requisiti tecnici e finanziari [...];

- f) "progetti di rafforzamento delle capacità", i progetti che forniscono, mediante sovvenzioni per azioni, un sostegno finanziario alle attività necessarie per rafforzare la capacità degli Stati membri [...] al fine di permettere agli Stati membri di partecipare in maniera più efficace al programma LIFE;
- g) "progetti preparatori", i progetti identificati principalmente dalla Commissione in cooperazione con gli Stati membri per rispondere alle esigenze specifiche connesse allo sviluppo e all'attuazione delle politiche e della legislazione dell'Unione in materia di ambiente o clima;
- h) "progetti di informazione, sensibilizzazione e divulgazione", i progetti volti a sostenere la comunicazione, la divulgazione di informazioni e la sensibilizzazione [...]»⁸².

Mentre ambiente e azione per il clima vengono individuati come i due sottoprogrammi per disporre risorse a finanziamento diretto nel contesto di “*Life*”, la trasversalità propria di tali interventi permette anche ad altre forme di supporto di dedicare fondi da cui anche le università possono attingere. In tale senso, offrono testimonianza i fondi a finanziamento indiretto di matrice nazionale, regionale e transregionale, ovvero le risorse comunitarie assegnate a ciascun Stato membro e rispettive regioni al fine di localizzare le governance di progettualità sviluppate in specifiche aree. Come illustrato nel bilancio di sostenibilità 2020, il programma transfrontaliero “*Interreg*” vede la partecipazione dell’Università Ca’ Foscari sia nei progetti propri dell’area italo-croata sia nell’area italo-slovena, accomunati in ogni modo dall’ambito di intervento della ricerca sostenibile: tanti altri sono i programmi di finanziamento, quali i piani operativi regionali del fondo sociale europeo e del fondo europeo per lo sviluppo regionale ad esempio, di respiro internazionale, ma anche propri di ciascun Stato membro.

A tal proposito, gli istituti d’istruzione superiore italiani possono fare affidamento su di un programma specifico a supporto scientifico d’eccellenza per le loro seconde missioni accademiche. Le progettualità incentivate per la cooperazione tra team di ricerca, infatti, sono finanziabili come progetti di ricerca di rilevante interesse nazionale (PRIN), ovvero lavori sviluppati congiuntamente da diverse unità di ricerca «che per complessità e natura possono

⁸² Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, “REGOLAMENTO N. 1293/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sull’istituzione di un programma per l’ambiente e l’azione per il clima (LIFE)[...]”, art. 2, L. 347/185, 20/12/2013.

richiedere la collaborazione di più professori/ricercatori, le cui esigenze di finanziamento eccedono la normale disponibilità delle singole istituzioni»⁸³. Inoltre, l'attrazione per gli Atenei di studiosi ed esperti coinvolti in attività di ricerca o didattica all'estero può passare per il programma nazionale per giovani ricercatori "Rita Levi Montalcini" o, in termini più generali, per finanziamenti ministeriali come i programmi operativi attuati nell'ambito di specifiche politiche nazionali.

Nello spaccato offerto dalle risorse fruibili dalle università per mezzo di bandi regionali, nazionali e internazionali, la ricerca esce rinforzata per la propria ecletticità e capacità di trasformare la sostenibilità in concrete iniziative trasversali e multisettoriali. La competitività stimolata, inoltre, dai fondi specifici interni agli istituti d'istruzione superiore porta ad alzare il livello d'eccellenza prodotto dalle seconde missioni accademiche e d'innovazione possibile da diversi soggetti esterni grazie ai trasferimenti di competenze e alla condivisione del sapere. I progetti di ricerca collaborativi e individuali vengono valorizzati per di più con strumenti quali premi e incentivi alla carriera, ma soprattutto se alla loro base sussiste un sistema di governance abile a gestire la trasversalità richiesta dalle principali risorse finanziarie messe a disposizione.

Come ricordato nel secondo capitolo dell'elaborato, il *Green Deal* dimostra a proposito di programmazioni di supporto già di per sé una progressione verso la sostenibilità differente ed esige anche che la ricerca possa cambiare modo di operare e concretizzare l'innovazione stimolando iniziative di cooperazione sul tema di ricerca sostenibile. A dimostrazione del cambio di passo richiesto dall'urgente bisogno di riassetare lo sviluppo economico e sociale globale, tutti i soggetti vengono chiamati a rendere la sostenibilità parte integrante dei propri processi governativi e di produzione. In aggiunta, la crisi pandemica ha evidenziato in maniera significativa le lacune dei diversi sistemi, chiamati ora a mettersi in gioco in rete per un cambiamento di natura sostenibile. Il prossimo capitolo, a conclusione della terza parte, analizza come l'Università Ca' Foscari cerchi di integrare nella propria seconda missione modelli di governance di ricerca abili ad offrire soluzioni innovative per uno sviluppo sostenibile.

⁸³ Ministero dell'Università e della Ricerca, "Bando PRIN 2022", art. 1, DD n. 74 del 25/01/2022.

Capitolo VIII. Il caso studio: i centri di ricerca per le sfide globali all'Università Ca' Foscari di Venezia

Conoscenza, tecnologia e capitale umano sono elementi imprescindibili per la società e gli stessi valorizzati come principi rendono il sistema universitario italiano un moltiplicatore di riforme necessarie sul percorso di raggiungimento dello sviluppo sostenibile. La spesa di ricerca e sviluppo italiana si attesta però ad un livello più basso della media europea, la quale a sua volta dimostra importi inferiori agli investimenti pubblici erogati dalle economie delle grandi potenze globali, di origine cioè statunitense, giapponese e cinese. Le opportunità di sviluppo create dalla dura lezione della pandemia accelerano gli sforzi in tutti i settori, coinvolti sempre più nell'accesso ai finanziamenti a superare la compartimentalizzazione dei saperi e ad integrare le conoscenze in chiave interdisciplinare. Con la possibile evoluzione dei paradigmi scientifici, la ricerca viene coinvolta a maggior ragione a ibridare le aree settoriali di specifiche eccellenze verso una transdisciplinarietà in grado di accomunare diversi saperi per lo sviluppo sostenibile.

L'Italia ha accesso a oltre 190 miliardi di euro tramite il programma *Next Generation EU*, come citato precedentemente nel capitolo due dell'elaborato a proposito della strategia della commissione Von der Leyen verso la neutralità climatica nel 2050 e alla definizione dei piani nazionali di ripresa che vedono impegnati ciascun Stato membro europeo nella missione di rientro nel percorso di crescita economica post-crisi pandemica e di ambizioso rinnovamento della società. Proprio il Piano Nazionale di Ripresa Resilienza (PNRR) italiano concentra in diverse missioni le attività chiave per definire il futuro del Paese e il suo rapporto con le istituzioni europee, racchiudendo nella quarta misura "Istruzione e ricerca" gli interventi per cui vengono chiamati a rispondere direttamente gli istituti d'istruzione superiore.

Ciascuna misura individuata dal governo italiano sotto la voce di missione, per un totale di sei interventi complessivi, individua il raggiungimento sia di traguardi che di obiettivi previsti dall'Unione europea: i primi sono risultati di natura qualitativa verificabili oggettivamente nell'ambito di implementazione degli interventi, mentre gli obiettivi rappresentano risultati quantitativi verificabili anch'essi in fase di attuazione. All'interno della missione istruzione e ricerca del PNRR, ad esempio, le cinquantadue riforme prevedono un impatto su venti traguardi e trentadue obiettivi europei sulla strada del rafforzamento del

sistema educativo italiano, delle competenze digitali e STEM proprie dell'istruzione scolastica, dell'innovazione della ricerca e del trasferimento tecnologico.

Trentuno sono i miliardi nel PNRR dedicati alla quarta missione "Istruzione e ricerca", a dimostrazione di come la quantità di risorse fruibili siano attualmente in grado di sopperire all'innovazione da mettere in atto per iniziative concrete da parte del sistema scolastico, accademico e di ricerca. Tali risorse vengono attribuite con logica di misura basata su obiettivi prefissati dal singolo Stato membro: rispettati, dunque, solo successivamente al loro completamento, gli obiettivi dimostrano un metodo assolutamente inedito a principio dei fondi, il metodo *performance-based*. Per quanto concerne la quarta missione del PNRR, due componenti principali aiutano l'articolazione degli obiettivi generali per istruzione e ricerca con orizzonte 2026, con il primo dedicato al potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione dagli asili nido alle università ed il secondo alle misure dalla ricerca all'impresa.

Con un ammontare di risorse pari a 11,44 miliardi di euro, il secondo componente della quarta missione del PNRR riguarda le iniziative dalla ricerca all'impresa riconducibili a tre obiettivi generali:

- «rafforzare la ricerca e favorire la creazione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese
- sostenere i processi per l'innovazione e il trasferimento tecnologico
- potenziare le infrastrutture di ricerca, il capitale e le competenze di supporto all'innovazione»⁸⁴.

Al fine di migliorare l'intero processo di ricerca e innovazione che conduce dagli studi in fase embrionale al trasferimento tecnologico, le misure previste dal secondo componente della quarta missione basano la loro competitività sulle tre linee d'intervento conseguenti gli obiettivi generali. Le risorse della quarta missione del PNRR vedono il proprio impiego, dunque, in futuri investimenti per ricerca e sviluppo, promozione di innovazione e diffusione di tecnologie, rafforzamento delle competenze, grazie all'azione congiunta richiesta a soggetti come università, enti di ricerca e imprese.

Gli istituti d'istruzione superiore sono artefici di presenti e future sinergie in grado di definire progetti di ricerca dall'elevata eccellenza e maturità tecnologica. Con la promozione di logiche di rete tra soggetti diversi, le risorse del PNRR prevedono dei criteri di

⁸⁴ Presidenza del Consiglio dei Ministri (30.04.2021), "*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*", p. 193.

ammissibilità ampi ispirati alla valorizzazione dello stato dell'arte della ricerca, degli impatti e ricadute economiche e produttive delle soluzioni innovative ricercate e del rispetto dei termini temporali fissati dall'orizzonte d'intervento. Per favorire la partecipazione alle tre misure previste nel secondo componente, il PNRR promuove per giunta misure di sostegno alla ricerca e sviluppo con interventi integrati e aggregati dedicati all'intera filiera della creazione del sapere: in tale senso, la riforma basa il supporto su missioni orizzontali conciliando priorità del Piano Nazionale della Ricerca (PNR) 2021-2027 e dei pilastri della nuova programmazione europea per la ricerca e innovazione "*Horizon Europe*".

Il primo obiettivo generale della seconda componente nella quarta missione "Istruzione e ricerca" traccia la direzione per misure a potenziamento di attività di ricerca di base e industriale in chiave multidisciplinare e strategica. Molti sono i soggetti invitati a partecipare all'investimento sui giovani ricercatori e reti pubblico/private significative a livello nazionale per localizzare innovazione in diverse sedi istituzionali. D'altra parte, il sostegno ai processi di innovazione proviene, invece, dalle misure atte a soddisfare il secondo obiettivo generale: con l'incoraggiamento all'utilizzo sistemico dei risultati di ricerca, le risorse sono in questo caso a disposizione degli interventi diretti al mondo produttivo con azione di riorganizzazione e rafforzamento delle strutture tecnologiche d'impresa. Al fine di creare le condizioni necessarie allo sviluppo di ricerca e innovazione, la terza linea di intervento predispone le risorse per favorire maggiore integrazione di infrastrutture di ricerca nel mondo produttivo e per sviluppare competenze e strumenti finanziari di supporto alle specifiche esigenze innovative delle imprese. Il budget specifico per tutte e tre le direzioni generali d'intervento viene presentato nella tabella successiva.

Tabella 10 Quadro delle misure e risorse (miliardi di euro) -M4C2 Dalla ricerca all'impresa (fonte: PNRR)⁸⁵

Ambiti di intervento/Misure	Totale
Riforma 1.1 Attuazione di misure di sostegno alla R&S per promuovere la semplificazione e la mobilità	-
1. Rafforzamento della ricerca e diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base e applicata condotta in sinergia tra università e imprese	6,91
Investimento 1.1: Fondo per il Programma Nazionale Ricerca (PNR) e progetti di Ricerca di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)	1,80
Investimento 1.2: Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori	0,60
Investimento 1.3: Partenariati estesi a Università, centri di ricerca, imprese e finanziamento progetti di ricerca di base	1,61
Investimento 1.4: Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali" di R&S su alcune <i>Key Enabling Technologies</i>	1,60
Investimento 1.5: Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità, costruzione di "leader territoriali di R&S"	1,30
2. Sostegno ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico	2,05
Investimento 2.1: IPCEI	1,50
Investimento 2.2: Partenariati- Horizon Europe	0,20
Investimento 2.3: Potenziamento ed estensione tematica e territoriale dei centri di trasferimento tecnologico per segmenti di industria	0,35
3. Potenziamento delle condizioni di supporto alla ricerca e all'innovazione	2,48
Investimento 3.1: Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione	1,58
Investimento 3.2: Finanziamento di start-up	0,30
Investimento 3.3: Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese	0,60

L'ottica interdisciplinare dimostrata anche nella struttura del PNRR rende obbligatoria la rimodulazione delle università per essere concretamente ambiente ideale di progettazione e ricerca innovativa. Oltre all'instaurazione di logiche di rete con enti di ricerca, gli Atenei sono condotti a focalizzare l'attenzione della seconda missione più sulle complesse sfide della società attuale che sull'eccellenza delle singole discipline. In tale senso, l'Università Ca' Foscari ha individuato sei particolari temi di ricerca strategici e trasversali su cui convogliare gli sforzi di gruppi di ricerca a forte trazione interdisciplinare: le sfide globali a livello sociale, economico e ambientale, altresì dette *Global Challenges*. Le riforme delle governance di ricerca degli Atenei nascono, dunque, per favorire la costituzione di team interdisciplinari con prospettive diverse ma a fronte di sfide comuni, offrendo una valida struttura specializzata a supporto della progettazione e attrazione delle nuove risorse messe a disposizione sulla strada dello sviluppo sostenibile.

⁸⁵ *ibid.*

Per meglio comprendere le fasi necessarie alla rimodulazione di ricerca accademica, lo spunto viene offerto dall'iniziativa cafoscarina durante il rettorato di Michele Bugliesi di istituire i “*Research Institute for Global Challenges*”. Anticipando già nel 2014 l'impronta trasversale della progettazione europea, infatti, l'input di allargare e incentivare l'interesse alle risorse finanziarie internazionali disponibili per la ricerca ha innescato l'iter di presentazione e implementazione di una rivoluzione propria della seconda missione cafoscarina. Come stimolo e incitamento alla partecipazione e presentazione di sempre più numerosi componenti dello staff d'ateneo, in primis ricercatori, l'analisi preliminare interna all'Ateneo ha permesso di identificare quali ambiti di ricerca fossero particolarmente idonei al concepimento dell'iniziativa, prendendo in considerazione sia fattori interni quali le potenzialità progettuali sia esterni come le opportunità di finanziamento. In riferimento all'ultimo punto, l'ufficio di ricerca internazionale ha sostanzialmente impiegato i propri sforzi in un'analisi di matching tra i programmi di lavoro integrati nella programmazione comunitaria a sostegno della ricerca, in particolar modo “*Horizon 2020*”, e i progetti cafoscarini preesistenti illustrando parole e attività chiave delle progettualità premiate da risorse internazionali.

