Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Marketing e

Comunicazione D'Impresa

(ordinamento ex D.M. 270/2004).

Tesi di Laurea Magistrale:

La Sostenibilità a Ca' Foscari

Relatore
Ch. Prof. Marta Cardin

Laureando
Mattia Zulian
Matricola 832494

Anno Accademico
2016 / 2017

Indice

Introduzione p. 5

1. L'importanza della sostenibilità nelle università p. 8

2. Valutare la sostenibilità: **i ranking**

2.1 Come si valuta la sostenibilità p. 21

2.2 Gli indicatori nelle università p. 26

2.2.1 Gli indici FTSE p. 26

2.2.2 Gli indici *Dow Jones* p. 27

2.2.3 Gli indici STOXX ESG p. 28

2.2.4 L'indice di sostenibilità FEEM p. 28

2.3 I ranking universitari p. 30

2.3.1 *Academic Ranking of World Universities* (ARWU-*Shangai Ranking*) p. 30

2.3.2 *Times Higher Education* (THE) p. 31

2.3.3 *QS World University Ranking* p. 33

2.3.4 Censis, la classifica delle Università Italiane p. 33

2.4 L'Università *Green* p. 34

2.5 UI *GreenMetric World University Ranking* p. 38

3. Il caso Ca' Foscari

3.1 Il posizionamento dell'università veneziana nei ranking internazionali p. 46

3.2 Il percorso sostenibile di Ca' Foscari p. 50

4 La criticità degli indicatori e nuove proposte

4.1 La criticità degli indicatori per le università europee e per Ca' Foscari p. 57

4.2 Responsabilità sociale: come valutarla, nuove proposte p. 59

4.3 Come valutare la sostenibilità sociale: *Sentiment Analysis* p. 66

4.4 Come valutare la sostenibilità sociale: iniziative universitarie p. 69

Conclusione p. 72

Bibliografia e Sitografia p. 74

Introduzione

Lo sviluppo sostenibile è considerato uno degli obiettivi più importanti che i paesi mondiali si sono imposti di raggiungere. Infatti, la volontà di avere un traguardo globale sostenibile è stata espresso nell'Agenda 2030, dove i centonovantatre Paesi membri dell'Onu hanno stabilito diciassette risultati da raggiungere riguardo a sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Questa tesi si propone di analizzare, attraverso uno studio quantitativo e qualitativo, il tema della sostenibilità e la sua valutazione nelle università focalizzandosi in particolare sul caso di Ca' Foscari. L'università veneziana, nel definire il proprio ruolo all'interno della comunità, si identifica non solo in base al compito che essa ha di formare dal punto di vista didattico lo studente o di offrire diverse occasioni di impiego a docenti, ricercatori e funzionari dell'ateneo, ma anche in quanto ente finalizzato alla crescita personale di ogni individuo che interagisca con essa. Nell'ultimo decennio la strada intrapresa da Ca' Foscari in ambito sostenibile è stata chiara e decisa verso la creazione di un sistema di network che coinvolge tutti coloro che hanno interesse verso l'ateneo, passando da attività didattiche interne proposte, eventi e collaborazioni con soggetti esterni.

Nel primo capitolo si parla di come l'argomento della sostenibilità sia diventato sempre più importante per le nazioni a partire dal Rapporto Brundtland fino ad essere uno dei principali promotori di crescita universitaria, punto di partenza per lo sviluppo della struttura e della didattica. A questo scopo sono stati studiati i documenti ufficiali delle conferenze mondiali a cui hanno partecipato la maggior parte delle università di tutto il mondo e il contenuto delle dichiarazioni. Inoltre vengono affrontati i tipi di approcci con cui gli atenei possono raggiungere gli obiettivi prestabiliti fino ad arrivare agli obiettivi particolari dell'Università Ca' Foscari, definiti sia specificamente nei report annuali riguardo la sostenibilità ma soprattutto quelli citati nello statuto universitario.

Nel secondo capitolo si sviluppa che cosa siano gli indici e gli indicatori, cioè la base da cui parte ogni valutazione. Analizzando i rapporti di enti nazionali che valutano la sostenibilità si sono ricavati gli indicatori consoni allo studio del tema e sono stati esaminati gli indici riguardanti la sostenibilità più famosi, da quelli internazionali a quelli italiani ponendo particolare attenzione a quello ideato da un team di ricerca italiano comprendente il professore ed ex rettore di Ca' Foscari Carlo Carraro. Si è passati quindi a studiare le modalità secondo cui le università vengono valutate, esaminando i ranking

da quelli a tema sostenibile a quelli che misurano quanto l'università offre maggiori possibilità di livello didattico o post lauream. Sviluppando il tema dell'università sostenibile si sono quindi raccolte le più significative forme di sinergia con network esterni di sostenibilità per gli atenei come il RUS, la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile o il Global Compact Network, e si è analizzato il sistema di ranking più utilizzato per valutare il tema sostenibile, GreenMetric, ideato dall' Università dell'Indonesia. GreenMetric, cos'è, come nasce, quali sono i suoi indicatori e come vengono divisi e strutturati, ma soprattutto, qual è il motivo per cui è stato ideato.

Nel terzo capitolo si analizza la posizione di Ca' Foscari nelle varie classifiche, affrontandone i punti di forza e i punti di debolezza, gli eventuali miglioramenti o peggioramenti e immergendosi successivamente nel percorso di crescita sostenibile dell'università veneziana attraverso l'analisi dei suoi *stakeholder*.

Nel quarto capitolo invece vengono analizzate le criticità che il ranking sulla sostenibilità, cioè GreenMetric, presenta sia in ambito mondiale, sia in ambito particolare per Ca' Foscari. Difficoltà che nascono da necessità e priorità differenti del team che ha istituito la classifica: tutto parte dal contesto in cui gli indicatori sono stati pensati e di conseguenza il quadro indonesiano non può essere che completamente differente rispetto a quello europeo. Si riporta, sotto forma di intervista, anche un dialogo avvenuto con una componente del team di ricerca del ranking affrontata personalmente discutendo riguardo alcune difficoltà trovate nell'interpretare alcuni indicatori e in quale modo l'ateneo veneziano può crescere e migliorarsi a livello sostenibile.

Grazie a un *team* di ricerca formato da professori universitari di Ca' Foscari vengono pensate alcune nuove proposte riguardo al tema mancante nell'analisi di GreenMetric: la sostenibilità sociale. Sono stati definiti quattro indici generali formati da indicatori specifici per la valutazione da parte delle università del tema sociale. Inoltre, grazie agli studi di marketing e comunicazione che ho affrontato in questi due anni di laurea specialistica, si è pensato di proporre come metodo per affrontare questo valore di sostenibilità, la *sentiment analysis*, per valutare ciò che lo *stakeholder* dell'università pensa della stessa, mirando quindi ad avere in mano come dato tangibile un sentimento, un'idea, un opinione, sempre aggiornata. È una metodologia che non nasconde poche avversità poiché è difficile creare un sistema che valuti le emozioni che sono improvvise e immediate, le quali trasformate in pensieri contenuti nel mondo del web possono essere esagerate, sottovalutate o soprattutto fraintese, sia in positivo sia in negativo.

Nel rapporto di Brundtland del 1987 la sostenibilità viene intesa come il raggiungimento delle necessità del presente senza compromettere i bisogni delle generazioni future. Riprendendo l'idea già formulata da Solow, il Premio Nobel per l'economia Amartya Sen guarda alla sostenibilità non solo come al soddisfacimento dei propri bisogni e a un compito da trasmettere di generazione in generazione ma più ampiamente la vede dal punto di vista dell'uomo cioè esseri che vanno oltre al mero raggiungimento del bisogno, in grado di sostenere i propri valori, le proprie idee e le proprie libertà.

1. L'importanza della sostenibilità nelle università

Lo sviluppo sostenibile è uno degli obbiettivi prioritari nelle agende politiche dei paesi di tutto il mondo. Il concetto di sostenibilità non riguarda solamente l'azione e il cambiamento per il presente ma è finalizzato a salvaguardare le generazioni future. Questo richiede sostanziali cambiamenti ai processi produttivi, all'utilizzo delle risorse e allo stile di vita di ogni individuo.

L'idea di sostenibilità viene riconosciuta per la prima volta nel rapporto Brundtland, documento rilasciato nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED), che prende il nome dalla coordinatrice Gro Harlem Brundtland, presidente del WCED in quello stesso anno: «development that needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs».[1] Si parla quindi di un compromesso da raggiungere tra il miglioramento che il singolo individuo ricerca per la propria condizione con quella delle nuove generazioni. Da questa dichiarazione il tema della sostenibilità si espande in tre macro-aree che vengono definite e nominate come area ambientale, economica e sociale.[2]

Nel settembre 2015 i 193 paesi membri dell'ONU hanno sottoscritto l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. L'Agenda è formata da 17 Obbiettivi (Sustainable Development Goals, SDGs) comprendenti 169 traguardi da raggiungere. Tutti i paesi e tutte le parti in causa, agendo in associazione collaborativa, si impegneranno a migliorare il programma d'azione.

"Siamo decisi a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo curare e salvaguardare il nostro pianeta. Siamo determinati a fare i passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per portare il mondo sulla strada della sostenibilità e della resilienza. Nell'intraprendere questo viaggio collettivo, promettiamo che nessuno verrà trascurato". Così recita parte dell'introduzione dell'*Agenda 2030*, per sostenere la totalità e la globalità dell'impegno preso.

L'avvio del programma è coinciso con l'inizio del 2016 e indirizza i governi mondiale verso la strada da percorrere per i prossimi 15, al fine di realizzare gli obiettivi preposti

[1] World Commission on Environment and Development, 1987.

[2] Allan Lauder, Riri Fitri Sari, Nyomen Suwartha, Gunwan Tjahjono, *Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric*, "Journal of Cleaner", 108 2015, p. 852.

entro il 2030.
Gli SDGs rappresentano obbiettivi comuni e perseguibili da tutti, dalla lotta alla povertà all'eliminazione del problema della fame del mondo, dall'innovazione alla creazione di centri e di città sostenibili.[3]

È possibile categorizzare la Sostenibilità anche in altre divisioni: "non-environmental degradation non-environmental degradation perspective; integrational perspective, i.e. encompassing the economic, environmental, and social aspects; inter-generational perspective; and holistic perspective".[4]

Non sono solo i governi mondiali ad occuparsi di cambiamenti per favorire il raggiungimento della sostenibilità ma anche le istituzioni preposte all'insegnamento hanno il compito di essere guida ed esempio per l'obiettivo sostenibile da raggiungere.
Il ruolo dell'università circa lo sviluppo sostenibile è stato ed è fondamentale per la formazione dello studente nella sua totalità:
"Today the mission of a University can hardly be reduced to simply teaching and research. A University should contribute to building a new and improved society, and as such, it must be a visionary center of sustainability, innovation, and excellence, disseminating values and the well-being of society."[5]

Nel 1990 la Dichiarazione di Talloires, un piccolo comune montano in Francia, circa quattrocento tra rettori universitari e presidenti di istituti di ricerca di tutto i l mondo, hanno aderito alla sottoscrizione del documento. La Dichiarazione rappresenta la vera pietra miliare dell'impegno sostenibile da parte dell'educazione superiore in cui viene denunciato lo stato di degrado ambientale e l'esaurimento delle risorse naturali.[6] Nella dichiarazione vengono citati anche "l'inquinamento dell'aria e dell'acqua a livello locale, regionale e mondiale; l'accumulo e la distribuzione di rifiuti tossici; la distruzione e l'esaurimento delle foreste, delle superfici coltivabili e dell'acqua; la riduzione dello

[3] Cfr. Unric, *Agenda 2030* <http://www.unric.org/it/agenda-2030>.
[4] Rodrigo Lozano, *Envisioning sustainability three-dimensionally*, "Journal of Cleaner", 16 2008, p. 1838.
[5] Antonella Basso, Marta Cardin, Achille Giacometti, Chiara Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, "Working Paper" ,18 2017, p. 2.
[6] Cfr. *The Talloires Declaration, 10 Point Action Plan,* Association of University Leaders for a Sustainable Future, <http://ulsf.org/wp-content/uploads/2015/06/TD.pdf>.

strato d'ozono e le emissioni di gas ad effetto serra che minacciano la sopravvivenza del genere umano e delle altre migliaia di specie viventi, l'integrità del pianeta Terra e della sua biodiversità, la sicurezza delle nazioni e il patrimonio per le future generazioni".[7]
I cambiamenti sono provocati dal modo in cui si è sviluppato il consumo e i metodi e modelli di produzioni che risultano non sostenibili e diseguali, alimentando la povertà nel mondo. Per questi motivi l'università come istituzione mondiale ritenne indispensabile prendere provvedimenti per affrontare la situazione che si è venuta a creare per cambiare la tendenza. Si legge nel documento "le Università hanno un ruolo rilevante nell'istruzione, nella ricerca, nella costituzione delle linee guida e nello scambio delle informazioni necessarie a rendere possibili questi obiettivi".[8] Per tutti questi motivi dalla dichiarazione si evince che chi è a capo dell'università deve dare un segnale e iniziare a supportare una mobilitazione delle risorse, che siano esse interne o che siano esterne, per poter rispondere alla sfida, urgente e sottovalutata, della sostenibilità.
Per questo vengono definiti 10 obbiettivi:[9]

1- Aumentare la consapevolezza di uno sviluppo ambiente sostenibile: utilizzare ogni occasione per aumentare la coscienza dei cittadini, dei governi, delle industrie, delle associazioni e delle università attraverso, l'individuazione dei bisogni primari per indirizzare verso un futuro sostenibile.

2- Creare una cultura istituzionale dell'università: spingere tutte le università ad un programma di educazione, di ricerca, di definizione di strategie, di scambio di informazioni su popolazione, ambiente e sviluppo al fine di indirizzarsi verso una sostenibilità globale.

3- Educare ad una cittadinanza responsabile verso l'ambiente: istituire programmi per generare competenza nella gestione dell'ambiente, nello sviluppo economico sostenibile, nella popolazione e nelle aree ad essa collegate in modo tale da assicurarsi che tutti i laureati e gli esperti di questioni ambientali abbiano la consapevolezza e la comprensione di essere cittadini responsabili dal punto di vista ecologico.

[7] *Ibidem*.
[8] *Ibidem*.
[9] *Ibidem*.

4- Promuovere l'alfabetizzazione per tutti: creare dei programmi per far crescere la capacità delle facoltà universitarie di impartire una alfabetizzazione ambientale a tutti i laureandi, laureati e professionisti.

5- Praticare l'ecologia a livello istituzionale: attraverso politiche di ecologia e pratiche di conversazione delle risorse, riciclaggio e riduzione dei consumi è obiettivo per le università dare dare un esempio di responsabilità ambientale.

6- Coinvolgere tutti gli stakeholder: i governi, le fondazioni, le industrie devono essere incoraggiate nel supportare la ricerca interdisciplinare, l'istruzione, la definizione di strategie e lo scambio di informazioni riguardo lo sviluppo ambientalmente sostenibile. Oltre a questo coinvolgimento è necessario allargare la collaborazione con le comunità locali e le organizzazioni non governative per ricercare l'aiuto nella soluzione ai problemi ambientali.

7- Collaborare per approcci interdisciplinari: aprire un dibattito tra le facoltà universitarie e i loro amministratori con gli esperti d'ambiente per poter sviluppare approcci interdisciplinari all'interno dei *curricola*, iniziative di ricerca, azioni ed ulteriori attività che sostengano un futuro sostenibile dal punto di vista ambientale.

8- Migliorare la capacità della scuola primaria e secondaria: è fondamentale collaborare con la scuola primaria e secondaria, per favorire la capacità dell'insegnamento interdisciplinare a proposito di popolazione, ambiente e sviluppo sostenibile.

9- Allargare i servizi e le altre iniziative a livello nazionale ed internazionale: collaborare con le organizzazioni nazionali ed internazionali per favorire e promuovere uno sforzo globale delle università verso un futuro sostenibile.

10- Dare continuità al movimento: creare un segretariato ed un comitato direttivo per continuare questo slancio, per informare e sostenere reciprocamente gli sforzi per mettere in pratica questa dichiarazione.

La dichiarazione di Talloires ha però un grosso limite, e cioè quello di considerare solo la macro-area della sostenibilità ambientale non facendo riferimenti alla sostenibilità economica e sociale. È la dichiarazione di Halifax, infatti, ad essere considerata la prima dichiarazione sulla sostenibilità per le università dal momento che il testo, redatto nell'omonima cittadina nel 1991, fa fronte allo sviluppo sostenibile e alla crescita di tutte e tre le aree.
L'incontro di Halifax ha invitato le università a impegnarsi nelle seguenti azioni:[10]

1- La voce dell'università dev'essere chiara e al di fuori di ogni compromesso nel suo continuo impegno verso i principi e le pratiche dello sviluppo sostenibile dentro le stesse università, a livello locale, nazionale e mondiale.

2- Utilizzare le risorse intellettuali delle università per incoraggiare da parte della società una migliore comprensione dei pericoli fisici, biologici e sociali che minacciano il pianeta Terra.

3- Porre l'accento sull'obbligo etico delle generazioni attuali di andare oltre le attuali cattive pratiche di utilizzo delle risorse e di situazioni di intollerabile disparità sociale che stanno alla base della non sostenibilità ambientale.

4- Aumentare la capacità delle università di insegnare i principi e le pratiche dello sviluppo sostenibile, di estendere l'alfabetizzazione ambientale e di accrescere la comprensione dei principi di etica ambientale all'interno delle facoltà, negli studenti e in tutte le persone in generale.

5- Cooperare tra loro e con tutte le componenti della società per il raggiungimento di misure pratiche e di strategie che permettano una reale revisione e inversione di tendenza delle pratiche attuali che contribuiscono all' esaurimento delle risorse ambientali, alle disparità del nord e del sud del mondo e all'ingiustizia tra le generazioni.

[10] Cfr. *The Halifax Declaration*, <http://www.educazionesostenibile.it/portale/images/stories/notizie_formazione/la_dichiarazione_di_halifax.pdf>.

6- Utilizzare tutti i canali a disposizione dell'università per comunicare queste decisioni all'(UNCED), ai governi e, più in generale, a tutta la collettività.

Questi incontri e queste dichiarazioni furono precedenti al Summit della Terra (UNCED), tenutosi a Rio De Janeiro nel 1992 che fu la prima conferenza mondiale dei capi di Stato sull'ambiente. Si trattò un evento mondiale senza precedenti a cui parteciparono 172 governi e 108 capi di Stato o di Governo, 2.400 rappresentanti di organizzazioni non governative.

Nel 2007 una *task force* formata da sessanta rettori universitari e rappresentanti ufficiali delle principali business school del mondo e istituzioni accademiche definisce sei principi per l'educazione sostenibile. Il primo principio riguarda lo "Scopo", ossia insegnare allo studente ad essere un futuro generatore di valore sostenibile nella sua futura vita lavorativa e familiare; il secondo invece riguarda i "Valori" che l'insegnamento accademico deve dare ai propri iscritti; il terzo principio è il "Metodo", ossia il disporre di strutture che possano educare alla sostenibilità; il quarto è la "Ricerca", quindi lo studio continuo verso l'argomento; il quinto è la "Partnership" e l'interazione con dirigenti delle società di business; il sesto invece prevede di estendere il "Dialogo" con tutti gli stakeholder.[11]

Le università hanno due tipologie di approccio per raggiungere gli obbiettivi prefissati circa la sostenibilità: l'approccio tecnico-tecnologico e l'approccio strategico organizzativo.