A seguito dell'attivazione dell'iniziativa *Research for Global Challenges* con delibere degli Organi d'Ateneo nel luglio 2015, le attività preliminari d'identificazione dei temi associati ai diversi gruppi di lavoro sono proseguite con la nomina dei coordinatori scientifici, la promozione dell'iniziativa presso i Dipartimenti cafoscarina e la raccolta delle prime adesioni, con circa 250 ricercatori coinvolti. La rimodulazione della governance di ricerca passa non solo per *teams* coordinati e promossi da referenti scientifici come punti di contatto della progettualità e interdisciplinarietà verso l'esterno: il valore aggiunto, infatti, viene rappresentato dal reclutamento dei *research facilitator*, «personalità in possesso del Dottorato di Ricerca, con esperienza nel project design e project management della Ricerca»⁸⁶. Inquadri nel ruolo a tempo pieno di tecnologi, la loro figura rappresenta la fondamentale intermediazione tra gruppi multidisciplinari di ricercatori e il mondo delle risorse proveniente dall'europrogettazione, in un'azione complessiva dallo sviluppo di network all'assistenza nella scrittura dei progetti.

I *teams* rappresentano incubatori d'idee, ambienti di transizione tra diverse discipline, al fine di stimolarne l'integrazione e la *cross fertilization* e potenziare la capacità progettuale dell'Ateneo. Proprio per tale motivo, ciascun gruppo di ricerca aderente viene costituito da

⁸⁶ Università Ca' Foscari Venezia (16.12.2016), “*Verbale del Consiglio di Amministrazione*”, p. 7.

almeno venti unità di personale strutturato sotto il coordinamento di due referenti scientifici e il supporto progettuale di un *research facilitator*. Nel processo di rimodulazione della governance di ricerca, la conduzione di questionari e interviste individuali in itinere aiuta a rilevare gli interessi e le expertise interne ai diversi gruppi di lavoro: come presentato al verbale del consiglio d'Amministrazione d'Ateneo nel giugno 2017, infatti, i risultati dei sondaggi permettono di raccogliere dati preliminari relativi alle tematiche di maggiore interesse tra quelle caratterizzanti ciascun *team* ed eventuali spunti per nuove proposte, oltre alle esperienze pregresse maturate su bandi finanziati nell'ambito della ricerca nazionale e internazionale e relative collaborazioni internazionali già in essere.

La mappatura degli interessi di ricerca garantisce un'informazione puntuale ed aggiornata a tutti i soggetti coinvolti nella rimodulazione della seconda missione accademica. Se il progetto *Research for Global Challenges* è entrato nella fase operativa a partire da dicembre 2016, le attività che sono seguite hanno concentrato l'attenzione verso la conoscenza dettagliata rilevata per i temi di ricerca d'interesse tramite la promozione da parte dei *research facilitator* dei bandi previsti o pubblicati di specifico interesse, dei relativi inviti a partecipare alla presentazione di proposte progettuali sul tema e dello studio di documenti strategici pubblicati dalle istituzioni impegnate nella distribuzione delle risorse finanziarie. Concorsi e pubblicazioni specifiche risultavano inizialmente limitanti in un'ottica di approccio alla ricerca trasversale, mentre l'approccio innovativo identificato nel programma "*Horizon 2020*" ha dimostrato il superamento della compartimentalizzazione del sapere con la medesima logica alla base dell'iniziativa cafoscarina *Research for Global Challenges*.

Gli schemi di finanziamento alla base della ricerca internazionale evidenziano, come già scritto in precedenza, l'approccio *top-down*, ricordando come tutte le proposte progettuali siano replica di specifici stimoli esterni. L'iniziativa cafoscarina in tema ricerca dimostra come l'innovazione sviluppata dal 2016 in Ateneo possa, in realtà, risultare precursore delle linee di intervento a capo delle risorse messe a disposizione internazionalmente: il nuovo programma di finanziamento comunitario "*Horizon Europe*", il cui ammontare risulta essere il più elevato mai stanziato per la ricerca nella storia dell'europrogettazione, annovera tra i propri pilastri strategici, infatti, uno interamente dedicato alle *global challenges*. Data la trasversalità delle sfide globali, diverse sono le tipologie d'incontri e attività proposte e concordate nell'ambito dei *teams* cafoscarini, quali gli eventi d'approfondimento su determinate linee di finanziamento d'interesse in occasione di incontri informativi precedenti all'apertura dei bandi, i gruppi di discussione attivati su proposte individuali per confronti

interdisciplinari di monitoraggio, gli incontri operativi per la stesura congiunta di progettualità e i seminari di approfondimento sui diversi temi.

L'insieme di attività hanno portato dapprima alla presentazione di ventotto proposte da parte dei membri dei *teams*, fino ad attestare all'estate del 2018 ben «più di settanta proposte a valere su bandi europei e internazionali, principalmente *Horizon 2020* e *Interreg*»⁸⁷: come riporta il verbale del Senato accademico del 4 luglio 2018, il numero complessivo sale a ottantanove proposte collaborative presentate dall'Università Ca' Foscari come soggetto coordinatore o partner di progetto, di cui diciotto premiate dai programmi di lavoro 2017-2018. Eventi informativi, sessioni tematiche, gruppi di discussione e scrittura e opportunità di *networking* internazionale hanno proseguito il proprio corso come attività fondamentali per l'iniziativa cafoscarina di ricerca che, al termine dei tre anni di vita progettuale, ha ottenuto conferma di rinnovo dagli Organi collegiali d'Ateneo. Nei verbali del luglio 2019, le sei aree tematiche di ricerca hanno consolidato così le proprie strutture interdisciplinari da gruppi di lavoro, o *teams*, a veri e propri istituti all'interno di un unico centro transdisciplinare "*Institutes for Global Challenges*" (IGC), a coinvolgimento di altri centri di ricerca interni all'Ateneo di natura dipartimentale e interdipartimentale.

"*Research Institute for Complexity*", "*Research Institute for International Studies*", "*Research Institute for Social Innovation*", "*Research Institute for Cultural Heritage*", "*Research Institute for Green and Blue Growth*" e "*Research Institute for Innovation Management*" rappresentano l'evoluzione dell'iniziativa di rimodulazione della governance di ricerca cafoscarina fino ad oggi. I sei istituti conservano gli obiettivi e le attività portate a termine fino al 2019 di una ricerca volta alle complesse sfide globali, includendo in aggiunta un comitato con funzioni di coordinamento e orientamento strategico che rappresenti punto di contatto verso l'esterno, coordini le linee di sviluppo delle proprie attività di disseminazione e promuova le occasioni di collaborazione. Le problematiche del progetto IGC passano per la gestione operativa dei gruppi multidisciplinari, dove singoli individui con logiche e formazioni differenti si trovano a collaborare assiduamente: la governance d'Ateneo mantiene, in tal senso, un forte impulso richiedendo annualmente la pubblicazione di report destinati a rettore, CdA e senato accademico.

Con la conferma dell'iniziativa dei *research institutes*, l'Università Ca' Foscari ha proseguito nella mappatura degli interessi di ricerca presenti all'interno dell'Ateneo

⁸⁷ id., (04.07.2018), "*Verbale del Senato di Amministrazione*", p. 18.

supportandone la progettazione e le azioni di *networking* ed allargandone l'organico grazie all'acquisizione di una nuova progettualità con ambizione di reclutamento postdoc internazionale. Per quanto concerne il legame con la sostenibilità, l'elaborato analizza i punti di vista di due soggetti coinvolti direttamente nell'operatività della ricerca cafoscarina, ovvero la dottoressa Laura Fagarazzi, direttrice dell'ufficio di ricerca internazionale, e la dottoressa Carole Maignan, *facilitator* di “*Research Institute for Green and Blue Growth*” e “*Research Institute for Complexity*”. In un'intervista⁸⁸ condotta con entrambi i soggetti, infatti, la sostenibilità e i temi di ricerca risultano legati direttamente in diverse expertise e interessi dei gruppi di lavoro anche se, come confermato dalla dott.ssa Maignan, non tutti i *research institutes* presentano una trasparente correlazione.

Il connubio tra ricerca e sostenibilità cresce in autonomia sulla base di due premesse fondamentali: la libertà di ricerca e il supporto delle strutture istituzionali degli Atenei. Mentre il ricercatore e i gruppi di ricerca privilegiano i propri interessi elevando l'expertise di cui sono principali esponenti, il ruolo chiave dell'università risiede, infatti, nell'evidenziare quali opportunità e in che particolare forma di finanziamento *top-down* le iniziative di ricerca possano essere orientate e premiate. Anche laddove le tematiche presentate dai bandi di risorse aperti e pubblicati rientrano in specifiche sfere settoriali, la capacità dei *facilitator* consta nell'abilità di segnalare e promuovere opportunamente ai *teams* di ricerca le opportunità presenti nello scenario progettuale. La governance della ricerca accademica definisce a priori i macro-temi d'intervento e gli uffici, come stesso dichiarato dalla dott.ssa Fagarazzi, forniscono informazioni e supporto ai processi decisionali messi in atto dai ricercatori. In tale senso, il *research facilitator* ha il delicato ruolo di incontrare singolarmente i ricercatori e i gruppi di lavoro al fine di sondare quanti e quali interessi possano entrare in rete con expertise interne all'Ateneo creando interdisciplinarietà e, dunque, valore aggiunto alle singole iniziative.

Le sei aree tematiche individuate con analisi preliminare non intendono essere esaustive per la seconda missione dell'Università Ca' Foscari. Con il supporto amministrativo dell'ufficio di ricerca internazionale e dei *facilitator*, i *teams* inizialmente creati su aree tematiche delimitate assumono ora la propria conformazione più sulle singole proposte evidenziate dai finanziamenti alla ricerca. Anche se operativi nella ricerca promossa dallo stesso Ateneo, molti ricercatori scoprono interessi affini ad altre expertise provenienti da diversi comportamenti di conoscenza solo in una successiva fase d'intervento diretto dei *facilitator*: a tal proposito, la dott.ssa Maignan evidenzia come l'evoluzione della ricerca verso sfide globali

⁸⁸ V. Appendice B.

aiuti proprio ad avviare commissioni e collaborazioni interne oltre alle singole progettualità. Con una forte sinergia accademica, tutti i gruppi di ricerca possono poi contare su attrattività maggiore a livello internazionale.

Tutti i soggetti interessati a finanziamenti internazionali nell'ambito della ricerca, ma non solo, vedono la sostenibilità concretamente riflessa negli strumenti operativi propri dei bandi di risorse disponibili. L'esempio portato dalla dott.ssa Maignan richiama esattamente le nuove logiche evolutive dell'europrogettazione, campo di finanziamento della ricerca cafoscarina per eccellenza: l'*application form*, ovvero il modulo descrittivo utilizzato per la presentazione di nuove progettualità, dedica l'intera parte centrale, afferente all'impatto desiderabile dalle attività proposte, alla sostenibilità e alla sua quantificazione con misura su specifici indicatori. Con una rapida evoluzione degli strumenti di finanziamento, i ricercatori hanno attribuito la visione dell'Ateneo sul tema della sostenibilità sociale, economica ed ambientale direttamente ai propri interessi di ricerca partecipando a nuovi *network* e piattaforme europee. Tra i risultati raggiunti dal centro transdisciplinare IGC, il coordinamento scientifico unitario di sicuro supporta maggiormente l'attivazione di nuovi contatti e scambi tra ricercatori di diverse discipline che si occupano di temi affini ma non avevano mai collaborato prima tra loro.

La pervasione della sostenibilità in tutti gli ambiti d'intervento della ricerca porta al costante dialogo tra ricercatori e la necessità di informazioni complete e sempre aggiornate al fine di mappare con logica interdisciplinare i temi e interessi di ricerca. Oltre all'attivazione di nuovi contatti e scambi tra ricercatori, l'iniziativa cafoscarina di volgere la propria seconda missione accademica alle sfide globali ha apportato un valore aggiunto significativo con trend in crescita di adesioni di esperti internazionali. L'IGC supporta la progettazione innovativa non solo promuovendo la *cross fertilization*, ma per di più impattando col proprio brand *global challenges* in termini comunicativi: iniziative di ricerca sostenibile su scala di complessità globali, infatti, aumentano l'appel dell'istituto in finanziamenti europei o internazionali per progettualità individuali e collaborativi. I principali progetti attivi sulla tematica sostenibile nel 2020 sono riportati di seguito per rispettivo *research institute*, così come vengono presentati dal bilancio di sostenibilità.

«Research Institute for Complexity - Science of complex economics, human and natural systems

- A European AI On Demand Platform and Ecosystem
- RiskGONE - Risk Governance of Nanotechnology

- APACHE - Active & intelligent PACKaging materials and display cases as a tool for preventive conservation of Cultural Heritage

- GAIN - Green Aquaculture Intensification in Europe

- EeDaPP– Energy efficiency Data Protocol and Portal

- BIORIMA- BIOmaterial RIsk MAnagement

• **Research Institute for Digital and Cultural Heritage - Creative arts, cultural heritage and digital humanities**

- Big data of the past for the future of Europe

- Stopping illicit trade and protection of endangered cultural heritage

- Immersive Underwater Museum experience for a wider inclusion

- Smart Accelerators of Cultural Heritage Entrepreneurship

- Connections for a new creative industry system: SMATH

- Protection, promotion and touristic valorisation of Adriatic maritime heritage

• **Research Institute for Social Innovation - Public governance, welfare and social innovation**

- SIforREF – Social policies for refugees integration

- Preserving European Deaf Signing Communities

- Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe

- Making the Most of Social Science to Build Better Policies

Research Institute for Green and Blue Growth - Environmental technology and green economy

- Cultural-E: Plus Energy Buildings

- Sustainable artisanal fishery of the Adriatic coasts

- Oceanographic observations for biodiversity: ECOSS

- Restoration of dune habitats in Natura 2000 sites of the Veneto coast

- Green Organic Agents for Sustainable Tanneries

- Boosting green agrifood through aquaponics sustainable solutions

- Life Lagoon Refresh

- Sustainable fish production under climate change

• **Research Institute for Innovation Management - Economics and management of innovation and entrepreneurship**

- Cross-sectoral cooperation in culture and creative industry»⁸⁹.

⁸⁹ Università Ca' Foscari Venezia (settembre 2021), "*Bilancio di Sostenibilità 2020*", pp. 54-55.

L'IGC supporta nella stesura, inoltre, la comparazione con gli OSS, con i quali non esiste corrispondenza né biunivoca né univoca, ma apporta un significativo valore aggiunto alle proposte progettuali sul percorso di raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Con la vocazione alla sostenibilità dimostrata dalla Commissione europea anche tramite il *Green Deal*, il lavoro di rimodulazione della governance di ricerca trova sostegno sul principio di condivisione di una mentalità multidisciplinare, come anche dichiarato dagli stessi *research facilitator* in grado ora di contare già su di gruppi di lavoro eterogenei volti ad affrontare sfide di natura globale e complessa. Per giunta, le esternalità positive prodotte dal sistema universitario sul contesto sono visibili: dal punto di vista offerto dalla direttrice dell'ufficio ricerca internazionale dell'Università Ca' Foscari, ad esempio, gli Atenei contribuiscono enormemente all'equilibrio del sistema cittadino se solo si pensi alla totalità dei propri organici e alle politiche residenziali sostenibili necessarie per gestirne il flusso abitativo.

Nello specifico caso dell'Università Ca' Foscari, la città di Venezia necessita una dimostrazione di ricerca sostenibile al proprio interno data l'unicità e, al contempo, fragilità che la contraddistingue. Accelerata dalle particolari condizioni dettate dalla pandemia, quest'ultima si è scoperta presente in diversi ambiti e soggetta a una reazione immediata per trovare presto cura e sollievo da soggetti istituzionali e no. Se numericamente l'Ateneo veneziano rappresenta uno dei primi datori di lavoro per il comparto amministrativo e studentesco messo in moto quotidianamente nel portare a termine le tre missioni accademiche, l'idea di attirare la conoscenza in laguna prosegue nell'azione di mobilità di ricercatori nazionali e internazionali concettualizzando l'impatto evidente che l'università concorre sul contesto in cui opera. La significatività di tale azione, ripresa nell'intervista dalla dott.ssa Fagarazzi, dimostra le ricadute prodotte dalle ricerche in Ateneo sulla città e sulla propria comunità in chiave sostenibile: ricordando il quarto posto ottenuto per progettualità *Marie Curie* premiate all'Università Ca' Foscari nel 2020, infatti, i ricercatori di alto livello attratti dalla possibilità di vivere a Venezia raffigurano concrete opportunità per l'implementazione di politiche cittadine proattive, in particolare nell'ambito della residenzialità.

Altre eccellenze nella ricerca vengono premiate, ad esempio, dai fondi *ERC Starting Grants*, ovvero risorse erogate direttamente dal Consiglio europeo della ricerca che comprende gli Stati membri dell'Unione europea più una serie di Paesi dell'area euro-mediterranea associati al programma. Per meglio comprendere il contesto in cui l'Ateneo cafoscarino si ritrova, l'Italia è stata premiata dall'*European Research Council* per la qualità della

ricerca prodotta dato che un premio su sette è stato assegnato a ricercatori italiani. Sebbene l'assegnazione rappresenti un vanto significativo per il Paese e l'innovazione della propria ricerca, i progetti sono per lo più sviluppati in centri di ricerca stranieri: se, infatti, il 15% dei progetti premiati porta il tricolore, solo il 7% viene effettivamente realizzato in Italia. Impegnate sul fronte della ricerca, le intervistate testimoniano le difficoltà sistematiche italiane di entrare nel mondo del lavoro per chi prosegue gli studi con dottorati e alte specializzazioni, o per lo meno di ottenere opportunità dignitose a livello economico. Gli incentivi e agevolazioni per attirare i cosiddetti “cervelli in fuga” in Italia riguardano laureati che hanno svolto attività lavorative all'estero, studenti che hanno conseguito un titolo accademico all'estero e manager e lavorativo con alte qualificazioni e specializzazioni. Se le misure attualmente in campo concentrano gli sforzi sul recupero di menti italiane brillanti fuggite in maggior misura rispetto a trattenere eccellenze che mai hanno lasciato il Paese, la progettazione europea consente di colmare le lacune di un mancato approccio olistico al problema tramite bandi realizzati con logiche *top-down*, come analizzato in precedenza, e le relative risorse messe a disposizione per la comunità scientifica.

La comunità accademica ha l'opportunità di affrontare la complessità portata dal tema dello sviluppo sostenibile in prima linea grazie alla conoscenza e missioni di cui è rivestita. In uno degli ultimi passaggi dell'intervista, la direttrice alla ricerca internazionale cafoscarina ricorda che per quanto le sfide globali siano tematiche difficili da affrontare, l'innovazione propria della ricerca trova stimolante nuove problematiche, come da lei riassunto in “pane per i nostri denti e dei nostri ricercatori”. “La sfida è che rimangano su un livello troppo teorico e poco concreto, cioè cercare di avere delle ricadute il più possibile concrete” prosegue la dott.ssa Fagarazzi, confidando nel supporto proveniente dalla governance europea di ricerca, finanziata quest'ultima con un'ottica lungimirante e non per forza limitata temporalmente al breve periodo. I prossimi sviluppi della ricerca sostenibile seguono direttive d'impatto impartite da governance rinnovate con logiche d'impatto concrete: lo sforzo sinergico richiesto è importante e significativo per tutti i soggetti, chiamati a superare campanilismi propri di una ricerca compartimentalizzata e, come evidenziato dalla dott.ssa Maignan, ancora troppo diffidente a livello di competizione locale.

L'iniziativa dell'IGC porta solo un esempio di tutte le modalità possibili per presentare un concreto supporto all'evoluzione della ricerca sostenibile. Come veri e propri ecosistemi sulla sostenibilità, soggetti provenienti dal mondo produttivo e della ricerca sono invitati ad affrontare sfide più che mai attuali e complesse valorizzando la multidisciplinarietà

caratterizzante le problematiche vissute dalla società su scala globale. Al fine di creare spazi d'incontro per progettare futuri modi di vivere, la Commissione europea ha lanciato, in aggiunta, un'iniziativa creativa e interdisciplinare crocevia tra arte, cultura, inclusione sociale, scienza e tecnologica, definita come il "*New European Bauhaus*". L'obiettivo ambizioso di portare la lungimiranza del *Green Deal* nelle vite dei cittadini europei richiede uno sforzo collettivo per immaginare e costruire un futuro sostenibile, inclusivo e rispettoso del principio estetico. Con un primo bando inserito nella nuova programmazione europea per la ricerca "*Horizon Europe*", le progettualità pilota vanno a completare così lo sforzo sinergico di produrre ricerca e innovazione con ottica sostenibile coinvolgendo i contesti cittadini verso la costituzione di reti internazionali. In tale senso, la città di Venezia rappresenta una possibile realtà candidata a palcoscenico delle attività presentabili all'interno di progetti pilota.

Conclusioni

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono sì concetti facilmente equivocabili, in particolar modo se utilizzati impropriamente dato il loro abuso nella terminologia odierna, ma dall'Agenda ONU 2030 il percorso verso un futuro migliore viene chiaramente tracciato verso il raggiungimento di diciassette chiari e inequivocabili obiettivi interconnessi tra loro dando chiara concretezza a due termini così attuali e al contempo così complessi. Le recenti strategie di enti pubblici e organizzazioni internazionali su diversi livelli dimostrano il cambio di governance già in atto come naturale conseguenza di politiche proattive per il futuro prossimo. Tra gli OSS in particolare, il sedicesimo mira a rafforzare le istituzioni impegnate nella promozione della pace e della giustizia supportando l'evoluzione di sistemi di governo verso la costituzione di uno sviluppo davvero sostenibile a livello economico, ambientale e sociale. La programmazione comunitaria recente e di prossima realizzazione apporta concretamente le risorse necessarie ai soggetti istituzionali e non, appartenenti a diversi settori economici, nella partecipazione ad un intervento sostenibile efficace, accomunati dalla necessità di fornire una risposta comune. Sebbene l'innata compartimentalizzazione infatti, l'interconnessione, l'inclusione, la responsabilità personale, giustizia ed etica riconoscibili da tutti gli attori rendono il percorso decisionale verso sfide globali di natura partecipata.

Una sfida, ad esempio, è rappresentata dalla lotta ai cambiamenti climatici, i cui impatti sul pianeta sono molteplici e interconnessi. La cattiva gestione del territorio ha per di più peggiorato l'impatto negativo di questi fenomeni tanto che, secondo recenti studi scientifici, la temperatura globale ha subito l'aumento di 1,1 gradi celsius dall'inizio del XIX secolo, registrando tendenza ad aumentare anche nei prossimi decenni. Gli effetti di questo cambiamento sono dovuti anche alle emissioni di gas ad effetto serra dei sistemi di produzione e consumo, basati principalmente sull'utilizzo di combustibili fossili. Se l'aumento della temperatura globale dimostra un impatto inconfutabile, gli eventi estremi, come le ondate di calore o i prolungati periodi di siccità o piogge intense, dimostrano l'urgenza della sfida di implementare interventi urgenti atti a limitare i cambiamenti climatici il più possibile.

A livello di policy e di ricerca, gli interventi auspicabili provengono da diversi ambiti disciplinari: persino il programma di sviluppo rurale europeo, dove si ipotizza un diverso utilizzo dei suoli agrari con opzioni di riforestazione soprattutto in aree urbanizzate per contenere gli effetti delle onde di calore, rappresenta, infatti, un intervento diretto di

assorbimento di anidride carbonica e restituzione di umidità in contesti particolarmente sofferenti la siccità. Mentre le azioni locali hanno impatti sul breve e medio termine migliorando così i contesti ambientali più ristretti e il relativo effetto psicologico prodotto sui cittadini, a livello globale la COP26, tenutasi a Glasgow nel 2021, ha l'obiettivo sia di completare le regole di cooperazione dei Paesi nel diminuire l'impatto sulle emissioni a completamento dell'accordo siglato sul clima a Parigi, sia di calibrare nuovamente l'ambizione globale nel mirare all'ottenimento di impegni più incisivi. Dal 2015, infatti, i Paesi ONU firmatari dell'accordo sul clima sono tenuti a presentare e aggiornare obiettivi a lungo termine ogni cinque anni: la neutralità carbonica e lo sviluppo della transizione ecologica si basano, in tale senso, sulla produzione contenuta di emissioni, al di sotto della soglia in grado di ridurre l'aumento della temperatura globale entro il limite degli 1,5 gradi celsius rispetto alla temperatura media della Terra prima dell'età industriale.

Nell'immediato, l'attenzione si pone necessariamente sull'implementazione, sul potenziamento e sull'accelerazione dei diversi strumenti e tecnologie che sono già disponibili, sebbene al contempo investimenti nella ricerca e nello sviluppo di soluzioni ulteriori ed innovative siano richiesti sempre più in maggior misura. Per innescare una transizione rapida e sistemica, pacchetti di mitigazione da concertare con lo sviluppo degli OSS in base al contesto e priorità del territorio locale rappresentano una concreta direzione, rimodulando così molte attività economiche produttive con tutte le incognite e i rischi che questo comporta. La crisi pandemica ha imposto con forza il ritorno della scienza al centro dell'attenzione pubblica e a supporto di decisioni politiche fondamentali: a livello europeo, ad esempio, ricerca e mondo produttivo sono vanto grazie ad eccellenze mondiali, seppur le risorse principali siano conoscenze e competenze supportate con un investimento minore rispetto ad altri paesi leader del continente americano ed asiatico.

Sull'impegno di risorse pubbliche e sul principio di collaborazione transazionale, l'Unione europea ha fondato e costruito il proprio programma quadro di ricerca e innovazione, valorizzandolo come uno strumento importante per tutti i soggetti impegnati nell'evoluzione sostenibile. Rispetto agli stanziamenti messi a disposizione dai precedenti programmi, l'attuale "*Horizon Europe*" per ricerca e innovazione converge le progettualità a risolvere sfide globali chiedendo, in particolare, impatti concreti nella lotta al cambiamento climatico, nella trasformazione digitale e nell'equità e inclusione economica. L'enfasi maggiore sugli effetti degli investimenti pubblici in ricerca e innovazione integra

indubbiamente le priorità politiche analizzate in precedenza con il piano di ripresa europeo *Next Generation EU* e con la strategia per la transizione verde *Green Deal*.

I progetti di ricerca e innovazione sono caratterizzati da applicazioni in diversi campi del sapere scientifico e tecnologico, in linea con la trasversalità innata nella sostenibilità e richiesta, soprattutto, dalla complessità propria delle sfide globali. L'innovazione rivoluzionaria e il relativo impatto supportati con investimenti pronti a plasmare il futuro prossimo rispecchiano una visione di rafforzamento delle politiche in materia di sviluppo sostenibile, valorizzando la costituzione di gruppi di lavoro transdisciplinari. In tale senso, i Centri di ricerca per le sfide globali all'Università Ca' Foscari forniscono esempio concreto di come ricercatori provenienti da differenti dipartimenti accademici costituiscano assieme valore aggiunto per progettualità di ricerca sostenibile e in grado di superare la compartimentalizzazione dei saperi.

Proprio gli Atenei sono attori fondamentali nello scenario innovativo costituitosi dalla spinta riformatrice avviata con le politiche internazionali. Con l'università veneziana a porre tra i primi istituti d'istruzione superiore in Italia la tematica sostenibile a sistema, la rimodulazione strutturata della governance viene processata negli enti istituzionali come esempio di strategicità applicata allo sviluppo sostenibile. Se lo Spazio Europeo della Ricerca (SER), istituito vent'anni fa dalle istituzioni europee, ha conseguito «progressi significativi in settori quali le infrastrutture di ricerca, la scienza aperta, la cooperazione internazionale, l'equilibrio della dimensione di genere nella R&I, la programmazione congiunta e la mobilità dei ricercatori»⁹⁰, la revisione dell'ecosistema di istruzione, ricerca e innovazione passa necessariamente per gli istituti d'istruzione superiore.

Digitalizzazione, valori comuni e cooperazione transazionale accompagnano le università nell'ambiziosa azione di rivoluzione sostenibile messa in atto dagli interventi programmatici istituzionali. La pandemia ha comportato l'accelerazione della digitalizzazione delle infrastrutture in maniera significativa, evidenziando tuttavia fragilità da dover risanare per avviare una sinergia effettiva nel mondo accademico. Un sistema universitario coeso, infatti, comporta la produzione di elevate eccellenze in tutte e tre le missioni condotte dagli Atenei: nella didattica, assume il significato di una maggiore attrattività verso gli studenti

⁹⁰ Consiglio dell'UE (26/11/2021) “*Nuovo patto e struttura di governance per lo Spazio europeo della ricerca (SER)*”, comunicato stampa, <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2021/11/26/new-pact-and-governance-structure-for-the-european-research-area-era/>.

internazionali e un rinnovamento della mappa degli interessi d'istruzione; nella ricerca, si traduce in un significativo impatto sulle sfide globali e conseguente miglior posizionamento degli istituti d'istruzione superiore grazie all'imprescindibile collaborazione scientifica, ago della bilancia tra competitività e cooperazione; nella terza missione, la ricerca ritrova la propria dimensione sociale coinvolgendo il grande pubblico per mezzo di attività di disseminazioni puntuali, complessivamente in grado di contaminare culturalmente e socialmente la comunità e il territorio in cui si inserisce.

La promozione dei risultati di ricerca assume tratti fondamentali nelle attività di comunicazione portate a termine dalle terze missioni accademiche tramite pubblicazioni, convegni, conferenze, mostre, incontri, seminari e molto altro. A supporto della valorizzazione della ricerca come bene comune e condiviso, la valutazione dei risultati prodotti dalle progettualità basa le proprie misure specifiche su indicatori in grado di tradurre quantitativamente e qualitativamente l'innovazione di cui tutta la società trae beneficio. In particolare, il contesto cittadino in cui le università operano viene valorizzato in tutte le componenti del proprio ecosistema, rispettando i principi della sostenibilità in ogni settore: prendendo a modello la città di Venezia, la ricerca dell'Università Ca' Foscari indaga, difatti, anche sulla laguna ed il territorio circostante, sulla storia del patrimonio artistico unico al mondo e su tanti altri fattori in grado di migliorare la qualità di vita locale. Lo studio di nuovi materiali, la mappatura dei diversi territori geografici e delle infrastrutture presenti, la conoscenza delle variabili caratterizzanti il cambiamento climatico e tante altre progettualità individuali e collaborative completano le risposte multidisciplinari a fenomeni complessi.