L'approccio tecnico-tecnologico si concretizza in singoli progetti e iniziative realizzate dall'ateneo con valenza *una tantum*. Per lo più è la dimensione ambientale quella più sostanzialmente affrontata, trattandosi di progetti ambientali che si convertono in interventi strutturali, come iniziative di green building, adozione di tecnologie pulite (pannelli fotovoltaici), azione sul versante della gestione dei rifiuti, dell'utilizzo sostenibile della risorsa idrica, iniziative di mobilità sostenibile, e così via. Per quanto

[11] Chiara Mio, *Towards a Sustainable University, The Ca' Foscari Experience*, Palgrave MacMillan, 2013.

riguarda il sociale, le iniziative sono solitamente promosse da studenti e dal personale che opera nel contesto di riferimento dell'università. "Questo approccio è caratterizzato da episodicità e frammentarità, manca una prospettiva inquadrata in modo unitario e pervasivo, che abbia un fondamento strategico coerente, che sia efficacemente supportata in modo continuativo in termini operativi."[12]

Il secondo approccio, quello strategico organizzativo, risulta il modello obiettivo, ossia la piena espressione della comprensione delle logiche della sostenibilità da parte della struttura universitaria. L'azione dell'ateneo si incanala in un framework coerente, con un'azione che sia di carattere globale a cui siano ricondotti *mission*, assi strategici, aspetti gestionali e organizzativi. Per permettere questo è fondamentale educare tutti i sistemi universitari, in particolare quello di "governance, di pianificazione strategica, di misurazione e valutazione della performance, di comunicazione".[13] Come intuibile, questo secondo approccio rappresenta la strada da percorrere per le università se vogliono raggiungere gli obbiettivi sostenibili stabiliti.

La sostenibilità è un obiettivo che guarda sia al breve periodo sia al lungo periodo, ma è anche un modo di operare che dev'essere sviluppato giorno per giorno. Non si può credere che azioni estemporanee di sostenibilità possano essere sufficienti per migliorare e raggiungere gli obbiettivi, ma la struttura deve sorreggere e sostenere il cambiamento nella sua organizzazione anche grazie alla via dell'insegnamento e della ricerca. Come alcuni dei ricercatori italiani attualmente impegnati in studi sulla sostenibilità sostengono, l'università "ha bisogno di una nuova generazione di studenti con solide competenze che li permettano di affrontare le sfide del futuro e che convertano ciò che hanno imparato in azioni e comportamenti coerenti".[14] Per questo l'approccio strategico organizzativo è fondamentale per poter raggiungere i tre macro obbiettivi della sostenibilità, creare una comunità che sia attiva è invece l'obiettivo finale dell'università. Per fare questo chi vive l'università non deve però fermarsi all'essere sostenibile nella struttura ma deve adottare comportamenti consoni anche nel quotidiano. Per poter avere studenti sensibili è

[12] Chiara Mio, *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni.* Franco Angeli, 2016, pp. 201, 202.
[13] *Ibidem*.
[14] Antonella Basso, Marta Cardin, Achille Giacometti, Chiara Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, "Working Paper", 18 2017, p. 8.

fondamentale però tutta la macchina universitaria sia mossa verso l'unico scopo sostenibile.

In tutto il mondo le università si stanno via via impegnando nel definire, proporre e rivalutare obiettivi e regolamenti per il raggiungimento di un comportamento sostenibile, come l'ateneo veneziano che fin dal suo ordinamento elenca i fondamenti su cui si basa la sua struttura andando oltre il semplice insegnamento. Infatti, come citato, l'università "persegue la qualità più elevata dell'istruzione e la formazione della persona", garantendo il diritto degli studenti "a un sapere aperto e critico e a una preparazione adeguata al loro inserimento sociale e professionale".[15] Ca' Foscari inoltre ha sottoscritto una Carta degli Impegni per la Sostenibilità[16] in cui delinea gli obbiettivi e le regole per minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, per aumentare "la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio."[17] Dal 2010 l'Università si impegna a raggiungere degli obbiettivi raccolti in un documento presentato all'interno del "Piano Integrato".[18] Il piano strategico è il risultato della condivisione e della programmazione del processo iniziato nell'anno precedente che ha visto nel corso della realizzazione "il coinvolgimento attivo dei Prorettori e interazioni con i Direttori dei Dipartimenti e con i Dirigenti utili per far emergere osservazioni, suggerimenti, richieste di chiarimento e sollecitare riflessioni." Il Piano è delineato in "5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal presente Piano, in un'ottica integrata con le prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità."[19]

---

[15] Cfr. *Statuto Ca' Foscari Art. 2.4*, <https://www.unive.it/pag/8144/>.
[16] Cfr. *Statuto Ca' Foscari Art.* 53.1, art 54.1, <https://www.unive.it/pag/8144/>. Carta degli Impegni per la Sostenibilità, art 53.1: "La Carta degli Impegni per la Sostenibilità definisce gli obiettivi volti a minimizzare l'impatto dell'Università 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." Art 53.2: "È deliberata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico."
[17] Cfr. *Statuto Ca' Foscari Art. 3.3*, <https://www.unive.it/pag/8144/>.
[18] Cfr. *Ca' Foscari Sostenibile*, <https://www.unive.it/pag/17648/>.
[19]Cfr. *Documento Ca' Foscari Sostenibile*, <http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/spv/documenti/amministrazione_trasparente/performance/piano_performance/Piano_Integrato_2017-2019.pdf>.

Ca' Foscari nel proprio sito internet, inoltre, dedica un'intera sezione all'argomento della sostenibilità: "Ca' Foscari Sostenibile".[20] Nella *mission* sono indicati gli impegni che prevedono la promozione del progresso scientifico, attraverso una ricerca eccellente, in grado di rispondere alle sfide globali, operando all'interno delle discipline e ai confini delle stesse. L'università si impegna dunque a realizzare un'esperienza di studio trasformativa, fondata su percorsi formativi ispirati dalla ricerca e dal rigore accademico, che siano in grado di rispondere alle aspettative degli *stakeholder*, di offrire una vita studentesca piena coinvolgendo una comunità accademica diversificata e multiculturale. Inoltre si impegna ad agire come istituzione trasparente e responsabile, per contribuire all'innovazione sociale e allo sviluppo economico.

Cecchi, Biolcati Rinaldi, Guglielmetti, Salini e Turri nell'articolo *Ranking e valutazione: il caso delle classifiche delle università* avanzano un paragone tra ambiente accademico e sportivo: se nel mondo sportivo classifiche e statistiche influenzano gli appassionati nella scelta della squadra o dell'atleta preferito tra chi svetta nelle prime posizioni per poter riconoscersi e sentirsi giustificati nel seguire un team, in modo simile anche i ranking universitari avrebbero un peso determinante nell'orientamento delle scelte degli studenti. Le università, infatti, sono soggette a valutazioni da parte di organi competenti e organi di stampa che producono ranking ufficiali pensati come strumenti di orientamento utili alla scelta dei futuri studenti. La forte diffusione delle classifiche pubblicate è da ricercare, quindi, nell'incremento di domanda e offerta universitaria conseguente all'aumento della quota di nuovi studenti che si approcciano al mondo accademico. L'obiettivo della classifica è consentire a chi si informa di avere un'indicazione sintetica, diretta e comparabile per poter riconoscere quale istituto è più coerente e adatto al percorso di studi.[21]

La cultura della valutazione, nonostante venga vissuta come una sorta di "ansia" da risultato, si sta diffondendo in Italia grazie alla spinta di alcuni interventi normativi a carattere fortemente prescrittivo.

Nel mondo universitario le classifiche sono viste come "un fatto tendenzialmente burocratico dal vago sapore sanzionatorio"[22] anziché essere intesa come uno stimolo e

[20] Cfr. *Ca' Foscari Sostenibile*, < http://www.unive.it/pag/17682/>.
[21] Daniele Checchi, Ferruccio Biolcati Rinaldi, Chiara Guglielmetti, Silvia Salini, Matteo Turri, *Ranking e valutazione: il caso delle classifiche delle università*, gennaio 2008.
[22] Paola Binetti, Maria Cinque, *Valutare l'Università & Valutare in Università, Per una "Cultura della Valutazione"*, Franco Angeli 2015, p. 7.

un'occasione per riflettere sull'efficacia della propria attività soprattutto per il mondo accademico la cui azione ha effetti nel futuro della società.