Le università conservano il ruolo di maggiori centri di produzione culturali delle città grazie all'accessibilità e trasparenza tipiche delle attività di promozione al grande pubblico. Con la consapevolezza di conoscere il contesto in cui si apporta innovazione, gli Atenei devono comunicare come proteggere al meglio le realtà cittadine anche tramite interventi strutturali, d'altro canto possibili grazie allo studio di tecniche efficaci nell'ambito delle ricerche promosse. Dal punto di vista economico e sociale, il contributo degli istituti d'istruzione superiore si registra con le numerose unità mosse quotidianamente da attività didattiche e amministrative orbitanti le tre missioni accademiche. Tutto viene contestualizzato alla consapevolezza di città nelle quali vive ormai più della metà della popolazione mondiale a causa del fenomeno dell'urbanizzazione d'inizio millennio: i sistemi di governo di ciascuna realtà cittadina pongono, dunque, l'attenzione alla qualità di vita, all'attrattività e alla competitività dei servizi offerti nei diversi contesti urbani.

La sostenibilità nelle governance cittadine risiede anche nella creatività possibile per mezzo di iniziative legate ad arte e cultura. Un modello di città creativa e sostenibile si ritrova proprio a Venezia, contesto storicamente popolato da persone dalla diversa provenienza culturale e religiosa, con un'armonizzazione edificatasi attorno a una nuova forma di coesione sociale figlia dello scambio di profitto tipico di crocevia commerciali, rappresentato all'epoca dalla stessa realtà lagunare. Anche il commercio ha aiutato storicamente alla definizione creativa della città stimolando varietà, coesistenza e tolleranza: il cosmopolitismo indotto dagli scambi, infatti, si connette fundamentalmente con un'idea di cultura desiderata ardentemente anche dalle città del presente. In tale senso, i governi delle città amano costruire immagini ideali narrabili per mezzo di modelli futuribili, anche se i contesti urbani conservano caratteristiche mutevoli simili ad organismi dotati di vita propria e lontani da associazioni precostituite. L'esercitazione sul futuro, per quanto attraente, rischia di essere fallimentare, di continuare a proiettare desideri che non si realizzeranno mai, destinati a produrre eleganti reperti. Venezia, recentemente definita come la più antica città del futuro, forse perché terreno fertile di incessante immaginazione di qualcosa d'altro di diverso per la città, rischia di farsi scivolare addosso tutte belle immagini di prospettive prossime in una paradossale archeologia di futuri mai realizzati.

La vista di una città in transizione viene definita in un orizzonte che oggi viene definito sostenibilità. Inoltre, la grande speranza di transizione ecologica indica, d'altro canto, una città nuova con la quale la società si riscopre, un contesto di coesione in armonia con l'ambiente quasi senza dispendio di energia. Anche Venezia, autoproclamata capitale mondiale della sostenibilità, partecipa all'ispirazione di riconversione scommettendo sulla propria storica capacità di inventare soluzioni per far coesistere uomo e ambiente, ricchezza e qualità della vita, natura e cultura. Realizzare una città molto spesso significa intervenire materialmente, segnare il territorio costruendo vie di comunicazione per lo scambio e spazi che accolgano la vita del lavoro e dei cittadini. La città deve essere preceduta dalla fruizione di immaginazione in grado di costruire, in seguito, tutto ciò che produce la narrazione: nel romanzo "*Le città invisibili*"⁹¹, che lo stesso autore descrive come un ultimo "poema d'amore alle città in armonia", Italo Calvino dimostra come il racconto di città stimoli chi ha potere decisionale nell'esercitare la propria visione creativa ben prima della fase architettonica costruttiva. Marco Polo, esploratore protagonista del libro, non descrive una singola città ideale, infatti, ma lascia al lettore l'obiettivo di costruire, di assemblare svariate possibilità

⁹¹ Italo Calvino (1972), "*Le città invisibili*", Einaudi.

urbanistiche, più o meno fittizie, a seguito di uno sforzo di immaginazione collettivo. Cultura, immaginazione, economia, ricerca, passato e presente, volontà di costruire il modo di stare insieme come società e diverse comunità sono tutti connessi.

Bibliografia

Agenzia europea dell'ambiente (04.12.2019), “*L’ambiente in Europa: stato e prospettive nel 2020 (SOER 2020)*”, Pubblicazione, p. 158.

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (luglio 2020), “*L’Agenda 2030 dell’Onu e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*”, Fatti e cifre, p. 19.

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (18.08.2020), “*Dal Green Deal al Next Generation EU*”, Quaderni dell’ASviS, p. 50.

Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (04.03.2021), “*Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la Legge di Bilancio 2021 e lo sviluppo sostenibile*”, Quaderni dell’ASviS, p. 39.

Anna Arcari, Giorgio Grasso (2011), “*Ripensare l’Università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n.240 del 2010*”, Giuffrè, pp. 35-37.

Assemblea generale dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (27.07.2012), “*The future We Want*”, art.18, Risoluzione n.66/288.

Assemblea generale dell’Organizzazione delle Nazioni Unite (25.09.2015), “*Trasformare il nostro mondo: l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*”, Risoluzione n.70/1, Preambolo, Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, pp. 1-14-19-24-26.

Comitato interministeriale per la programmazione economica e lo sviluppo sostenibile (22.12.2017), “*Approvazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*”, Delibera n. 108/2017.

Commissione europea (30.01.2019), “*Documento di riflessione verso un’Europa sostenibile*”, Pubblicazione, pp. 34-36-38.

Commissione europea (18.06.2019), “*Uniti nel realizzare l’Unione dell’energia e l’azione per il clima: gettare le fondamenta della transizione all’energia pulita*”, Comunicazione, COM (2019) 285.

Commissione europea (11.12.2019), “*Il Green Deal europeo*”, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, COM (2019) 640, p. 2.

Commissione europea (11.12.2019), “*Il Green Deal europeo*”, ALLEGATO della comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale europeo e al Comitato delle Regioni, COM (2019) 640, pp. 2-3-4-5.

(traduzione dell’autore) Commissione per l’ambiente e lo sviluppo dell’Organizzazione delle Nazioni (1987), “*Il nostro futuro comune*”, Rapporto allegato doc.A/42/427 - Development and International Cooperation: Environment.

Consiglio europeo (20.06.2019), “*Una nuova agenda strategica 2019-2024*”, Comunicato stampa.

Consiglio regionale della Regione del Veneto (20.07.20), “*Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile*”, Deliberazione n. 80/2020.

COP 21 Nazioni unite (12.12.2015), “*Adozione dell’accordo di Parigi*”, art.2, p. 4.

De Marco, Gonano, Pranovi (2017) “*La sostenibilità nell’Università: il caso di Ca’ Foscari*”, da “*L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*”, edizioni Ca’ Foscari, pp. 165-166-174.

European Commission (11.12.2019), “*Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal.*”, COM (2019) 640 final.

(traduzione dell’autore) Florian Findler, Norma Schönherr, Rodrigo Lozano and Barbara Stacherl (2018), “*Assessing the Impacts of Higher Education Institutions on Sustainable Development—An Analysis of Tools and Indicators*”, MDPI Open Access Journal, p. 2.

Gazzetta Ufficiale n.88 (14.04.2006), “*Norme in materia ambientale*”, Decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, art. 34.

Gazzetta Ufficiale n.10-Suppl. Ordinario n.11 (14.01.2011), “*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario*”, Legge 30 dicembre 2010, n. 240, art. 1.

Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, “*Versione consolidata del trattato sul funzionamento dell’Unione europea*”, art. 11, C 326/53, 26/10/2012.

Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, “*Versione consolidata del trattato sull’Unione europea*”, art. 3, C 326, 26/10/2012.

Gazzetta ufficiale dell’Unione europea, “*REGOLAMENTO N.1293/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sull’istituzione di un programma per l’ambiente e l’azione per il clima (LIFE) e che abroga il regolamento (CE) n. 614/2007*”, art. 2, L 347/185, 20/12/2013.

Istituto nazionale di statistica (09.08.2021), “*Rapporto SDGs 2021. Informazioni statistiche per l’Agenda 2030 in Italia*”, Attività editoriali, p. 9-155.

Italo Calvino (1972), “*Le città invisibili*”, Einaudi.

Marco Fasan, Stefano Bianchi (2017), “*L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*”, edizioni Ca’ Foscari, p. 165.

Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (ottobre 2017), “*Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*”, pp. 23-39-55-75.

Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (10.11.2017), “*Strategia Energetica Nazionale*”, D.M. 10/11/2017.

Ministero dell’Università e della Ricerca, “*Bando PRIN 2022*”, art. 1, DD 74 del 25/01/2022.

ONU General Assembly (18.09.2000), “*United Nations Millennium Declaration*”, Resolution n. 55/2.

Presidenza del Consiglio dei Ministri (30.04.2021), "*Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*", p. 193.

(traduzione dell'autore) Publications Office of the European Union (May 2020), “*European Economic Forecast*”, Institutional Paper, n. 125, p. 94.

Regione del Veneto (maggio 2020), “*2030: la strategia regionale per lo sviluppo sostenibile*”, pp. 18-32.

Regione del Veneto (12.03.2021), "*VENEZIA Capitale mondiale della sostenibilità*", DGR n. 278/21, Allegato A, pp. 10-17.

RUS, GBS (marzo 2021), "*Il Bilancio di Sostenibilità delle Università*", Report, pp. 8-41-42.

RUS, GBS (Torino, 28.04.2021), "*Bilancio di sostenibilità nelle università: condiviso il primo standard di rendicontazione per i report sostenibili*", comunicato stampa.

Università Ca' Foscari Venezia (2011), "*Statuto di Ateneo*", Titolo I - Principi fondamentali, art. 3, comma 2 e 3, p. 5.

Università Ca' Foscari Venezia (novembre 2013), "*Piano strategico Ca' Foscari 2014-2020*", pp. 11-15.

Università Ca' Foscari Venezia (16.12.2016), "*Verbale del Consiglio di Amministrazione*", p. 7.

Università Ca' Foscari Venezia (04.07.2018), "*Verbale del Senato di Amministrazione*", p. 18.

Università Ca' Foscari Venezia (28.09.2020), “*2014-2020: sei anni di progetti*”, p. 25.

Università Ca' Foscari Venezia (settembre 2021), "*Bilancio di Sostenibilità 2020*", pp. 13-26-42-48-52-53-54-55-59-60-61.

Ursula Von Der Leyen, “*Un’Unione più ambiziosa Il mio programma per l’Europa*”, Orientamenti politici per la prossima Commissione europea 2019-2024, p. 4.

Sitografia

Agenzia europea dell'ambiente, <https://www.eea.europa.eu/it/highlights/lo-stato-dell-ambiente-in-europa>

Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea, <https://horizon2020.apre.it/h2020-in-breve/#1611590828478-84e708fd-26c8>

Agenzia per la valutazione del sistema Universitario e della ricerca, <https://www.anvur.it/anvur/missione/>

Ca' Foscari Sostenibile, <https://www.unive.it/pag/17647/>

Commissione europea, https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_it

Commissione europea, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_19_6691

Commissione europea, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/fs_21_3671

Commissione europea, https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/whats-new_it

Conferenza dei Rettori delle Università Italiane, <https://www.cruai.it/la-cruai/chi-siamo.html>

Consiglio dell'Unione europea, <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2021/11/26/new-pact-and-governance-structure-for-the-european-research-area-era/>

Gruppo di studio per il bilancio sociale, <http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-g-b-s/chi-siamo/>

Ministero della Transizione Ecologica, <https://www.mite.gov.it/pagina/competenze>

Regione del Veneto, <https://venetosostenibile.regione.veneto.it/>

Regione del Veneto, <https://venetosostenibile.regione.veneto.it/documenti>

Storielibere.fm, Università Ca' Foscari, <https://storielibere.fm/i-doni-di-veneziana-ep-3-shakespeare-a-veneziana-e-il-valore-dellarte/>

Sustainable Development Report 2021, Cambridge University Press, <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/part-2-the-sdg-index-and-dashboards#table-2-1-the-2021-sdg-index-scores>

Università Ca' Foscari Venezia, <https://www.unive.it/pag/17732/>

Università Ca' Foscari Venezia, <https://www.unive.it/pag/17734>

Università Ca' Foscari Venezia, <https://www.unive.it/pag/17854/>

Università Ca' Foscari Venezia, <https://www.unive.it/pag/17647/>

United Nations, <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

United Nations Division for Sustainable Development,
https://www.un.org/esa/dsd/agenda21/res_agenda21_00.shtml

Venisia, <https://www.venisia.org/it/missione/>

Appendice A Ca' Foscari Sostenibile, intervista alla direttrice dott.ssa Gonano

Dott.ssa Martina Gonano - Ufficio Sostenibilità, Area Affari Istituzionali, Università Ca' Foscari

Per quanto riguarda la parte decisionale, che riguarda in questo caso l'Ufficio Sostenibilità dell'Ateneo, che cosa e qual è la natura di decisione strategica che possiamo dire sia contenuta in questo ambito...se è possibile fare un esempio di processo decisionale interno nel momento in cui si verifici una decisione di tipo strategico...anche citando magari la programmazione ecco, il piano strategico di Ateneo, grazie.