Prima della crisi economica l'università, in quanto sistema educativo, non è stata in grado di prevedere lo squilibrio che si è venuto a formare non riuscendo ad intervenire sul piano della formazione superiore. Grazie a questa esperienza, seppur negativa, attribuita in parte anche all'insufficienza del sistema formativo ha mosso nel 2003 i ministri dei Paesi aderenti al processo di Bologna, tra i quali l'Italia, a chiedere all'ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education), il network europeo che raggruppa le agenzie nazionali di valutazione e accreditamento, di identificare e di sviluppare delle indicazioni che potessero accrescere e migliorare il livello della qualità universitaria. L'obiettivo era quello di elaborare un insieme di regole, sotto forma di linee guida, che consentissero non solo di proporre iniziative per migliorare la qualità educativa delle università, ma di fare un passo ulteriore per assicurare concretamente un salto di qualità alle istituzioni universitarie e alle agenzie preposte alla loro verifica esterna."[23]

La difficoltà si presenta nel momento in cui si deve definire in cosa consista la qualità della formazione, come implementarla e come si può valutare la decisione. Oltre a questi tre aspetti fondamentali vi sono una quantità di domande che vi ruotano attorno come, ad esempio, cosa si deve valutare, per quanto tempo, quali strumenti da utilizzare, chi deve valutare, chi deve certificare i risultati ottenuti. Ciò che emerge dal confronto è "l'improcrastinabile esigenza di uscire dalla genericità e dall'aleatorietà con cui si parla di qualità dell'educazione, per approdare a soluzioni che per quanto parziali consentano un effettivo miglioramento dei processi che debbono assicurarla."[24]

Nel 2005, invece, in un incontro all'Università di Bergen, in Norvegia, i ministri dei Paese aderenti al Processo di Bologna approvarono le linee di guida condivise per la costituzione del Registro europeo delle agenzie per la garanzia delle qualità. Queste, sviluppate dall'ENQA sono contenute nel documento Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, oltre a definire con più accessibilità gli elementi comuni nei diversi Paesi, vengono ampliati e approfonditi. Questo ha portato a un comune accordo alla formulazione di criteri operativi, correlati tra loro: prima si è partiti integrando i criteri in un'unica visione per poi confrontarli per ogni paese. Si è proceduto con un allargamento progressivo delle questioni senza perdere di

[23] *Ibidem*.
[24] Ivi p. 8.

vista il punto di partenza. Come? Selezionando prima i punti di accordo e andando gradatamente a considerare questioni più complesse in cui c'è maggiore diversità di punti di vista. Questo tipo di metodologia tipica delle conferenze internazionali è frutto di una lunga esperienza, esperienza che mette in luce il tema o problema della valutazione. Ciò che nasce a Bergen è un sistema per cui chi doveva svolgere una funzione di valutatazione era contestualmente soggetto ed oggetto di valutazione, in una filiera in cui i valutati e i valutatori si scambiano nei ruoli. L'interdipendenza può portare ad ambiguità, a competizione e non a collaborazione ma, se chiarendo l'intenzione per cui la valutazione è l'obiettivo comune finale, valutatori e valutanti troveranno prima i punti in comune con un punto di equilibrio, condiviso nei mezzi e nel fine.

Dagli studi discussi a Bergen l'Italia è apparsa in ritardo sia nel richiedere all'università di sviluppare autonomamente un proprio sistema di valutazione, sia nel dotarsi di un'agenzia incaricata di verificare i sistemi di assicurazione della qualità degli atenei; successivamente all'incontro la distanza con gli altri paesi è diminuita. La valutazione che poi porta alla formazione della classifica è un momento delicato, fondamentale: richiede cura, rigore, valorizzazione delle diversità ma al tempo stesso richiede anche uno sguardo lungo sul futuro, attraverso la programmazione di obbiettivi che promuovano sia il progresso tecnico-scientifico, sia quello umano e sociale. La valutazione dev'essere soprattutto trasparente e obbiettiva, dal momento che va a formare una specie di mappa di orientamento, il ranking, in cui si possa facilmente identificare la posizione di ognuno senza perdere di vista dove e come si muovono gli altri. La classifica, quindi, è uno strumento necessario sia per la rendicontazione dei risultati del sistema, sia per il proprio miglioramento.

La domanda chiave è quindi sul perché si valuta e, come scrivono Paola Binetti e Maria Cinque, occorre rispondere che: "si valuta la qualità di un progetto, di un processo o di un prodotto, per aumentarne la qualità, tenendo conto che la valutazione della qualità funziona solo se innesca una crescita della stessa qualità: cioè se attiva una "spirale virtuosa". Il paradosso della qualità è che se resta uguale a sé stessa, col tempo viene percepita in modo progressivamente meno soddisfacente. Alla qualità ci si abitua facilmente e la si dà per scontata soprattutto quando si intravede qualcosa di nuovo in altre realtà e ci si sente defraudati di un bene, come è la qualità di un servizio, a cui si ritiene di avere diritto."[25]

[25] Ivi p. 11

Attraverso la valutazione si può primo luogo misurare la capacità di darsi degli obbiettivi e verificando in che modo si è in grado di raggiungerli. Vi sono tre dimensioni che qualificano la valutazione: la comparazione, la spiegazione, il confronto pubblico sui risultati.

L'obiettivo finale è quello di coinvolgere tutti i paesi europei nel Programma Horizon 2020.[26] Horizon 2020 è un programma di finanziamento creato dalla CE nel 2014, per sostenere e promuovere la ricerca nello spazio europeo della ricerca. L'obiettivo è quello di definire e trasformare in realtà un'agenda di trasformazione verso la green economy e una società sostenibile. La sua struttura si compone in tre pilastri:

1- Eccellenza Scientifica: il primo obiettivo è elevare l'eccellenza della base scientifica europea e garantire una produzione costante di ricerca a livello mondiale per assicurare un futuro in Europa.

2- Leadership Industriale: il secondo obiettivo intende far diventare l'Europa un luogo attraente per investire in ricerca e innovazione

3- Sfide per la società: il terzo obiettivo rispecchia le grandi preoccupazioni condivise non solo dai cittadini europei ma anche quelli di altri Paesi.[27]

Le classifiche si possono distinguere per architettura, per modalità di costruzione del rating e per promotore.

Per ciò che riguarda le architetture, varia per l'oggetto esaminato, passando da un'attività didattica precisa all'intera attività universitaria, per la dimensione istituzionale, confrontando atenei, dipartimenti o singoli corsi, e per l'estensione territoriale, avendo classifiche che sono limitate a una regione, a una nazione, a un continente. È evidente che questo tipo di classifiche sia facilmente riconoscibile fin dal titolo del documento.

Più difficile invece capire le modalità di costruzione del rating: poiché gli atenei non hanno occasione di essere messi in competizione diretta, le classifiche vengono formate sulla base di indicatori scelti e valutati da chi promuove e diventa autore delle classifiche.

[26] Horizon 2020, <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/>

[27] Paola Binetti, Maria Cinque, *Valutare l'Università & Valutare in Università*, *Per una "Cultura della Valutazione",* Franco Angeli 2015.

Ciò che dev'essere mostrato non è il processo di costruzione della classifica ma il risultato dell'analisi, che più è di semplice impatto più sarà ricercato e apprezzato dal pubblico.
Il terzo criterio per differenziare le classifiche concerne l'ente promotore. Si trovano classifiche stilate dai quotidiani e periodici, da enti specializzati in ricerca, da autorità con incarichi governativi nel campo della *higher education*.
Questa analisi serve a comprendere che la fonte e la base su cui si è sviluppata la classifica è di fondamentale importanza per comprendere la solidità della ricerca.[28]

Si può pensare quindi che il posizionamento nelle classifiche determini positivamente una scelta di un'università rispetto a un'altra, ma in una nota analisi nei college americani gli studiosi McDonough e Mandler hanno verificato che per il 60% degli studenti la posizione occupata nelle classifiche della propria università è stato uno fattore per niente importante nell'orientamento della scelta, mentre solo per l'11% ha trovato il ranking molto importante nella selezione. Tale tesi dello studio americano è stato riscontrato anche da Federkeil nel continente europeo analizzando che il posizionamento nelle classifiche è considerato importante e di valore per gli studenti con uno status socio-economico alto, con alte ispirazioni professionali e che provengono da scuole prestigiose. Gli studenti italiani mediamente, soprattutto nell'approcciarsi alla facoltà triennale non sempre considerano importante la posizione occupata dall'università nei ranking, questo perché c'è una scarsa propensione alla mobilità sul territorio collegato soprattutto alla non disponibilità delle famiglie italiane di permettersi un alloggio e un mantenimento di un figlio fuorisede.[29]
Per ciò che riguarda invece la scelta dell'ateneo di una laurea magistrale o di una laurea a ciclo unico, l'atteggiamento nel confronto del ranking cambia. Infatti diventa importante il posizionamento per quello che riguardano le borse di studio, il progetto *erasmus* e le possibilità e i contatti per il mondo post-laurea.

[28] Daniele Checchi, Ferruccio Biolcati Rinaldi, Chiara Guglielmetti, Silvia Salini, Matteo Turri, *Ranking e valutazione: il caso delle classifiche delle università*, gennaio 2008
[29] *Ibidem*.

2 Valutare la sostenibilità

2.1 Indici e indicatori

Lo sviluppo sostenibile è sia una filosofia, un pensiero, un comportamento, sia un percorso di attuazione politica, economica e sociale. Per questo un sistema di indicatori e di indici, che permettano la lettura e lo studio dell'ambiente presente e passato, è indispensabile al fine di migliorare le condizioni di vita nel futuro. Per stati e istituzioni le dichiarazioni di impegno nel campo della sostenibilità basate esclusivamente sulla giustezza e sul valore dei principi non sono più sufficienti. L'urgenza della questione ha, infatti, reso necessaria la programmazione e la definizione di obiettivi che possano essere monitorati e valutati.
Usare gli indicatori è, infatti, divenuta oramai una normalità per la vita dei nostri giorni tanto che i media interpretano determinati indici per raccontare la realtà: gli indici della borsa, ad esempio, vengono spiegati come indicatori dello stato di salute dell'economia del paese. Si tratta di uno strumento potente perché, attraverso informazioni forti, confondono spesso il pubblico con i numeri non mostrando realmente la visione corretta dell'ambiente. L'indicatore cattura un solo aspetto parziale e letto singolarmente perde di valore non coinvolgendo altri aspetti connessi. Se si vuole leggere in maniera più corretta il dato è necessario disporre di una conoscenza più globale e non analitica poiché è fondamentale contestualizzare ogni singolo risultato e non fermarsi ad assunzioni sul mondo basate sul proprio vissuto personale. Per essere più precisi, si intende indicatore un valore espresso relativo a una determinata caratteristica, mentre si intende indice un insieme di indicatori aggregati tra loro.[30]