Certo...la premessa è che noi per legge dobbiamo fare ancora poco per la sostenibilità, non esistono vincoli normativi e quindi tutto ciò che l'Ateneo decide di fare, non solo Ca' Foscari ma qualsiasi organizzazione, a parte coloro le quali stanno cominciando ad avere dei vincoli...tendenzialmente la sostenibilità è ancora una scelta, una scelta strategica. Quindi le scelte prese dall'Ateneo hanno sempre un carattere strategico in quanto non sono dettate da una necessità o una norma...è sempre una decisione legata al piano strategico, il quale viene rivisto ogni sei anni quando cambia la governance. C'è sicuramente un momento in ambito di cambiamento sostenibile legato alla pianificazione strategica, dopo di che questo momento viene ripreso ogni anno quando si va a creare la pianificazione di performance, ovvero gli obiettivi operativi, atti ad attuare la parte strategica. Mmm...un'altra cosa in genere è che la sostenibilità va più veloce del sessennio del piano strategico, anche se non sono mai sei anni come, ad esempio, l'ultimo piano durato quattro anni vista la presenza di anni ponte per l'assestamento della governance. Quindi, spesso intervengono delle necessità contestuali in cui si innesta il fatto che le decisioni strategiche che si aggiungono al piano strategico e questo comporta che da un lato esso sia generico, proprio perché non entra nello specifico e dall'altro lato porta che il piano performance e gli obiettivi strategici di sostenibilità del piano performance, che dovrebbero essere obiettivi operativi spesso hanno caratteri di strategicità...un esempio è che nel piano 2016-20, quello appena concluso, c'era un obiettivo, anzi un macro-obiettivo, che era rendere l'Ateneo più sostenibile, considerando in senso più ampio la sostenibilità economica, sostenibilità dei corsi, ma anche un sotto-obiettivo di questo, che era anche rendere i campus sostenibili con riferimento all'impatto, come l'impronta di carbonio o ai consumi eccetera. Nel piano operativo, questo si è tradotto negli anni a venire in un piano di mitigazione delle emissioni di carbonio, che in realtà è una scelta strategica però, proprio perché era difficile nel 16-20 fare un piano strategico per la mitigazione perché in realtà era necessario fare delle azioni, come calcolare l'impronta di carbonio. Ecco, la mia impressione è che per come è strutturata la pianificazione normale di

Ateneo, quindi una pianificazione strategica che viene fatta dalla governance, tra l'altro appena arrivata, con una sua idea e nella parte operativa a volte si danno degli obiettivi di performance che di fatto hanno delle caratteristiche di strategicità. Un'altra cosa sono le decisioni estemporanee: un esempio in questo caso è l'adesione ad una campagna contro la plastica monouso, stop single use plastic, una campagna lanciata dalla CRUI ad inizio 2019, che ovviamente non aveva degli obiettivi specifici per questo, ma c'era solo un generico impatto ambientale e a quel punto si è trasformato in un obiettivo strategico e di conseguenza siamo noi come ufficio a seguirlo, anche se per mandante direttamente il dottorato...ecco questa forse è una peculiarità del nostro lavorare, le nostre attività sono spesso estemporanee e si inseriscono all'interno di una programmazione, dovuta se c'è una pressione del contesto a sviluppare certi progetti o certe azioni anche se in questo caso la campagna stop single use plastic non fosse stato messo a budget perché non previsto. Negli anni mi sono accorta che ci sono tante azioni di questo tipo all'interno delle nostre attività e la motivazione è perché la sostenibilità va molto più veloce degli obiettivi strategici. Quindi il meccanismo di tali decisioni è differenziato perché a volte c'è l'obiettivo strategico che dice tipo dobbiamo ridurre l'impatto dei nostri campus e allora si fa un'azione mirata dicendo...ok lavoriamo con l'energy manager su cosa manca, non so ad esempio vogliamo rendere il campus scientifico meno energivoro e così serve pianificare tutta una serie di azioni, dall'analisi alla valutazione dei costi e benefici passando poi per gli step più tradizionali di un processo decisionale, quindi sulla base dei dati viene fatta un'analisi, poi vengono dati degli obiettivi, inseriti in un piano manutenzione e cose di questo tipo, coinvolgendo di solito le persone che operativamente sono nel campo, come il dirigente specifico, i colleghi specifici, eccetera. Dall'altra parte, ci sono decisioni estemporanee dettate spesso da una forte volontà politica, quindi intendiamo la governance d'Ateneo, che quindi fanno nascere il progetto ed in genere, in questo secondo caso, per quanto ci sia la collaborazione di tutti gli uffici preposti però...è più facile che noi siamo process owner, ma anche ci occupiamo di tutto il processo, proprio perché sono attività ex novo, mentre nell'altro caso sono attività all'interno di un processo ma l'analisi dei consumi è comunque un'attività...magari non era stata fatta una analisi dei consumi in modo e obiettivo specifico, ma si sa già come farla...

Certo, grazie anche per questo spunto. Proprio da qui, vorrei chiederti visto che procedete con attività di tipo estemporaneo, a spot ecco, e magari la stessa sostenibilità si presta ad azionare diverse decisioni, come funziona la collaborazione interna all'Ateneo? È un tipo di collaborazione la vostra con gli altri uffici nella quale usate strumenti quali gruppi di lavoro, focus group, dando il via ad un'azione partecipativa oppure è qualcosa

di più legato alla governance, con un approccio top-down e una direzione fornita dall'alto da seguire passo passo? Se si può fare ecco...un esempio dal punto di vista decisionale.

Certo! Allora rispetto al bottom up non abbiamo dei veri canali per raccogliere suggerimenti e proposte dei colleghi, in verità sul sito c'è un form e negli anni i colleghi hanno imparato a conoscerci e quindi sanno che se ci chiamano e ci propongono qualcosa di fattibile ne parliamo e cerchiamo di inserirlo eccetera, però non esiste un processo strutturato ecco...in realtà era una di quelle cose che volevamo fare, inserendolo anche nel piano di family audit, certificazione ottenuta come Ateneo, che prevedeva la creazione di uno strumento facile per il personale a proposta di azioni di miglioramento per benessere, inteso anche come miglior ambiente, riduzione dell'impatto ambientale e miglioramento dell'impatto sociale. Avevamo anche individuato una piattaforma usando un po' questi strumenti partecipativi e relativi strumenti informatici, solo che era un progetto da implementare nel 2020...ma ovviamente è stato purtroppo posticipato e ora, con un piano strategico nuovo da formulare, bisogna attendere la sua preparazione per poi cominciare. D'altra parte, dobbiamo appurare quella nuova governance che sia disponibile a questo tipo di suggerimenti, visto che non possiamo avviare procedure di suggerimento se poi queste non vengono ascoltate e non sarebbe sostenibile a priori. C'è quindi la possibilità di dare dei suggerimenti estemporanei, molti colleghi sono interessati anche, però non esiste un processo strutturato. Rispetto ai gruppi di lavoro, dato che la sostenibilità è appunto trasversale si viene a scontrare con una gerarchia molto forte presente nella P.A., non credo sia proprio un problema di Ca' Foscari visto che ne abbiamo parlato molto spesso nella RUSS, la rete delle università per lo sviluppo sostenibile italiana di cui noi siamo parte come promotori e fondatori nel 2016, ed è uno dei principali problemi poiché si richiede a tutti di fare sostenibilità, ma con la necessità di un coordinamento centrale, magari un giorno non ne avremo bisogno come per l'internazionalizzazione...ecco spesso si affiancano tre aree come digitalizzazione, internazionalizzazione e sostenibilità...un po' come pilastri trasversali, magari un giorno tutti faranno internazionalizzazione perché ognuno avrà un modo diverso di operare...ecco, ora non siamo qui a proiettarsi in questo mondo, e quindi dobbiamo inventare delle forme che cerchino di essere molto efficaci. Abbiamo sperimentato tavoli di lavoro coordinati dal DG...abbiamo cominciato con Mercato, anzi all'inizio di Ca' Foscari Sostenibile c'era proprio un gruppo di lavoro specifico nella gestione del carbon management e poi di solito i gruppi di lavoro vengono creati per garantire trasversalità e quando è nata CFS i primi progetti, oltre a quello carbon, sono stati la raccolta differenziata, che al tempo non si faceva a Venezia e siamo stati le sedi pilota in collaborazione con Veritas, e allora sì...i gruppi di

lavoro erano molto eterogenei, tenevano dentro chi si occupa di contratti delle pulizie, la sostenibilità, la collaborazione, i referenti di sede e tutti coloro coinvolti nell'acquisto dei bidoni ad esempio ed eccetera. Ultimamente si fanno meno gruppi perché risultano meno efficaci...scontrandosi purtroppo con la gerarchia, è difficile che le persone che sono dentro al gruppo si sentano titolate di portare un cambiamento e diventa frustrante se arrivo a chiedere autorizzazione ad un mio dirigente...si demotiva, bisognerebbe trovare dei...cioè questo è molto difficile, ma una P.A. che, molto difficile per me ora, che la persona all'interno del gruppo di lavoro che propone delle cose che impattano anche altre aree oltre il proprio dirigente...beh, non solo il dirigente che è gerarchicamente superiore accetta, ma anche gli altri...è una formula molto difficile da strutturare...

Assolutamente.

Dall'altra parte abbiamo dei gruppi di lavoro, invece, all'interno della RUSS, dato che è proprio organizzata in gruppi di lavoro. La RUSS, faccio una piccola digressione, nasce con l'intento di tutti gli Atenei impegnati in iniziative di sostenibilità, cioè che stanno cercando di diventare sostenibili e l'idea con cui è nata è molto pratica...cioè "come avete fatto voi a fare questa cosa? Come avete fatto a iniziare l'iniziativa della raccolta differenziata che io mi scontro con la ditta di pulizie?". Siccome siamo tutte P.A. e soggette quindi a stessi limiti e stessi vincoli, ci sembrava utili metterci insieme e cercare di vedere se c'era la condivisione di buone pratiche, ma anche qualcosa che si potesse fare tutti insieme per cercare di porre degli standard/protocolli più facilmente implementabili, sfruttando un po' la condivisione degli Atenei, portando a casa qualcosa che singolarmente non saremmo riusciti a raggiungere. Quindi all'interno dei gruppi di lavoro abbiamo il personale di Ca' Foscari, personale docente e tecnico amministrativo, visto che i docenti possono portare l'innovazione e vedere l'argomento con un punto di vista che il tecnico non riesce a vedere, d'altra parte il tecnico immerso nelle procedure può valutare le procedure...e ci sembrava un binomio vincente. Le persone coinvolte provengono da diverse aree di Ateneo, quindi esiste questa sorta di gruppo informale che è composto da persone coinvolte nei gruppi di lavoro della RUSS...mobilità con il personale di ARU, i rifiuti con il personale di waste management, il carbon management ci sono io, educazione c'è ADISS, inclusione c'è il diritto allo studio...cioè non siamo riusciti a fare un gruppo di lavoro interno, anche qui la governance richiede di metterci mano di nuovo e con il precedente DG avevamo riflettuto sul creare un gruppo di lavoro esterno...ma rischiava di scontrarsi contro le logiche gerarchiche, ecco l'importante era il mandato per questo gruppo e che dovesse prescindere dalle normali logiche. Come vengono

creati i gruppi poi si parla di competenza, di solito le persone sono coinvolte in base alle attività svolte, ovviamente ci sono degli uffici con cui collaboriamo più spesso e sono il settore energy management, per ovvi motivi, e tutte le persone che si occupano di rifiuti, acquisti, gestione edifici. D'altro lato poi, avendo una grande fetta destinata alla promozione della sostenibilità, ci rapportiamo molto con l'ufficio comunicazione e con l'ufficio promozione culturale, l'ufficio eventi diciamo. E...

Se posso chiederti proprio interrompendoti su questo proposito...la ricerca, come la vedete?

In realtà con la ricerca non abbiamo molto rapporto, ma durante l'anno ci interfacciamo con loro in occasione della redazione del bilancio di sostenibilità. A tal proposito, abbiamo un canale diretto con l'area pianificazione e programmazione strategica perché al suo interno c'è l'ufficio controllo di gestione, quindi fondamentalmente il possessore di tutti i dati che ci servono e di solito, proprio con la ricerca, loro ci forniscono dei dati di dettaglio sui progetti...ma non abbiamo attivato una collaborazione ad ampio raggio più stretta con loro. Ovviamente ci rimbalziamo le informazioni quando serve con loro, ma non c'è un progetto con collaborazione stretta come invece c'è con altre aree...

Grazie! E...come sostenibilità, come visione di ufficio com'è cambiata negli anni? Visto anche il vostro rapporto diretto con la governance per quanto riguarda la sostenibilità e se secondo te ci sono stati dei momenti davvero importanti nel passato che magari hanno portato alla formazione dell'ufficio o magari alla promozione di attività che prima dell'Agenda 2030 sarebbe stato complicato...

Allora...questo ufficio ha cambiato nome un sacco di volte, già questo secondo me è un dato interessante da considerare. All'inizio, quando l'idea della sostenibilità è nata nel rettorato Carraro, 2008-2009, viene indetta la posizione della delegata alla responsabilità sociale e ambientale, con la professoressa Chiara Mio che di fatto ha dato l'imprinting a tutto l'ufficio, molto improntato sui processi, era questa un po' la sua competenza. All'inizio la visione era molto "cerchiamo di rendere la sostenibilità un processo", tant'è che l'ufficio si chiamava processi e progetti speciali...dove CFS era un progetto speciale all'interno dei processi, i quali sono stati poi abbandonati negli anni, occupati dall'ufficio controllo di gestione che è stato poi creato. Siamo rimasti solo quindi progetti speciali...all'inizio dovevamo essere molti progetti, che un po' alla volta si sono assottigliati...fino a che nel 2019 siamo diventati CFS, secondo me anche questo denota non solo la visione ma anche un processo che è avvenuta nel modo che la sostenibilità può essere una cosa da poter fare, un progetto rinnovabile oppure no, ad un ufficio vero e proprio all'interno di una organizzazione e con delle unità

fisse. Siamo passati dall'area pianificazione alla direzione generale anche, un segnale più strutturale del passaggio di sostenibilità nella governance di Ateneo. Rispetto ai momenti cruciali...beh, sicuramente il progetto di carbon management, nato come progetto pilota all'interno del MATM, ministero dell'ambiente ora in sigla MITE, ed è stato un co-finanziamento per dare avvio a questo progetto di co-gestione della carbon footprint, quindi all'interno di quello l'Ateneo ha stilato le linee guida degli atenei, create per la prima volta in questo progetto nel 2011, tra l'altro finanziando l'ingaggio di diverse risorse umane, dando sostanza e risorse fisiche all'ufficio. Momenti cruciali sono state le certificazioni, come la LID del palazzo Foscari e che ha segnato secondo me una milestone per l'ateneo, con Ca' Foscari come pilastro a livello anche internazionale...tutte le università che si occupano all'estero di sostenibilità hanno infatti tali certificazioni, con Harvard che conta addirittura quanti edifici mancano alla loro certificazione di sostenibilità. Da noi il processo è complicato ma tutt'ora ci chiedono case history del nostro palazzo, perché continua a rimanere una cosa interessante...tra l'altro nel rinnovo abbiamo guadagnato qualche punto in più, denota proprio una spinta all'internazionalizzazione dell'università. Negli ultimi anni sicuramente la sostenibilità ha ricevuto una battuta d'arresto, come un matrimonio i primi anni è tutto bello...però, dopo aver realizzato le cose più o meno semplici, insomma, c'era una governance con molta consapevolezza di quanto impegnarsi in questo ambito, quanto potesse essere importante come valore aggiunto all'Ateneo. Che sia stato per una consapevolezza dell'immagine, interessi di ricerca, per quanto riguarda gli interessi sia del rettore che della delegata...sicuramente sono stati gli anni in cui Ca' Foscari non aveva rivali...proprio perché non faceva seguito ad altre azioni. Probabilmente dopo un po' e il cambio della governance...abbiamo una sensibilità diversa, perché comunque il rettore Bugliesi aveva una formazione diversa...ci ha messo un po' a capire le potenzialità della sostenibilità e l'idea che non coinvolga per forza l'ambientale, il sociale ed economico...quindi c'è stata un po' una battuta di arresto a questa corsa che si era cominciata, bisogna dire anche per tutti gli atenei in generale. C'è stato un momento in cui eravamo coinvolti in progetti speciali e c'è stato chiesto di farne altri...e quindi il delegato che c'era allora, professore Pranovi, non aveva questa visione manageriale...non ritenendo la sostenibilità all'interno dei processi, c'è stato un progressivo allentamento di questa parte secondo me, d'altra parte anche per quanto riguarda la promozione della sostenibilità. Si sono sviluppate le buone pratiche di sostenibilità e la RUSS...un altro momento cruciale è stato quando abbiamo deciso di puntare su arte e sostenibilità, in particolare dal 2015 anche se con progetti già dal 2013...abbiamo iniziato a identificare questo connubio di linguaggi, che al di

là dei numeri degli studenti che aderivano che sono molto difficili da calcolare...però adesso è uscito il Bauhaus europeo, che di fatto riporta delle premesse che abbiamo dato anche noi. Credo che in questo siamo stati molto lungimiranti e anche nell'idea di rispondere alle esigenze dei ragazzi, studenti e studentesse, di toccare con mano...di fare! Quindi quello che abbiamo dato è stato fornirgli la possibilità di conoscere degli artisti internazionali e nazionali ed è stato un modo interessante che ci ha permesso di uscire dalle logiche di sostenibilità mirate all'argomento o curriculum di studio...quindi ci siamo trovati a fare delle opere con studenti di scienze ambientali, assieme a studenti di materie umanistiche e storia dell'arte assieme a studenti di economia, è stato molto bello vederli interagire in un progetto che abbiamo curato noi come ufficio, ma d'altra parte non potrebbe stare da nessuna altra parte, no?! Un dipartimento se lo facesse avrebbe tutta un'altra serie di logiche, anche molto tematiche...mentre noi possiamo spaziare e coinvolgere i professori e ricercatori in maniera trasversale, abbiamo anche una visione di quali sono le competenze dei vari dipartimenti che ci aiutano a rispondere agli studenti in maniera così trasversale. Credo che su questo tema, c'è questo progetto che c'è da tanti anni e ora lo stiamo riformando, ovvero nel 2012 abbiamo lanciato questo corso di competenze sulla sostenibilità, che nello specifico ovviamente è stato un compromesso...infatti, è stato pensato come un credito extra-curriculare, però la volontà era di inserire nella formazione una competenza trasversale, a libera scelta di studenti e studentesse e che ti permetteva di scegliere quelle cose lì. Adesso ci sono i minor, con tutte queste idee di competenza trasversale, penso che sia stata un'idea pionieristica e che molti ci stanno chiedendo come abbiamo fatto, così come ad esempio l'idea di rendere obbligatoria la sostenibilità come corso, proprio come esiste per la sicurezza, è una cosa che noi vorremmo da tanto tempo ma che si scontra con moltissimi problemi progettuali e limiti tecnologici insomma, perché coordinare cose del genere è molto complicato...ad esempio però abbiamo fatto il MOOC, su cui quest'anno abbiamo registrato un boom di registrazioni, dovuto certo al periodo, alla formazione online, però ad esempio l'università di Udine è riuscita ad istituire un corso obbligatorio, inserito in Esse3, realizzato sulla base del nostro e anzi noi abbiamo condiviso con piacere non essendo assolutamente in competizione su questo...