Ad esempio Il CNEL, il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, partendo dalla divisione nei tre temi della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica), ha portato alla definizione di un sistema di indicatori. In ordine gerarchico, partendo dalla definizione di sostenibilità, i domini sono i tre aspetti che la definiscono e a loro volta si suddividono nei temi supportati e formati dagli indici chiave. Gli indici chiave sono

[30] Cfr. *Il Significato Degli Indicatori Ai Fini Di Una Corretta Analisi Ambientale*, <https://elearning.unipd.it/scuolaamv/pluginfile.php/16804/mod_resource/content/1/indicatori.pdf>.

collegati a una lista allargata di indicatori specifici, chiamati *core set*. Questa lista è stata sviluppata partendo da un lavoro di selezione incrociata eseguito su liste di riferimento internazionali, comunitarie e nazionali. Si tiene conto quindi della totalità dei fattori che vanno a interferire con gli indici, nonostante le difficoltà e le incertezze che non mancano certamente nella selezione.[31]

DOMINI	**TEMATISMI**	**INDICI CHIAVE**
Economia	Modelli di produzione e consumo	Materia Energia Trasporti Settori produttivi Rifiuti
	Performance economica e finanziaria	Qualità dell'economia Competitività
Sociale	Equità	Povertà Differenze socio-culturali
	Occupazione	
	Qualità della vita	Qualità degli ambienti urbani Salute Sicurezza
	Demografia	
	Conoscenza	Ricerca, formazione, educazione Accesso all'informazione
Ambiente	Atmosfera	Emissioni, Qualità dell'aria
	Geosfera	Gestione della risorsa edafica, Stato della risorsa edafica

[31] Cfr. *Rapporto Finale del CNEL, Indicatori per lo sviluppo sostenibile in Italia*, <http://www.sinanet.isprambiente.it/gelso/files/indicatori-sviluppo-sostenibile.pdf>.

	Idrosfera	Gestione della risorsa idrica, Qualità delle acque interne, Qualità delle acque marino -costiere
	Biosfera	Biodiversità, Gestione delle risorse biotiche

Un'altra proposta è stata formulata dall'OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), l'organizzazione intergovernativa di paese sviluppati, la quale sostiene che un indicatore per essere valido deve rispondere alle caratteristiche di rappresentabilità, accessibilità, standardizzabilità e operatività.

Per rappresentabilità si intende che deve avere una relazione funzionale ben definita con il fenomeno che si vuole sintetizzare, dev'essere risultato di un numero appropriato di variabili, la dispersione statistica non deve risultare di gran valore, il dato dev'essere quindi più preciso possibile e deve avere validità generalizzabile a situazioni analoghe.

Per accessibilità si parla di un indicatore che non abbia misure tecniche sofisticate con una soglia di rilevabilità analitica accessibile con tecniche che siano standard, che siano accessibili a livello di costi, di tempo e che possano essere modificabili per migliorarne l'efficacia.

La standardizzazione invece coinvolge il tema della facilità d'utilizzo in più ambienti e di comprensione al maggior numero di persone.

Un indicatore poi deve avere come quarto requisito fondamentale l'operatività. Quindi «dev'essere facilmente e direttamente utilizzabile per quantificare casi di intervento, costi e benefici, deve procurare indicazioni chiare e utili per organizzare le azioni, deve essere "interessante", in modo da suscitare entusiasmo e suggerire soluzioni efficaci»[32]. In sostanza la costruzione dell'indicatore deve coinvolgere la comunità informandone

[32] Cfr. *Il Significato Degli Indicatori Ai Fini Di Una Corretta Analisi Ambientale*, <https://elearning.unipd.it/scuolaamv/pluginfile.php/16804/mod_resource/content/1/indicatori.pdf>.

l'esistenza e lo scopo dello stesso oltre che ad avere la possibilità di aver accesso ai risultati.[33]
L'OECD inoltre stila un'altra serie di requisiti fondamentali per gli indicatori, il quali devono essere rilevanti ed utili, misurabili e precisi analiticamente. Ciò significa che un indicatore deve fornire un'immagine realistica e rappresentativa dell'ambiente indagato (rilevanza), facilmente disponibile e documentato (misurabile) e con credibilità scientifica basata su standard internazionali universalmente validi (precisione).[34]

Vi sono più modi per classificare gli indicatori, e un modo immediato e semplice è quello di suddividerli in due tipi, quello qualitativo e quello quantitativo.
L'indicatore qualitativo fa riferimento a una descrizione di caratteristiche che possono rappresentare una determinata situazione, più è dettagliata la descrizione più l'indicatore risulta efficace. Tutto ciò che è impossibile da riportare come valore numerico rientra nella categoria qualitativa, come quando si vuole indicare il valore generale dello stato ambientale di una zona o la soddisfazione verso un certo servizio.
L'indicatore quantitativo invece è un dato numerico con la funzione di evidenziare in maniera sintetica e soddisfacente la situazione analizzata. In quanto numero può essere soggetto a sommatorie, classificazioni o medie. Gli indicatori di tipo quantitativo possono essere suddivisi in altre due categorie: indicatori assoluti e relativi.
Gli indicatori assoluti sono quelli che, interpretati attraverso una tabella di riferimento, riportano un significato ben preciso. Gli indicatori relativi invece trovano significato se confrontati tra loro non essendoci, come nel caso di quelli assoluti, dei valori di riferimento. Per questo si parla di indici relativi, più indicatori, in quanto un semplice dato non porta a un'informazione significativa.[35]

Per l'Agenzia Europea per l'Ambiente è necessario scegliere un modello descrittivo che classifichi gli indici in base alle modalità con le quali vengono fissati i relativi obiettivi:

- Indicatori descrittivi di quanto sta avvenendo all'ambiente ed all'uomo;
- Indicatori di performance rispetto ad obiettivi definiti;
- Indicatori di efficienza che misurano gli effettivi progressi;

[33] *Ibidem*.
[34] *Ibidem*.
[35] *Ibidem*.

- Indicatori globali di welfare che classificano il modello globale di sviluppo.

Gli indicatori descrittivi, raccontano, descrivono, la situazione in atto a partire dai fenomeni economici, sociali ed ambientali. Il modello Pressione-Stato-Risposta (PSR), nasce per classificare le variabili ambientali ma ha al suo interno, come struttura, le caratteristiche per adattarsi ad altri contesti ed è considerato il modello di indicatore descrittivo di più successo. Questo modello viene completato dall'Agenzie Ambientale Europea nel così detto DPSIR: Determinanti, Pressioni, Stato, Impatti, Risposte ambientali. Per Determinanti (D) si intendono le attività socio-economiche che causano pressioni ambientali; per Pressione (P) sono descritte le azioni dell'uomo che caratterizzano cambiamenti sullo stato delle componenti ambientali; gli indicatori di Stato (S) sono le condizioni di qualità delle diverse componenti ambientali; per Impatto (I) si parla degli indicatori che descrivono le modifiche per effetto delle attività dell'uomo; infine la Risposta (R) sono le azioni dell'uomo intraprese per risolvere un problema ambientale.

Gli indicatori di performance invece nascono quando vengono create serie di riferimenti, di valori e di *range* negli incontri internazionali e nazionali. Oltre al risultato vengono spesso definiti i tempi entro i quali i paesi devono raggiungere le performance. «La performance può essere riferita a differenti tipi di condizioni o a differenti scale di valori, come: gli obiettivi delle politiche ambientali nazionali o locali; i target internazionali condivisi e ratificati dai governi; alcuni obiettivi preliminari per ristabilire possibili condizioni di sostenibilità o per avvicinarsi ad esse.»[36]

Gli indicatori di efficienza invece appartengono ai rapporti o le differenze tra entità diverse della catena causale, quindi d'intensità, flussi unitari o di densità. Questi danno una visione chiara ed espressiva della sostenibilità dei processi come ad esempio l'efficienza di uso delle risorse, o di inquinamento per unità di prodotto.

Gli indicatori globali sono una classe di indici complessi che associano dati correnti economici, sociali o ambientali che mirano alla valutazione dello sviluppo sostenibile. Un esempio è il famoso indicatore globale di benessere, l'HDI (*Human Development Index*, l'Indice di Sviluppo Umano) della UNPD (*United Nations Development Programme*, il Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo), formato da tre

[36] *Rapporto Finale del CNEL, Indicatori per lo sviluppo sostenibile in Italia,* p. 74, <http://www.sinanet.isprambiente.it/gelso/files/indicatori-sviluppo-sostenibile.pdf>.

dimensioni: salute e longevità, conoscenza (*knowledge*) e un buon standard di vita. A partire da queste tre dimensioni si trovano almeno un indicatore per dimensione: rispettivamente l'aspettativa di vita, l'indice d'educazione scolastica valutando gli anni scolastici e il Reddito Nazionale Lordo.[37] Come detto precedentemente, gli indicatori estrapolati dal contesto risultano troppo semplificanti e non significativi per valutare la realtà, infatti l'HDI non considera la non eguaglianza, la povertà, la sicurezza e molto altro e la sua analisi ricavata da un contesto che è molto ampio è sicuramente limitante.