Esatto, immagino una cooperazione tra atenei sia importantissima. Grazie anche per aver risposto in maniera così lucida a tutti i momenti cruciali passati. Ora parlando di ambiente esterno, l'attenzione che viene posta rispetto l'aspetto internazionale, quindi parlavamo prima del contesto fornito dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e quello un po' più nuovo del Green Deal europeo della commissione Von Der Leyen che però va ad intervenire come strategia sulla scia di uno sviluppo sostenibile già orientato dall'Agenda 2030 e

i 17 OSS...ecco, com'è stato il rapporto dell'Ateneo con questi obiettivi? Cioè è stato concettualmente difficile all'inizio, l'azione è stata accettata subito...come studente, ho visto la comparsa dei loghi in diversi contesti nelle varie sedi, come anche nei corsi di insegnamento...ecco è stata un'azione pensata da subito? Com'è stato per voi ecco...e se come CFS sapete se, o anche dal punto di vista personale, se la ricerca in questo caso d'Ateneo e, nel suo caso, i centri di ricerca si stanno ponendo in allineamento con il Green Deal europeo...ecco, questo è un po' il punto, grazie.

Allora, quando sono usciti gli OSS li abbiamo stampati e credo siano ancora in ufficio prima ancora che avessero i loghi perché noi, fin da subito, grazie al contesto internazionale da cui proveniva il professor Carraro abbiamo aderito al global compact e i PRME, ovvero i principles for responsible management for education, che sono di fatto due agenzie delle Nazioni Unite, e a tutte una serie di network internazionali...anche qui all'inizio, la partecipazione era più costante mentre ora siamo un po' meno attivi diciamo, però quando li stavano ancora formando gli OSS eravamo stati comunque informati, sapevamo che sarebbero stati un'evoluzione degli obiettivi del millennio, insomma avevamo già idea e...quando sono usciti, ricordo che quando abbiamo scoperto fossero 17, questa cosa ci ha destabilizzato un po', d'altra parte però li abbiamo raccolti come una manna dal cielo perché finalmente avevamo un framework chiaro per dire che cosa contiene la sostenibilità...una delle difficoltà che avevamo riscontrato più spesso, era far capire a chi avevamo di fronte che cos'è sostenibile, all'interno di un corso, di una ricerca...non abbiamo ancora risolto i criteri, come ad esempio se stabilire una sostenibilità di ricerca visto che nessuno si vuole prendere la responsabilità nel farlo, ma perché è davvero molto sottile in molti campi...cioè l'analisi della poetica di Aristotele rispetto agli studi di genere, al ruolo della donna riconosciuto nei testi...ma è sostenibilità oppure no? Parla di genere però non sta promuovendo la parità di genere, quindi ci scontriamo su queste situazioni...e anche a livello europeo o internazionale, non ci sono idee ma parole chiave in lista, ed è un problema con cui si scontrano tutti perché tutti quelli che si scontrano con questo realizzano note metodologiche, dicendo magari speriamo che funzioni. Quindi...quando sono arrivati gli OSS, abbiamo deciso di usarli subito quasi dappertutto, ci sembrava un modo molto chiaro per far capire alle persone se la loro attività, che fosse un processo, un progetto, un'attività di ricerca, terza missione o didattica, rientrasse o meno all'interno di questo framework intanto a grandi linee...ci è sembrato subito chiaro che al di là dei target, poi vabbè la mappatura è più complessa, però si da una idea abbastanza chiara di cosa c'è dentro e cosa no insomma. La mappatura degli insegnamenti noi abbiamo cominciata a farla già nel 2012 se non sbaglio e facevamo una domanda molto semplice al docente, del tipo "i contenuti dei tuoi corsi hanno a che fare con

la sostenibilità ambientale, sociale ed economica?” e “utilizzi degli strumenti?” perché guardavamo soprattutto alla parte ambientale con forte attenzione ai materiali, quindi non so...degli strumenti che potessero dar il là al materiale online open source, oppure che riducano l'utilizzo di materiali e avevamo bisogno di avvicinarci per prepararci al fatto che noi avremmo avuto solo i contenuti. Però se io domando a un professore di lingua inglese se il suo corso è sostenibile...lui ci tiene a dirmi che anche lui fa qualcosa, giustamente anche e va accolta questa cosa...si corre il rischio che mi dica di sì, ma io non so se al suo corso parla di tematiche che riguardano la sostenibilità, o se utilizza le slides invece di stampare tutto il materiale...e quindi, abbiamo deciso di fare questa suddivisione, ma quando è uscita l'Agenda 2030 in concomitanza con la revisione delle pagine di syllabus, richiesta come accreditamento dei corsi d'eccellenza, abbiamo poi fatto il salto! Abbiamo detto...ok collegiamoli agli OSS dell'Agenda, non direttamente con tutti gli obiettivi, perché ci sembravano troppi e troppo complicato...anche perché questo obiettivo che è “educazione di qualità”...ecco, rischia di confondere un po' di cose, visto che tutti giustamente ritengono di fare educazione di qualità, invece questo OSS porta dentro altre caratteristiche...dove la qualità non è tra le caratteristiche principali, anzi qui ci ha assistito l'ASVIS, l'Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile, che ha suddiviso gli obiettivi in sette macroaree, mettendo insieme cioè quelli più sulla partnership ambientale, quelli più sulle relazioni internazionali eccetera...quindi abbiamo chiesto ai docenti di concentrarsi nella collocazione in una di queste aree. In questo primo passaggio io ci vedo l'OSS, anche se loro vedevano prima la macroarea, e all'interno della macroarea c'erano proprio gli OSS...che erano più espliciti visivamente nell'interfaccia sul sito e questo secondo me è stato un passaggio molto utile. Adesso si lamentano che dovrebbero poter specificare meglio, dove ad esempio se un docente mette ambiente che racchiude gli OSS 6-14-15, ma in realtà io docente faccio solo il 6...ecco adesso possiamo arrivarci, diciamo che sono stati tutti passaggi di avvicinamento. Adesso sempre più viene richiesto, per i progetti di ricerca in particolare, una grossa parte sul green public procurement che va esplicitata e su questo si scatena spesso il panico generale, beh poi l'ufficio ricerca ovviamente ci aiuta...però sì, per noi l'Agenda 2030 è stata una cosa sulla quale abbiamo cercato di lavorare subito dappertutto...abbiamo cercato di sensibilizzare subito, per cercare che le persone...

Sì, che visualizzassero subito in questo caso e associassero la sostenibilità a quello.

Ci è sembrato giusto evidenziare come la sostenibilità fosse chiara sia per un aspetto che per l'altro. Un altro lavoro che abbiamo fatto sempre con questa idea è stato sul bilancio di

sostenibilità, quindi dal 2018 mi sembra...mettiamo anche gli OSS, anche su questo non esiste grande letteratura, cioè esistono delle tavole sinottiche tra i GRI e gli OSS...però teniamo conto che i GRI sono un po' un mondo molto ampio che va adattato, noi non ci siamo ritrovati e ci sembrava troppo tirato senza mettere in relazione le due e abbiamo fatto una e l'altra però questa è più una scelta metodologica perché non c'è uno standard, la RUSS sta provando a definirlo ma non sono ancora arrivati ad un manuale operativo. Dall'altra parte ci ha aiutato il contesto, mi sembra che tutte le persone, le istituzioni e le organizzazioni che lavoravano nella sostenibilità non vedessero l'ora di avere un framework e quindi c'è stato, secondo me, proprio una corsa ad utilizzare l'Agenda 2030 come una cartina tornasole su cos'è sostenibile, divenendo poi uno standard in breve tempo, ma sempre un po' troppo lungo a quello che servirebbe...però da subito c'è stata una grossa attenzione, una grossa volontà da parte delle Nazioni Unite, anche in ambito di promozione di politiche...noi abbiamo realizzato la Kids' University, che è questo format internazionale che l'ufficio comunicazione ha cercato di promuovere sul territorio. Ci sembrava che nel primo anno, usare l'Agenda ONU 2030 risultasse utile così il professore che ci proponeva un'attività formativa che riguardava i bambini e la sostenibilità, magari non sapeva riguardasse proprio l'OSS 15, così abbiamo avviato questo collegamento...che ha aiutato anche i docenti a fare collegamenti con le proprie ricerche. Quindi, noi abbiamo proprio deciso di imporlo come standard, anche talvolta adattandolo e tirando la coperta...ma ci sembrava fosse davvero un nuovo linguaggio per far capire che cosa ci fosse dentro e cosa fuori della sostenibilità. Oltre che dare sostanza a quelle che sono le nostre azioni...ritornando a quanto detto all'inizio, la sostenibilità non è necessaria, non è obbligatoria però avere una indicazione internazionale che mi dice e fa diventare più vincolante rispetto la possibilità di non farlo. Rispetto invece al New Green deal...beh, questo è più legato ai finanziamenti, quindi magari nei bandi si cerca di...ad esempio, noi stiamo cercando nella redazione del piano strategico abbiamo osservato quanto descritto, abbiamo guardato il PNRR, dove c'è già molto più su quell'aspetto. Ovviamente riguarda più ciò che riguarda le strutture, riguarda la parte pachidermica della P.A., ma d'altra parte è un processo che da anni si cerca di strutturare, se penso al codice degli appalti del 2013, con iCOMM che è vero essere presto obsoleti ma che permettono a chi davvero vuole mettere in pratica la sostenibilità, ecco anche laddove non esistono vengono a giocare alcuni principi, che noi per esempio abbiamo applicato per l'acquisto del vestiario, come l'iCOMM per i tessuti, ma una visione troppo ristretta lo limiteremmo alle divise, bisogna giocare di flessibilità.

Il punto di vista invece dell'Ateneo a Venezia...visto che ultimamente leggevo della firma della fondazione di...due aspetti diciamo...sia dal professore Bagnoli di Venesia "lo slogan della più antica città del futuro", molto ben calibrato sicuramente...e anche quella della firma appunto come capitale della sostenibilità. Arrivano in un momento che, come dicevi già tu prima, è difficile stare dietro ad una trasformazione molto veloce, è sicuramente un segnale forte dal punto di vista politico e di governance. Ecco, secondo te, sia visione personale sia in ufficio sostenibilità come l'Ateneo come agisce a questi due eventi che sono datati molto recentemente e quale può essere il contributo che vedi nel futuro prossimo, magari anche oltre il 2030?

Rispetto alla città di Venezia, Cà Foscari non può prescindere da Venezia perché Venezia è una presenza ingombrante ma chiunque deve fare i conti di essere a Venezia...ma sicuramente negli anni è stato più sfruttato il fatto di essere a Venezia con un fattore attrattivo rispetto all'università. Secondo me, questo progetto di Venezia come capitale mondiale della sostenibilità nasce da un'idea della regione che è sempre stata attenta ai cambiamenti che si stanno attuando, è stata la prima regione ad avere un piano regionale per lo sviluppo sostenibile quindi sugli acquisti verdi...noi, tra l'altro, sugli acquisti verdi abbiamo un protocollo molto avanti quindi era il giusto contesto...poi magari ha fatto più rumore per il nome di Venezia appunto rispetto a tante altre piccole azioni. Diciamo che c'è un percorso più della regione che della città, ma questo forse è dovuto anche al discorso della governance della città e diciamo che l'acqua alta e il covid hanno tirato fuori due grossissimi problemi che Venezia ha sempre avuto ma che insomma sono esplosi, che sono la monocultura turistica appunto con la laguna che è un po' incrinato diciamo per usare un eufemismo e anche molta parte del campus scientifico studia il rapporto con la laguna, molte delle nostre ricerche sono dedicate a Venezia e al suo rapporto con la laguna, con la parte ambientale, con porto marghera, scienze ambientali nasce a Venezia primo corso in Italia che nasce come risposta al petrolchimico insomma così nasce chimica a Venezia, per questo nasce la facoltà di scienze fondamentalmente è legata allo sviluppo del territorio quindi io credo sia naturale per Cà Foscari occuparsi di Venezia, un po' perché penso che se si vive o lavora a Venezia ad un certo punto ci si occupa di Venezia è talmente presente che o te ne vai o a certo punto te ne fai carico dei problemi o delle potenzialità che ha e anche dal punto di vista economico in realtà anche il campus economico ha sempre sviluppato molto, probabilmente prima era un contributo più estemporaneo, adesso forse siamo chiamati di più a mettere insieme le competenze, un'urgenza internazionale che ancora una volta si scontra con le politiche nazionali anche delle valutazioni, sul fatto che i settori disciplinari sono molto chiusi, la ricerca è difficile anche per dei ricercatori che vogliono andare oltre il settore disciplinare o contaminarlo, questa contaminazione che è molto enfatizzata magari non trova riscontro nel

percorso di carriera che giustamente un ricercatore vuole fare quindi questa spinta richiederà a Cà Foscari di mettere insieme tante cose che magari già fa, tanti contributi che l'Ateneo dà ma da mettere insieme in una prospettiva più ampia e coordinata. Io credo che sia un bene, non sottrarsi perché sarebbe un errore farlo, credo che una delle missioni dell'Ateneo sia avere un impatto sul territorio e stare a Venezia e non occuparsi di Venezia tanto vale andare da un'altra parte e soprattutto perché può essere un posto eccezionale dove fare sostenibilità del luogo in sé ma sia anche per la velocità con cui si possono anche vedere delle cose come finanziamenti perché Venezia ha una capacità attrattiva diversa da altri luoghi e quindi credo che Cà Foscari dovrà cogliere questa cosa, bisognerà mettersi in dialogo non solo dall'esterno ma anche all'interno. Nel piano della rettrice c'era questo tratto distintivo e a Venezia è sicuramente anche questa una cosa interessante perché va ad incidere sulla monocultura turistica e anche sposando una necessità forse che abbiamo scoperto con il covid, non è detto che dobbiamo abitare... Venezia è stata abbondata per una serie di motivi, tra le varie cose c'era anche la scomodità e, ecco, cercare di togliere la scomodità del pendolarismo... però ecco è sicuramente una bella prospettiva quella di agire su Venezia cercando di sviluppare quella tipologia di nuovi abitanti, una spinta alle nuove residenze penso possa fare bene a questa nuova Venezia. C'erano già gli studentati però il fatto che l'Ateneo abbia delle sue residenze e di fatto stia creando dei campus all'interno di quello che viene chiamato il campus diffuso di tutta Venezia credo che possa cambiare anche la percezione della città per lo studente. La maggior parte dei nostri studenti sono residenti in Veneto, quindi tendenzialmente pendolano quindi la sfida sarà fare in modo che gli studenti decidano di venire a Venezia, intanto perché per l'Ateneo significa potergli offrire di più perché molti servizi necessitano della presenza quindi potremmo dare un'esperienza migliore e quindi l'Ateneo dovrà spingere molto i suoi studenti di vivere qui e questo può portare a dei circoli virtuosi sia per l'Ateneo che per la città.