2.2 Gli indici di sostenibilità

2.2.1 Gli indici FTSE

FTSE è una società indipendente, tra i principali leader al mondo nella creazione di indici relativi alle quotazioni in borsa, posseduta dal *London Stock Exchange Group*. Un numero molto vasto di banche mondiali hanno deciso di affidarsi a FTSE per calcolare i propri indici, come la Banca Italiana, la NASDAQ Dubai e molte altre.[38] Tra le categorie di indici gestiti da questa società vi sono anche gli indici ESG (*Environmental*, *Sociality*, *Governance*) dove vengono inserite le imprese definite "virtuose" a livello sostenibile.[39]
Al proprio interno gli indici ESG gestiti da FTSE si suddividono in: FTSE4Good Index Series; FTSE4Good ESG Ratings; FTSE4Good Environmental Leaders Europe 40 index; FTSE4Good IBEX Index; FTSE ECPI Italia SRI Index Series; FTSE Environmental Markets Index Series.
Gli indici FTSE4Goods misurano in maniera obbiettiva la prestazione delle aziende che soddisfano «gli standard di responsabilità sociale globalmente riconosciuti». L'indice FTSE4Goods Index Series è il principale indice di sostenibilità di FTSE ed è ritenuto tra i più affidabili per gli investitori. È stato costruito sulla base di tre obiettivi chiave:

[37] Cfr. *Human Development Index,* <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>.
[38] Cfr. *FTSE*, <http://www.ftserussell.com/>.
[39] A. Verde, *Sostenibilità e Innovazione nei ranking*, Tesi di Laurea in Economia e Gestione delle Aziende, A.A. 2012/2013, p. 30.

- Creare uno strumento per gli investitori responsabili per poter identificare e investire in seguito in imprese che soddisfano standard di responsabilità sociale globalmente riconosciuti
- Fornire strumenti di benchmark;
- Portare sviluppo di business practices responsabili nel mondo.[40]

Le aziende che fanno parte nei FTSEGood soddisfano i criteri imposti dall'avere un comportamento di dovere sociale, ambientale ed economico, quindi, probabilmente, pronte per raccogliere i risultati di una buona gestione sostenibile.

2.2.2 Gli indici *Dow Jones*

L'indice Dow Jones è il più famoso indice della borsa di New York, nato e utilizzato per valutare l'andamento economico americano. Gli indici di sostenibilità sono stati costruiti prima dell'anno 2000 e hanno rappresentato per molto tempo gli indici di riferimento presenti nel settore riguardanti l'approccio e le perfomance delle varie imprese considerato rispetto al tema ambientale e sociale. Tutti gli indici proposti sono stati creati, e sono gestiti, in collaborazione con la società RobecoSAM. Gli indici si propongono di tracciare le perfomance delle più grandi imprese mondiali nei tre temi fondamentali della sostenibilità: l'economicità, l'ambiente e la socialità.[41] «Per la dimensione economica vengono analizzati la corporate governance, la gestione del rischio, il codice di condotta, la gestione del marchio, il processo di innovazione. Sulla dimensione ambientale pesano il livello di rendicontazione esterna, la politica e il sistema di gestione ambientale, la gestione responsabile dei prodotti, la strategia per i cambiamenti climatici e per la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica. E nella dimensione sociale sono considerati lo sviluppo e la gestione del capitale umano, la filantropia, la salute e la sicurezza sul lavoro, la gestione dei fornitori e l'impegno proattivo verso ognuno degli stakeholders».[42]

---

[40] A. Verde, *Sostenibilità e Innovazione nei ranking*, Tesi di Laurea in Economia e Gestione delle Aziende, A.A. 2012/2013, p. 32.
[41] *About Us*, pagina ufficiale online dell'Indice di Sostenibilità *Dow Jones*
[42] Cfr. *Dow Jones Sustainability Index* <http://www.mixura.com/dow-jones-sustainability-world/>.

2.2.3 Gli indici STOXX ESG

Gli indici STOXX forniscono indici trasparenti e comprensibili riguardante i temi globali dello sviluppo, del mercato e di molte altre classi d'attività. Gli indici STOXX Global ESG Leaders offrono una rappresentazione delle migliori aziende nei termini di ambiente, sociale ed economico. Questi indici basano i propri criteri di selezione su indicatori suggeriti dall'EFFAS (*European Federation of Financial Analysts Societies*) e dalla DVFA (*Society of Investment Professionals in Germany*), attribuendo i punteggi alle società esaminate in base ai criteri di valutazione ESG dell'agenzia di rating Sustainalytics.[43]

L'indice è a sua volta composta da 3 sotto indici: lo STOXX Global ESG Environmental Leaders, lo STOXX Global ESG Social Leaders e l'indice STOXX Global ESG Governance Leaders.[44]

2.2.4 L'indice di sostenibilità FEEM

Si esaminerà l'indice di sostenibilità FEEM, elaborato da un gruppo di ricercatori italiani, un indice che riesce ad esprimere in maniera immediata le politiche sociali, economiche e ambientali di un paese e non di una categoria o di un'azienda, permettendo così il confronto sulla sostenibilità tra le nazioni nel tempo che ha portato alla creazione di una classifica mondiale della sostenibilità. È diverso rispetto agli altri indici poiché nonostante il risultato sia indicato in una semplice classifica riesce ad essere esaustivo nella sua lettura.

La Fondazione è un centro di ricerca internazionale, fondata nel 1989, «no profit, orientato alla policy e un think tank che produce ricerca di alta qualità, innovativa, interdisciplinare e scientificamente rigorosa nell'ambito dello sviluppo sostenibile. La Fondazione contribuisce alla qualità del processo decisionale nelle sfere del pubblico e del privato attraverso studi analitici, consulenza alla policy, divulgazione scientifica e

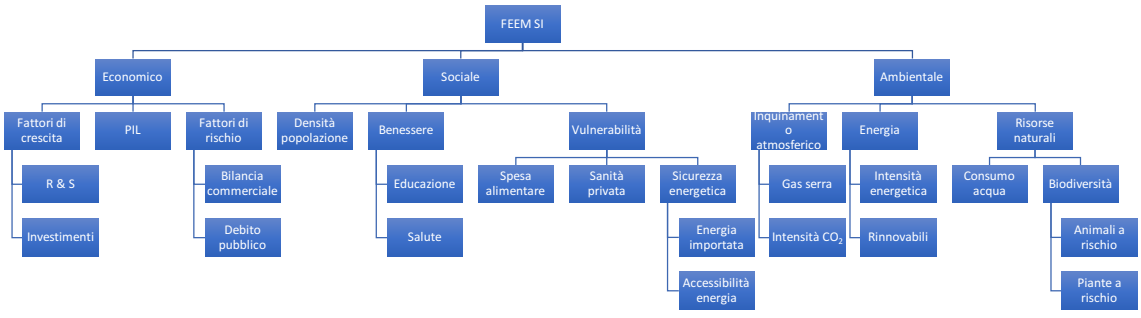
[43] Cfr. *STOXX Global ESG Leaders*, <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=SXWESGP>.

[44] Scaricando il download della lista degli indicatori si possono notare tutti i criteri per la selezione delle aziende nel ranking, <https://www.stoxx.com/document/Indices/Common/Indexguide/stoxx_esg_guide.pdf>.

formazione di alto livello. Grazie al suo network internazionale, FEEM integra le sue attività di ricerca e di disseminazione con quelle delle migliori istituzioni accademiche e think tank del mondo.»[45]

Il FEEM SI si sviluppa grazie a 3 fattori: differentemente dalla maggioranza degli altri indici aggregati, il FEEM SI si sviluppa partendo dai tre domini della sostenibilità, economico, sociale ed ambientale; la struttura utilizzata per calcolare gli indicatori è quella del modello del *Computable General Equilibrium (CGE)*, che permette di generare proiezioni per il futuro della sostenibilità; la metodologia per l'aggregazione degli indicatori porta a una lettura semplice ed unica della sostenibilità. Il FEEM SI è considerato un vero e proprio ambiente di simulazione per le politiche pubbliche e private dal momento che consente il confronto dei dati con una valutazione anno per anno dell'andamento di un profilo preso in esame.

La lista degli indicatori utilizzata è stata determinata dopo molte analisi della letteratura della sostenibilità, che hanno portato alla selezione degli stessi in riferimento a un modello macroeconomico comprendente diciannove indicatori riconosciuti a livello mondiale. Essendo l'indice d'utilizzo globale la Fondazione ha evitato di essere troppo specifica nella scelta, studiando e selezionando, invece, i *core set* ritenuti più adeguati e coerenti. L'approccio *top-down* consente di avere un indice di più semplice lettura per poter catturare le interconnessioni tra i risultati dati dagli indicatori. [46]



[45] Cfr. *Chi Siamo*, <https://www.feem.it/it/chi_siamo/>.

[46] C. Carraro, L. Campagnolo, F. Eboli, S. Giove, E. Lanzi, R. Parrado, M. Pinar and E. Portale, *The FEEM Sustainability Index: An Integrated Tool for Sustainability Assessment*, Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation. pp 9-32.

2.3 I ranking universitari

A livello universitario, come abbiamo già visto in precedenza nel primo capitolo, non sempre il ranking viene preso in considerazione dallo studente per selezionare l'istituto accademico migliore per la propria crescita personale e professionale ma vi è un incremento continuo di comparazioni, classifiche e confronti tra le università per poter attrarre i migliori studenti e ricercatori e sicuramente, per rassicurarsi fondi.[47] Una buona posizione in classifica infatti è motivo di richiesta di finanziamenti da parte dell'università per giustificare investimenti e richiedere miglioramenti sia alla struttura fisica sia alla composizione del corpo accademico.

2.3.1 *Academic Ranking of World Universities* (ARWU-*Shangai Ranking*)

Per questo ranking vengono considerate tutte le università che hanno ottenuto un qualunque numero di premi *Nobel* o medaglie *Fields* da parte di chi è stato alunno o di chi è presente nel corpo accademico, vengono conteggiati il numero di citazioni o pubblicazioni su "*Nature*" o "*Science*". In più vengono comprese le università con presenza di *Highly Citied Researcher* nel corpo accademico e con un numero importante di articoli indicizzati su "*Science Citation Index*" o "*Social Science Citation Index*". Aggregando questa serie di indicatori (tabella seguente) e calcolando il punteggio delle università che soddisfano i criteri si ottiene il ranking.[48]

CRITERI	**INDICATORE**	**VALORE PERCENTUALE**
Qualità dell'Educazione	Numero di alunni che hanno ricevuto premi *Nobel* o medaglie *Fields*	10% *Alumni*

[47] Catherine Dehon, Dirk Jacobs and Catherine Vermandele, *Ranking Universities*, Edition De l'Universite De Bruxelles, 2009.
[48] Cfr. Metodologia per il posizionamento delle Università nell'ARWU Ranking <http://www.shanghairanking.com/>.