Ringraziandoti per il tuo tempo e per le risposte chiarissime. Ultimo commento sui podcast della sostenibilità e se non cito sbagliato "come ce l'abbiamo fatta" quali sono state le azioni? Molto interessante perché si va ad includere nelle interviste docenti e ricercatori esperti della materia...quindi se posso farti questa ultima domanda: se pensi internazionalmente parlando questa residenzialità che si cerca...possa essere di attrazione internazionale per Venezia e se per Ca Foscari può essere anche d'aiuto per fare da capofila per tanti altri progetti a tema sostenibile. È un grosso momento quello che stiamo vivendo ora e se anche qualche esclusiva di attività che verrà fatta anche a breve sotto questo punto di vista.

Allora...beh, sicuramente è un'occasione che dovremo essere bravi a coglierla perché il panorama internazionale è più complicato rispetto a quello nazionale e ci sono Atenei che anche se di piccole dimensioni e posti meno iconici...riescono ad avere molta più attrattività di noi. Insomma, dovremo capire bene perché e credo che uno dei punti sia il fatto che non siamo abbastanza internazionali, nel senso che attrarre studenti internazionali comporta uno sforzo di cambiamento anche delle procedure, di facilitare tutta una serie di cose...di fare una scelta a livello internazionale di quali interventi fare...è una grossa opportunità e una grossa sfida. Rispetto agli studenti internazionali...abbiamo tante attività in corso, ma anche rispetto alle attività per studenti nazionali c'è comunque disomogeneità...dovuta forse all'età del personale, al fatto che non tutto il personale parla magari l'inglese e questo è migliorato sicuramente con il ricircolo generazionale...però su tante cose dovremmo proprio metterci in un'altra ottica. Ad esempio, non è che possiamo fare una segnaletica solo in italiano, no? Il contenuto deve essere sempre in entrambe le lingue secondo me...è uno sforzo faticoso perché non siamo proprio pronti ad affrontare questa cosa in Italia, anche chi l'inglese qui lo sa si vergogna a parlarlo forse perché abbiamo la convinzione che dobbiamo parlare tutti British, invece l'inglese internazionale usato da tutti ammette più errori di quanti noi pensiamo di poter fare. Dall'altra parte non basta la traduzione, ci vuole proprio un'attenzione mirata verso il personale e io credo che Ca' Foscari abbia la consapevolezza che sia una grossa opportunità e speriamo di essere abbastanza agili nel risponderla...perché sì, credo che dovremo e potremmo farlo perché la città stessa di Venezia ci dà una visibilità che altri atenei non si potrebbero permettere. Però dobbiamo decidere di investire anche lì, di fare un vero piano di investimento internazionale e credo anche a livello di ranking...credo che questi abbiano lati negativi e lati positivi, però sicuramente sono degli indicatori. Se uno li usa solo per mettere un numerino...sennò se vengono usati come indicatori di posizionamento secondo me possono davvero fare la differenza. E anche nell'ambito della sostenibilità, il times higher education da qualche anno ha prodotto l'impact, ovvero il ranking sugli OSS e anche quello non è perfetto, è perfezionabile, è nuovo...prima c'era solo green metric, con tutta una serie di limiti eccetera. Però se vogliamo migliorare, dobbiamo investire su quello, utilizzando i dati e non usandolo solo come valutazione...ecco, noi facciamo forse l'errore...noi non Ca' Foscari ma in generale...che quando facciamo una valutazione, beh sia come l'esame alla fine del corso, una valutazione che finisca lì diciamo. Invece una valutazione continua dovrebbe essere la base per tutte quelle successive...ecco dovremmo utilizzare questi come punti di partenza e poi chiederci dove vogliamo arrivare.

Grazie, grazie mille per questo momento assieme.

Appendice B Institute for Global Challenges, intervista alla direttrice dott.ssa Fagarazzi e alla research facilitator dott.ssa Maignan

Dott.ssa Laura Fagarazzi - *Ufficio Ricerca Internazionale, Area Ricerca, Università Ca' Foscari*
Dott.ssa Carole Maignan – *Institute for Global Challenges, Area Ricerca, Università Ca' Foscari*

L'intervista di quest'oggi è rivolta alle referenti di Ricerca internazionale e Institute for Global Challenges. Come prima domanda...chiedo, poi come ordine di intervento a vostra scelta, i partecipanti delle decisioni in materia di ricerca sostenibile. Pensando al processo decisionale interno, all'ufficio Ricerca e agli IGC, quale è il meccanismo d'azione di tali decisori, quali sono gli attori coinvolti e quindi se all'interno dell'Ateneo se ricercatori vengono coinvolti se sì all'interno delle attività per gli istituti della ricerca...e se può essere dato un esempio specifico, in particolare mi rivolgo a Carole Maignan in qualità di facilitatrice di uno degli IGC, di attività delle IGC...

C: Scusa se parto con una domanda subito...ma con decisioni cosa si intende? Processo decisionale...per quanto riguarda gli IGC, noi abbiamo dei temi di ricerca per gli expertise definite dai nostri docenti e ricercatori e con un interesse più o meno legato alla sostenibilità. Non tutti sono legati alla sostenibilità e questi temi di ricerca sono stati definiti dal loro interesse e dal loro expertise. Non è che gli IGC hanno deciso di...interessarsi di più ad un tema che a un altro, perché sono stati creati questi gruppi di ricercatori interessati ed attivi con la loro ricerca internazionale e nei loro expertise. Dalle scienze umane alla cyber security eccetera...non le definirei molto come decisioni, sono temi di ricerca esistenti e che cerchiamo come Ateneo di valorizzare all'interno di proposte.

Perfetto...grazie. Per chi da esterno come me cerca di captare come le decisioni avvengono, la tua è una spiegazione molto chiara e ti ringrazio. Questa domanda è pensata come orientamento del tipo sono davvero decisioni quelle intraprese da attori che partecipano alla ricerca? In questo caso mi sembra di intuire che la risposta sia, non stiamo parlando di decisioni, ma qualcosa cresciuto a priori per poi tutte le attività che magari possano rientrare nei temi di ricerca esistenti...diciamo le attività delle IGC. È giusta come interpretazione?

L: Diciamo che in un certo senso le decisioni vengono prese dai ricercatori. Questo vale sia per le IGC che in generale...tutta la ricerca, in particolare la ricerca finanziata. Le due premesse sono: una la libertà di ricerca, dove il ricercatore può scegliere in maniera assolutamente libera su quale ricerca e tema possa portare avanti il proprio lavoro, e dall'altro lato il mandato affidato a noi che corrisponde al supporto a tutti...non privilegiando alcuni

temi piuttosto che altri...l'incrocio dei due, anche laddove esistono forme di finanziamento top-down, come la commissione europea dove ti dice che la ricerca deve essere orientata verso qualcosa mentre sulle Marie Curie ed ERC è il ricercatore che propone il tema. Anche laddove il topic della call è già attribuito, se partecipare o meno a quel bando lo decide il ricercatore...quello che compie l'ufficio è segnalare delle opportunità di finanziamento, e non solo, promuovendo guarda...

C: È uscito un bando sulla diversità...

L: Diversità ad esempio...so che tu ricercatore ti occupi di questo tema, se vuoi ti possiamo aiutare a partecipare in quel bando, cercare partners e sviluppare la proposta ecc. Fornire informazioni e supporto è dell'ufficio quindi, mentre la decisione è sempre presa dal ricercatore. A monte di quali temi occuparsi e poi nello specifico se partecipare o meno a particolari bandi...l'ufficio non prende decisioni e neanche la Governance tutto sommato, nel senso che la Rettrice o Senato definiscono macro linee di indirizzo sul quale tutti devono lavorare...la decisione tematica spetta sempre al ricercatore e al gruppo di ricerca.

In questo caso, una domanda rivolta più a Carole...che ruolo ha il facilitatore, perché è stato istituito questo ruolo e quali sono le attività in cui si trova impiegato per le IGC?

C: Il ruolo del research facilitator è quello di, prima di tutto, capire gli interessi ed eventualmente l'idea progettuale del ricercatore...avendo la possibilità di incontrarli uno per uno, è un momento davvero privilegiato perché si permette di capire fino ad un certo punto l'interesse e la visione del ricercatore sulla sua ricerca. Dopo di che, il nostro lavoro è di identificare bandi e programmi di ricerca che possono interessare il ricercatore e quindi se questo lavora su, ad esempio, sulla cyber security e c'è un bando che parla di questo in particolare, lo si propone al ricercatore comprendendo il suo interesse a riguardo fino a comprendere il suo interesse all'interno di un network e partenariato...o se vede di non avere interesse, noi lo accompagniamo nella parte più sostanziale quando si è coordinatori, perché c'è una ricerca di partner da parte loro...con sostenibilità, ad esempio, andiamo a parlare di interdisciplinarietà e quindi un economista che fa una proposta e che non ha i contatti con sociologi ed environmental scientists, lo si invita ad evidenziare la sua proposta in tema sostenibile. Noi come facilitatori cerchiamo di trovare una cordata vincente, dando consigli su come fare e noi stessi partecipiamo ad eventi quali i brokerage events per incontrare potenziali coordinatori o partner di altre cordate...non so se ho risposto bene.

Certo, grazie infinite! Proprio su questo, mi lego al secondo tema riguardante la collaborazione interna: nello specifico, vengono creati dei gruppi di lavoro con ricercatori che provengono da diverse aree...se esistono, come operano? E se l'ufficio Ricerca internazionale e le IGC vanno ad intervenire con strumenti che utilizzate per riuscire ad avviare una collaborazione interna...

L: Guarda intervengo io per poi lasciare la parola a Carole che se ne occupa quotidianamente. Uno dei punti fondamentali delle IGC risponde alla creazione di gruppi interdisciplinari, inizialmente chiamati research teams. Con l'idea forte di dire che se devi affrontare una challenge, per risolverla, analizzarla e sviscerarla, non puoi partire da un unico punto di vista...quindi non puoi avere le competenze solo in una disciplina, ma ti servono necessariamente competenze di diverse discipline, diversi punti di vista e diversi dipartimenti. Questo lo si può fare ovviamente con più teste e più persone, ricercatori di diverse discipline e diversi dipartimenti. Questi erano in generale i research teams con le macro-challenges identificate all'epoca. Dopo di che, si è pensato a sfide più specifiche, come operare sul cambiamento climatico, ad esempio, o altri topic forniti da bandi della commissione europea, allora si attiva all'interno del research team un gruppetto che si occupa di tale tema. All'inizio c'erano dei gruppi più o meno stabili che venivano creati su aree tematiche, ma adesso si tende ad avviarlo più su singole proposte, però su questo parlerà sicuramente Carole...

C: Sì, sulla collaborazione interna al nostro ateneo ti presento ora le IGC attive nelle proposte specifiche da noi presentate, con Ca' Foscari che si presenta come partner importante nella proposta e con più competenze, dà molto peso e i ricercatori spesso non sanno che possono presentare con un altro dipartimento. Ti faccio un esempio con il dipartimento del DAIS, ove una ricercatrice con expertise su materie umanistiche, lei è stata coinvolta in una proposta nella quale però mancava la parte...diciamo...più legata all'economia rurale. C'era necessità, dunque, di un esperto in economia rurale, ma avendo in casa questa expertise l'abbiamo coinvolta ed è stato molto apprezzato...in questo caso, ricercatrice e un ricercatore non si conoscevano e con il caso concreto di una proposta, con fondi di ricerca cospicui e conoscere un partenariato internazionale su dei temi di ricerca e d'interesse, questo motiva moltissimo la collaborazione interna.

L: Una cosa interessante è appunto che spesso professori che noi, tra l'altro, conosciamo benissimo da tutte le collaborazioni avviate...ecco, spesso non si conoscono tra di loro, con nostra grande sorpresa, visto che da tempo abbiamo costruito questa mappatura per cui bene o male noi sappiamo chi fa cosa e, a volte, tornando al discorso di prima, per esempio i porti

possono essere studiati da tantissimi punti di vista diversi ed abbiamo messo assieme...ti ricordi...

C: Sì per il citizen...

L: Uno si occupava dell'aspetto ambientale, uno di quello logistico, uno economico, uno esperto nei sistemi idrici, chi si occupa di turismo, lo storico e quindi vai ad assemblare persone che si occupano comunque dello stesso soggetto, in tal caso, la portualità ma da punti di vista diversi. Persone che quasi non sapevano dell'esistenza gli uni degli altri, non sapevano che alcuni colleghi dello stesso dipartimento si occupassero, con visione differente, dello stesso tema. Si va oltre la progettualità, come diceva Carole questo aiuta moltissimo ma poi bisogna rafforzare anche le conoscenze e le collaborazioni all'interno dell'Ateneo con pubblicazioni congiunte...vuol dire convegni realizzati assieme, visto che noi siamo dislocati chi magari lavora in via Torino non conosce quelli di San Giobbe, fra i vari poli possiamo dire non esista una certa permeabilità. L'iniziativa delle IGC aiuta proprio ad avviare commissioni e collaborazioni interne.

Beh, grazie per lo spunto. Tornando a parlare di sostenibilità e di come questa tocchi diversi temi, come...ecco, viene percepita a livello di ricerca a Ca' Foscari. Come viene vista la sostenibilità da voi operatori nella ricerca d'Ateneo? Sia da voi come promotori di ricerca sia da chi la ricerca la fa, come i ricercatori che riuscite a far collaborare e ai quali offrite diversi spunti di finanziamento.