Qualità della Facoltà	Numero di personalità nel corpo accademico che hanno ricevuto premi Nobel o medaglie *Fields*	15% *Award*
	Numero di ricercatori citati nelle materie accademiche	25% *HiCi*
Produttività della Ricerca	Numero di articoli pubblicati su "*Nature*" o "*Science*"	25% *PUB*
	Numero di articoli indicizzati negli "*Science Citation index*" e "*Social Science Citation index*"	25% *TOP*
Totale		100%

2.3.2 *Times Higher Education* (THE)

Il *Times Higher Education* (THE) *World University Rankings* è una pubblicazione annuale dei ranking annuale redatta dal THE *Magazine*. Dal 2004 al 2009 ha collaborato con il *QS World University Ranking* prima che i due si separassero in due ranking differenti (il *QS Ranking* verrà analizzato nel prossimo paragrafo).[49]

«Le classifiche mondiali delle università di THE utilizzano un insieme di 13 indicatori di performance rigorosi e robusti e sono le uniche che valutano le istituzioni di mondiali in maniera complessiva rispetto ai loro fondamentali ambiti di attività: insegnamento, ricerca, trasferimento della conoscenza e immagine internazionale». Phil Baty, editor di *Times Higher Education Rankings*, commenta così la struttura della classifica THE.[50]

La struttura del ranking[51] è così definita:

[49] Sito ufficiale di THE <www.timeshighereducation.com/>.

[50] Phil Baty riassume che cos'è il ranking a seguito dell'ascesa dell'università di Trento nella classifica mondiale, miglior ateneo italiano < http://www.unitn.it/ateneo/110/trento-miglior-ateneo-italiano-nella-classifica-the-times-higher-education>.

[51] Gli indicatori sono stati ricavati dall'analisi delle classifiche pubblicate nel sito ufficiale di *times higher education* <www.timeshighereducation.com/>.

CRITERI	INDICATORI	VALORE PERCENTUALE
Innovazione	Research income from industry (per academic staff)	2.5%
Internazionalizzazione	Ratio of international to domestic staff	3%
	Ratio of international to domestic students	2%
Formazione	Reputational survey (teaching)	15%
	PhDs awards per academic	6%
	Undergrad. admitted per academic	4.5%
	Income per academic	2.25%
	PhDs/undergraduate degrees awarded	2.25%
Ricerca	Reputational survey (research)	19.5%
	Research income (scaled)	5.25%
	Papers per research and academic staff	4.5%
	Public research income/total research income	0.75%
Citazione	Citation impact (normalised average citation per paper)	32.5%
Totale		100%

2.3.3 *QS World University Ranking*

Dal 2010 il *QS World University Ranking* stila singolarmente la propria classifica pubblicandola nella *Quacquarelli Symonds*. Qui sotto la tabella con la struttura e gli indicatori utilizzati[52]:

CRITERI	**INDICATORI**	**VALORI PERCENTUALI**
Academic peer review	Based on an internal global academic survey	40%
Faculty/Student ratio	A measurement of teaching commitment	20%
Citations per faculty	A measurement of research impact	20%
Employer reputation	Based on a survey on graduate employers	10%
International student ratio	A measurement of the diversity of the student community	5%
International staff ratio	A measurement of the diversity of the academic staff	5%
Totale		100%

2.3.4 Censis, la classifica delle Università Italiane

Il Censis, Centro Studi Investimenti Sociali, è un istituto di ricerca fondato nel 1964. Da oltre cinquant'anni elabora una continua ricerca nel campo socio-economico, sviluppata nel corso degli anni attraverso «la realizzazione di studi sul sociale l'economia e l'evoluzione territoriale, programmi d'intervento e iniziative culturali nei settori vitali della realtà sociale: la formazione, il lavoro e la rappresentanza, il welfare e la sanità, il

[52] Dati ricavati dal sito ufficiale del QS <http://www.qs.com/>.

territorio e le reti, i soggetti economici, i media e la comunicazione, il governo pubblico, la sicurezza e la cittadinanza». [53]

Ogni anno il Censis elabora ranking analizzando le università italiane: è la più famosa e importante classifica a livello italiano. Essa si propone come supporto all'orientamento per gli studenti suddividendo la ricerca in atenei statali e non statali divisi in categorie per dimensioni.

Gli indicatori utilizzati si dividono in Servizi, Borse, Strutture, Comunicazione e Servizi Digitali, Internazionalizzazione:

"Servizi: numero di pasti erogati/iscritti; numero di posti e contributi alloggio/iscritti residenti fuori regione;

Borse: spesa degli atenei e degli enti del diritto allo studio per interventi a favore degli studenti/totale degli iscritti;

Strutture: posti in aula/iscritti; posti nelle biblioteche/iscritti; posti nei laboratori scientifici/iscritti;

Comunicazione e servizi digitali: punteggio derivante dall'analisi delle caratteristiche e delle funzionalità dei siti web di ateneo, dei rispettivi profili social ufficiali e dall'efficienza di risposta restituita da questi canali;

Internazionalizzazione: iscritti stranieri/totale degli iscritti; studenti che hanno trascorso un periodo all'estero per studio o tirocinio/totale degli iscritti al netto degli immatricolati; studenti stranieri che hanno trascorso un periodo di studio presso l'ateneo/totale degli iscritti; spesa degli atenei e degli enti del diritto allo studio a favore della mobilità internazionale degli studenti/totale degli iscritti al netto degli immatricolati."[54]

2.4 L'Università *Green*

Nel percorso di sostenibilità dell'università, la dimensione della sostenibilità ambientale è inerente al concetto stesso di università, cioè avere strutture sostenibili e promuovere il rispetto per l'ambiente. Questo aspetto è insito nella *mission* che si propone di attuare l'ateneo rispetto agli altri due temi (sostenibilità economica e sociale) i quali sono

[53] *Chi siamo*, sito ufficiale del Censis <http://www.censis.it/>.

[54] Le categorie degli indicatori si possono trovare scaricando il download "Nota metodologica" seguente alla registrazione al sito del Censis, nella pagina <http://www.censis.it/5?shadow_evento=121170>.

connessi e limitati dalla società e da restrizioni legislative: crescere a livello di sostenibilità ambientale è direttamente connesso alle intenzioni dell'università.[55]
Il tema delle università *green* è essenzialmente legato a due fini principali: i collegamenti stabiliti dall'università connessi alla sostenibilità e il UI *GreenMetric World University Ranking* che verrà visto in seguito.
Vi sono numerose iniziative e *network* che sono stati stabiliti per poter unire le organizzazioni a muoversi su un fronte comune sostenibile. Ad esempio vi è il PRME - Principles for Responsible Management Education, il ISCN - International Sustainable Campus Network, il GCN - Global Compact Network, per l'appunto GreenMetric e molte altre.

«The PRME initiative was launched to nurture responsible leaders of the future. Never has this task been more important. Bold leadership and innovative thinking are needed to achieve the Sustainable Development Goals» Antonio Guterres, United Nations Secretary-General.[56]
Il network PRME, è un'iniziativa sostenuta dalle Nazioni Unite, fondata nel 2007 e quindi ha come scopo elevare il profilo della sostenibilità nelle scuole di tutto il mondo. È un'iniziativa volontaria delle università, e lavorando attraverso sei principi, cerca di fornire le competenze agli studenti che saranno i futuri *leader*. La visione che ha PRME è quella di realizzare gli obiettivi secondo definiti principi attraverso una formazione manageriale, infatti le università che volontariamente partecipano all'iniziativa sono quelle di *business* e appunto *management*. I sei principi su cui si basa PRME sono:

- Scopo: vengono sviluppate le capacità degli studenti ad essere futuri promotori di valori sostenibilità per le imprese e le società;
- Valori: vengono incorporate nelle attività accademiche i valori della responsabilità sociale grazie ad iniziative internazionali come il *Global Impact* promosso dalle Nazioni Unite;
- Metodo: vengono create strutture, ambienti che consentano esperienze di apprendimento per poter insegnare agli studenti ad essere futuri *leader* responsabili;

[55] Chiara Mio, *Towards a Sustainable University*, Palgrave MacMillan, 2013 p. 72.
[56] What is PRME? <http://www.unprme.org/about-prme/index.php>.

- Ricerca: viene promossa una ricerca continua per creare valore sociale, ambientale, economico e sostenibile;
- Partnership: si ricerca la collaborazione tra i dirigenti delle società lavorative per condividere le proprie idee e le proprie esperienze;
- Dialogo: si cerca di facilitare e sostenere il dialogo tra tutti gli *stakeholder*: educatori, studenti, imprese, governo, consumatori e tutti coloro che sono interessati riguardo le questioni della sostenibilità.[57]

L'*International Sustainable Campus Network* (ISCN) fornisce un forum globale per supportare college, università e campus aziendali nello scambio di informazioni, idee e *best practice* per promuovere operazioni di campus sostenibili integrandone la sostenibilità nella ricerca e nell'insegnamento.
L'ISCN è un'associazione senza scopo di lucro composta da college e università leader a livello mondiale in rappresentanza di oltre 30 paesi e lavora insieme per rinforzare i principi sostenibili nelle azioni, nella ricerca e nell'insegnamento del campus.[58]

Per dimostrare il rispetto per la natura e la società, il primo principio pone le sue considerazioni che il concetto di sostenibilità dev'essere parte integrante per la pianificazione, costruzione e rinnovo delle operazioni degli edifici del campus. Per garantire la sostenibilità nello sviluppo del campus a lungo termine il secondo principio dell'ISCN sostiene che nella filosofia del campus e nei progetti del futuro ci siano obiettivi di sviluppo sociale ed ambientale. Il terzo principio invece racchiude gli altri due basandosi su interazioni e condivisioni per creare un'entità viva di sostenibilità.[59]

«Propongo che Voi, i business leader riuniti a Davos, e Noi, le Nazioni Unite, avviamo un Patto Globale di principi e valori condivisi, che darà un volto umano al mercato globale» Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos.