C: Mmm...com'è cambiata la visione dei ricercatori quindi in tema di sostenibilità. Dal mio punto di vista, è stata molto utile...noi abbiamo anche un ruolo di formazione presso questi ricercatori e cioè li informiamo che la Commissione ha ad esempio lanciato un bando sull'economia circolare o il Green Deal anche...questo fa sì che entriamo nell'intimità della ricerca dei ricercatori, cercando di dare degli spunti alla ricerca su come questa viene interpretata e il ricercatore stesso debba valutare gli impatti del suo operato in tema sostenibilità. Ogni minuto ormai della nostra giornata lavorativa è dedicata a questo orientamento sostenibile. Ti faccio un esempio molto molto concreto, offertoci dall'application form per le nuove proposte...ecco, la valutazione della parte centrale denominata impact risponde tutto alla sostenibilità proprio come l'hai definita all'inizio. Gli OSS e tutto ciò che l'Ateneo vuole impegnarsi nel realizzare, pensando a una sostenibilità sociale, economica ed ambientale. È veramente molto cambiata oramai da cinque anni, quando sono arrivata io a fare questo lavoro qui...effettivamente non sono solo le direzioni

intraprese ora dalla Commissione, ma è in pratica...tutti gli strumenti della ricerca mossi verso questo obiettivo...

L: Aggiungo appunto che è talmente trasversale, pervasiva di più di quanto lo fosse una volta...dove c'era chi singolarmente si occupava di sostenibilità, adesso qualunque tema, ma veramente qualunque, ci si costringe in qualche modo a pensare in ottica di sostenibilità. C'è anche la consapevolezza diffusa sui cambiamenti climatici ma non solo...tale è più evidente di sicuro in ambito scientifico, le ricadute sono più ovvie, scontate...

C: Sì, soprattutto per la parte sociale...

L: Esatto e per la parte economica neanche parliamo. Una cosa che ho notato rispetto al passato, ad esempio io ho un dottorato in sviluppo sostenibile nel 2006, c'era più, e lo si notava nel corpo docente, una formazione dedicata a ricercatori che fosse interdisciplinari ma erano molto più settoriali...esempio, l'economista ti parlava dell'economia ambientale, il chimico che ti parlava di chimica verde...eccetera. Mentre ora gli stessi ricercatori hanno già loro probabilmente una maggiore interdisciplinarietà, cioè il fatto stesso che dialoghino tra loro, più attitudine a considerare altri aspetti ecco. Una volta erano molto più focalizzati, certo la sostenibilità è ora pervasiva. Soprattutto se fai progettazione, progettazione europea ormai non può avere progetti che non rientrino nella sostenibilità...

C: Sì perché addirittura devi quantificare, devi capire quanto il tuo progetto va ad influire su certi indicatori, che sono legati alla sostenibilità. Non si può solo dire sì o no il mio progetto non danneggerà l'ambiente eccetera, lascerà tutto uguale o migliorerà la disuguaglianza tra le due società. Bisogna essere più precisi possibili e su quale pilastro il tuo progetto influirà.

Bene, ora una curiosità...ma è diventato più complesso gestire i ricercatori e la ricerca d'Ateneo in tema sostenibilità o è risultato, e risulta tuttora, più semplice perché si trova più collaborazione e più comprensibilità da parte degli attori che sono impegnati nella ricerca?

C: Io ti risponderi che il tuo secondo punto è quello più corretto per me...poi non ho una esperienza lunga quanto quella di Laura, però sicuramente avere un inquadramento per i programmi di ricerca internazionali, ma anche nazionali ormai adesso, facilita il nostro lavoro se vogliamo lavorare per la sostenibilità perché abbiamo già un programma di finanziamenti e programmi di ricerca strategici che includono la sostenibilità. Quindi non viene da noi, non viene dalla governance di Ateneo ma da una struttura internazionale che dà credibilità e facilita sicuramente l'interazione tra discipline che forse non si consideravano prima.

L: Sì, sempre che come gestione tu intenda affrontare, supportare e costruire proposte che riguardano la sostenibilità...

Certo!

L: Non nel senso di lanciare o scegliere linee di ricerca perché questo tutto sommato non è il nostro compito e neanche della governance, che al massimo può scegliere delle aree su cui orientare la ricerca ma non può imporre un tipo di tema o ambito di ricerca.

Sì sì, son conscio della sfumatura un poco diversa in effetti. Qual è l'attenzione che ponete come ricerca internazionale e le IGC per quanto riguarda i due pilastri relativi al tema di sostenibilità, rifacendosi al contesto internazionale e intercontinentale, come New European Green Deal e gli OSS dell'Agenda 2030...come è in questo caso l'attenzione della ricerca internazionale dell'Ateneo e nello specifico nell'azione compiuta dall'Ateneo.

L: Diciamo che è un po' indiretta come correlazione...diciamo che i finanziamenti hanno, anche indirettamente, una relazione diretta con la sostenibilità. Per il nostro lavoro quotidiano, dal punto di vista anche della comunicazione, le IGC sono anche flaggate con le OSS, esiste quindi un'altra corrispondenza...come messaggio, non è già stata fatta la pubblicazione sul sito, vero...

C: Le avevamo fatte con le brochure esatto...

L: Lo sforzo di comparazione con gli OSS è stato compiuto anche con il sito degli IGC, con una corrispondenza né biunivoca né univoca, però si dimostra una connessione strettissima tra gli IGC e quello degli OSS.

C: Sì anche quando scriviamo le proposte cerchiamo sempre appunto di...fa parte anche del lavoro di scrittura con la proposta nella prima parte di excellence legando la ricerca con gli OSS e anche il Green Deal perché ovviamente bisogna posizionare la ricerca a questi due grandissimi programmi

Anche sotto questo punto di vista, il Green Deal e la sua conoscenza ha cambiato il modo di far ricerca? Sulla scia dei temi proposti dalla sostenibilità...

C: Beh ha cambiato con un impatto molto concreto, pensiamo al Green Deal con il suo bando da un miliardo di euro per la ricerca e questo per forza ha avuto un impatto sui nostri stessi ricercatori, che anche nel nostro ateneo si sono lanciati ma purtroppo non trovando fortuna. Ha cambiato la mentalità sicuramente, abbiamo realizzato 17 proposte se non

sbaglio, e anche senza vincere un granché ma ha cambiato inevitabilmente la mentalità, il modo di lavorare e di vedere la propria ricerca. Anche se la proposta non ha ricevuto finanziamento, comunque si è creato un lavoro di almeno un mese con altri partner europei, ed è tutto legato sicuramente al Green Deal...progettazione approfondita grazie a questo strumento.

L: La consapevolezza di fare ricerca poteva avere a che fare con gli obiettivi del Green Deal, ma ci siamo resi conto di un'azione con impatto futuro, con altri finanziamenti ancora...non è solo tecnologia, di risparmio energetico, di energia alternativa ma è proprio una questione più ampia. Diversi sono i responsabili e che possano agire in ottica del Green Deal, ha cambiato e cambierà adesso visto che possono essere altri i grandi passi da compiere...tantissimi sono i fondi orientati al Green Deal.

Ottimo, ok...una domanda invece più relativa all'Ateneo in sé e alle potenzialità che esso ha in termine di sostenibilità. Negli ultimi giorni si è parlato di Venezia capitale della sostenibilità...in coordinata con un incubatore di startup come Venisia, sponsorizzato sempre dall'Ateneo, e quindi la domanda da fare è d'obbligo: come pensate l'Ateneo possa dare un contributo in tal senso, con l'azione di ricerca a tema sostenibile e con l'università impegnata in una firma e in un'azione importante per la città di Venezia. Quali sono le potenzialità di Venezia, come viene chiamata anche nello slogan di Venisia "la più...

L: Antica città del futuro”!

Esatto! Quindi sotto questo punto di vista, come l'azione è stata imbastita dal professor Bagnoli e sarei curioso di sentire da voi come l'ufficio ricerca e istituti di ricerca intervengono, se sono interpellati e sono stati interpellati, o come non lo sono stati. Ecco sotto questo punto di vista...

L: Non sono stati interpellati nel senso che non sono stati interpellati perché iniziative legate al PNRR e non ci coinvolge direttamente. Anche noi abbiamo letto come rassegna stampa tutto ciò che sta vivendo in questi giorni l'Ateneo, ma non siamo coinvolti per il momento direttamente e poi se dovessero esserci delle ricadute indirettamente probabilmente sì...ma come ufficio no perché si tratta di un altro ambito. Pensando più in generale che cosa può fare l'università per la città dal punto di vista della sostenibilità, beh secondo me può fare tantissimo...sia perché è una popolazione studentesca...anzi, a tal proposito, avevo letto un articolo di giornale recentemente dove mi pare che un giovane su tre di Venezia, nella fascia degli studenti, sia uno studente. Ciò dimostra quanto la popolazione di Venezia sia ridotta e gli studenti sono una parte importantissima della popolazione residente appunto. Poi c'è tutta la comunità dei dipendenti, PTA quanto docenti, e se non altro numericamente l'Ateneo è il

primo datore di lavoro a Venezia e poi ovviamente tutto ciò che riguarda le ricadute, che a Venezia si possono inquadrare come servizio alla città. Si parla di ricerche sul turismo, quasi scontate, poi ricerche sulla laguna...beh, un po' inascoltate insomma...poi come il tema attuale di favorire la residenzialità e quindi soprattutto devono raggiungere la conoscenza, sviluppando altri centri di ricerca che magari sono collegati all'Ateneo ma non direttamente magari, come il centro sui cambiamenti climatici, ad esempio, istituito sulla carta l'anno scorso ma effettivamente non è ancora stato creato. L'idea è quella di attirare la conoscenza in laguna, attirare ricercatori che possano venire a vivere e lavorare a Venezia, per cui al di là di quelle che sono le ricadute delle ricerche che si sviluppano in Ateneo sulla città proprio comunità, persone che lavorano, studiano a Ca' Foscari, producendo un impatto, nel bene e nel male, significativo per la città stessa...come tale bisogna orientarlo il più possibile al lato positivo, riducendo tutte le note negative, con fattori da controllare che dal mio punto di vista sono abbastanza oggettive. C'era una intervista, tra l'altro, se vuoi la recupero se ti può interessare, alla rettrice proprio due tre mesi fa su quello che l'università può dare alla città di Venezia

Beh, sarebbe sicuramente interessante...grazie.

C: Forse solo per rinforzare ciò che già diceva Laura...ecco, solo il fatto che Ca' Foscari è la prima università in Italia per numero di Marie Curie, quinta o quarta a livello internazionale...

L: Quest'anno quarta, sì!

C: Ecco, abbiamo 50 Marie Curie l'anno e quindi 50 ricercatori di alto livello con uno stipendio molto più alto di quello italiano e che hanno la possibilità di venire a vivere a Venezia...quindi è un'opportunità che la città e l'università dovrebbero sfruttare e fruire al massimo che questi vengono con le loro famiglie, vengono a trovarli dall'estero eccetera eccetera...cioè questo crea un plus molto positivo per la città, per la residenzialità come diceva Laura e poi ovviamente quando vinciamo un progetto, penso ad uno che abbiamo vinto sul Green Deal dal nome "growth alliance" e dove noi abbiamo un ruolo purtroppo relativamente piccolo...ma è un progetto che sul territorio grazie a Ca' Foscari...

L: Grazie a Carole...

C: (ride) è anche a Venezia...ci saranno due milioni di fondi solo per recuperare una parte della laguna, per creare le barene dove necessarie eccetera eccetera. Il ruolo molto importante della città e dell'università e del nostro ufficio è che il progetto non è l'unico, anzi deve lo

stesso relazionarsi con un altro progetto che è stato vinto dal CMCC, dal CORILA e altri centri di ricerca, su tematiche simili e dove la città e l'università devono davvero lavorare assieme affinché tutti i progetti e finanziamenti che arrivano siano coordinati e complementari...

L: Sì giustamente Carole diceva anche il ruolo che molti progetti europei hanno sulla città, parliamo di programmi Life o Central Europe anche...

C: Anche cultural heritage e quando dici che sei a Venezia ovviamente si aprono porte sulle tematiche che è da anni che son lì...

L: Esatto, quindi tanti progetti finanziati e supportati dal nostro ufficio che hanno come caso studio ricadute importanti su Venezia e ovviamente la sostenibilità insomma.

Ecco su questo vorrei proprio chiedervi un ultimissimo pensiero per chiudere questa intervista e prezioso momento assieme. Un parere, anche personale, sulle sfide future che l'università avrà in tema di sostenibilità ed avrà ecco se si verificheranno cambiamenti consistenti...o data la complessità che questi progetti trattano sarà sempre più complesso in futuro parlare di sostenibilità all'interno dell'università.

C: Wow (ride)...che domanda...

L: È difficile...mah, ti direi che una delle cose belle dell'università, di essere immersi in un ambiente di frontiera ecco la complessità non spaventa, anzi fa venire l'acquolina in bocca (ride). Non credo che il fatto che siano tematiche complesse queste possano scoraggiare, anzi tutto sommato c'è pane per i nostri denti e dei nostri ricercatori, casomai la sfida è che rimangano su un livello troppo teorico e poco concreto, cioè cercare di avere delle ricadute il più possibile concrete. Da questo punto di vista, come diceva Carole prima riguardo i finanziamenti europei, la Commissione cerca di capire che qualunque ricerca finanziata abbia non necessariamente nel brevissimo termine, ma anche medio e lungo periodo, che abbia delle ricadute concrete però. Penso che questa sia insomma...la strada per i prossimi anni, poi c'è anche il discorso del piano strategico per quanto riguarda Ca' Foscari...dalla recente presentazione realizzata per il prossimo periodo, sicuramente la sostenibilità è uno degli elementi trasversali più importanti per cui anche a livello di governance c'è la volontà di andare verso questa direzione.

C: Sì...forse, ed è un punto di vista personale, una criticità del futuro dell'Ateneo e sostenibilità è proprio rendere l'azione più efficace possibile...vedo difficoltà nel fare rete a livello forse locale, regionale e nazionale. Perché mentre siamo riusciti ad entrare in gruppi

internazionali relativamente facilmente...paradossalmente, se vogliamo fare un progetto in tema tipo di energy efficiency abbiamo chi si occupa di finanza sostenibile, i green bond...abbiamo chi si occupa di energy monitoring...abbiamo lacune in parte ingegneristica, ci manca un pilot, ma è difficile lavorare a livello locale o con altre università italiane o ministeri italiani. Dal mio punto di vista è quasi più semplice lavorare con stranieri e questo credo ad un certo punto che sarà un problema perché dobbiamo comunque avere credibilità sul territorio, fare rete sempre di più qui, anche locale e se penso agli spagnoli...loro sono molto bravi e più bravi di noi...e questo sulla sostenibilità che pretende interdisciplinarietà, noi non abbiamo tutto nel nostro Ateneo, medicina ingegneria o altre expertise che comunque non abbiamo...crescere anche a livello italiano non sarebbe male...

L: Questo è un difetto italiano proprio, quello di non fare sistema. Sistema regione...

C: Ecco anche a livello europeo, abbiamo bisogno che ci presentiamo come non solo Venezia ma come ecosistema sulla sostenibilità, che include imprese...e stiamo cercando di lavorarci un po'...e centri di ricerca, università italiane...e lavorare per coordinarci insieme. Questo lo vedo proprio come futuro challenge, non global ma local challenge!

L: (ride) Local...

Ecco ci si concentra su un obiettivo più vicino ecco...campanilismo che non manca mai in Italia. Vi ringrazio per questo momento assieme, ho assunto alcune delle vostre criticità, le potenzialità e cosa vivete ogni giorno come esperienza personale e d'Ateneo. Grazie ancora...