---

[57] *Six Principles*, sezione del sito ufficiale di PRME <http://www.unprme.org/about-prme/the-six-principles.php>.
[58] *Charter and Guidelines*, sezione del sito ufficiale di ISCN <https://www.international-sustainable-campus-network.org/charter-and-guidelines/charter-overview>.
[59] Chiara Mio, *Towards a Sustainable University*, Palgrave MacMillan, 2013 p. 76.

Così Kofi Annan, ex Segretario Generale delle Nazioni Unite, introduce il concetto di Global Compact promosso dalla stessa organizzazione risultandone ad oggi "l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo".[60]

Nasce dalla volontà di promuovere a livello globale un'economia che sia sostenibile, rispettosa dei diritti umani, dell'ambiente, del lavoro, dell'onestà e dell'uguaglianza. Kofi Annan, nell'occasione del *World Economic Forum* del 1999, invitò i leader dell'economia mondiale per sottoscrivere un patto mondiale con il fine di trattare, affrontare e soprattutto collaborare verso gli aspetti che sono critici della globalizzazione. Per la prima volta che vi è una forte presa di posizione da parte della comunità internazionale nel voler allineare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli privati.

Ma il Global Compact non è un vincolo, non è uno strumento di monitoraggio o un semplice canale di *public relation.* È «un'iniziativa volontaria di adesione a un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità nel lungo periodo attraverso azioni politiche, pratiche aziendali, comportamenti sociali e civili che siano responsabili e tengano conto anche delle future generazioni» ma soprattutto è un impegno al fine di contribuire a un mondo che vive una nuova fase della globalizzazione un panorama caratterizzato da sostenibilità e collaborazione.[61]

I dieci principi si dividono in altre quattro categorie che li comprendono:

- Diritti Umani: (Principio I) Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di (Principio II) assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

- Lavoro: (Principio III) Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva; (Principio IV) l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio; (Principio V) l'effettiva eliminazione del lavoro minorile; (Principio VI) l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

---

[60] Il *Global Impact*, introduzione <http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/global-compact/introduzione.html>.

[61] *Ibidem*.

- Ambiente: (Principio VII) Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; di (Principio (VIII) intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di (Principio (IX) incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

- Lotta alla Corruzione: (Principio X) Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.[62]

2.5 UI *GreenMetric World University Ranking*

La crescita dell'importanza del tema della sostenibilità a livello mondiale e per le università in particolare ha portato alla creazione di ranking: nel 2010, l'Università d'Indonesia, propone UI GreenMetric *World University Ranking*, un ranking per valutare la sostenibilità negli istituti accademici.[63]

GreenMetric non si colloca solo come semplice classifica sulla sostenibilità ma: «UI GreenMetric *World University Ranking* è un'importante iniziativa per promuovere la sostenibilità nelle istituzioni universitarie di tutto il mondo. Partecipando, si sarà capaci di misurare le *policy* della sostenibilità e misurare e confrontare l'ateneo con altri attraverso la classifica.»[64]

Prima di analizzare gli indicatori che hanno permesso la formazione del ranking si analizza la metodologia sottostante GreenMetric. Innanzitutto la sostenibilità viene sempre considerata nelle tre sfere dell'ambiente, economica e socialità, includendo i criteri di dimensione dell'università e della zona, che sia urbana, sub-urbana o rurale.

---

[62] I dieci principi del Global Compact <http://www.globalcompactnetwork.org/it/il-global-compact-ita/i-dieci-principi/introduzione.html>.
[63] Cfr. Cos'è GreenMetric <http://greenmetric.ui.ac.id/what-is-greenmetric/>.
[64] Dr. Ir. Muhammad Anis, M. Met, rettore dell'Università d'Indonesia nel 2017, *Lettera dal Rettore* <http://greenmetric.ui.ac.id/letter-from-rector/>.

Ma come nasce GreenMetric? Il design e l'impostazione di GreenMetric è stato influenzato da più fattori:[65]

- *The Holcim Awards*: è una competizione internazionale che ricompensa con premi in denaro progetti innovativi e orientati verso il futuro a livello regionale e globale. La gara è gestita dall'Holcim Foundation for Sustainable Construction con sede in Svizzera. Il riconoscimento non viene solamente dato ai progetti che ricadono nel tema della sostenibilità economica, ambientale e sociale ma anche che comprende concetti di estetica e innovazione. Infatti il sistema di valutazione viene definito da cinque criteri e cinque rispettivi concetti: Progresso ed Evoluzione, Persone ed Equità, Pianeta ed Ambiente, Prosperità ed Economia, Competenza ed Espressione.[66]

- *GREENSHIP:* È un sistema di *rating* sviluppato dal Green Building Council of Indonesia (GBCI), fondato a sua volta dallo strumento di certificazione chiamato LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Non è appunto un ranking ma un sistema di punteggio e GREENSHIP si basa soprattutto sulla sfera della sostenibilità ambientale, infatti non ci sono riferimenti all'aspetto della sostenibilità dell'educazione: sei sono gli indicatori, che danno un punteggio di massimo 101 punti, Sviluppo dell'Area 17 punti, Risparmio ed Efficienza Energetica 26 punti, Risparmio dell'Acqua 21 punti, Riciclo dei Materiali 14 punti, Comfort e Salute 10 punti, Gestione degli Edifici *Green* 13 punti.[67]

- *STARS*: *The Sustainability, Tracking, Assessment and Rating System* (STARS) è un sistema di rating nato nel 2006 basato sulla sostenibilità del campus. Il modello STARS viene suddiviso in categorie e sotto-categorie: *Education & Research* (100 punti divisi tra *Co-Curricular Education*, 18 punti, *Curriculum*, 55 punti, *Research*, 27 punti); *Operations* (100 punti divisi tra *Buildings*, 13 punti, *Climate*, 16.5 punti, *Dining Service*, 8.5 punti, *Energy*, 16.5 punti, *Grounds*, 3.25 punti, *Purchasing*, 7.25 punti, *Transportation*, 12 punti, *Waste*, 12.5 punti, *Water*, 10.25

[65] A. Lauder, R.F. Sari, N. Suwharta, G. Tjahjono, *Critical Rewiew of a global campus sustainability ranking: GreenMetric*, Journal of Cleaner Production, 2015, pp. 852-863.
[66] Ivi p. 855.
[67] *Ibidem*.

punti); *Planning, Adminstration & Engagement* (100 punti divisi tra *Coordination & Planning*, 18 punti, *Diversity and Affordability*, 13.75 punti, *Human Resources*, 19.75 punti, *Investment*, 16.75 punti, *Public Engagement*, 31.75 punti); infine vengono conteggiati 4 punti ulteriori di *Innovation Credits*. STARS è stato molto importante per la crescita e costruzione di GreenMetric perché, a differenza dell'*Holcim Awards* o di *GREENSHIP*, è specificamente designato per i campus. Tuttavia STARS è stato pensato per gli Stati Uniti e per il Canada e infatti vi sono molti indicatori che sono poco rilevanti per le università situate nei paesi in via di sviluppo come ad esempio l'Indonesia.[68]

GreenMetric non è un semplice ranking ma vorrebbe essere anche un meccanismo strategico da parte dell'università indonesiana di far crescere negli studenti e nella collettività un comportamento *green* e sostenibile. Diventando un modello di innovazione e sostenibilità, l'università può diventare un esempio per la comunità dell'Indonesia spingendo l'educazione, la ricerca e la sensibilizzazione verso edifici e strutture sostenibili.[69]

GreenMetric infatti nasce come ranking della sostenibilità ambientale ma poi l'importanza dell'ESD (*Education for Sustainable Development*) ha fatto aggiungere agli studiosi e inventori della classifica questo aspetto. L'ESD è molto importante poiché guida e porta ad avere un comportamento sostenibile.[70]

L'iniziativa ha quindi due significati che si supportano l'un l'altro: contribuire alla crescita di un dibattito culturale sulla sostenibilità e cambiare la gestione del *management* dell'università.

L'idea dell'Università dell'Indonesia è spingere molto su questi due significati e la pubblicazione dei risultati dovrebbe portare a una volontà di miglioramento, di condivisione e di stimolo per la crescita. Infatti grazie a GreenMetric vengono indetti *meeting* e incontri internazionali dove poter discutere e condividere i propri risultati o dare indicazioni per come poter migliorare il proprio percorso sostenibilie.

[68] Ivi p. 855.
[69] Ivi p. 856.
[70] *Ibidem*.

Gli indicatori sono così suddivisi:

Ambientazione e Infrastruttura (SI) (15%)

L'ambientazione e l'infrastruttura del campus sono le informazioni base per comprendere la politica dell'università nei confronti dell'ambiente. A partire dall'indice relativo all'ambiente e alle infrastrutture dell'università, inoltre, è possibile comprendere se il campus merita il riconoscimento di *Green Campus*. L'obiettivo, infatti, è di stimolare le università a predisporre un maggior numero di spazi per il verde e a maturare una crescente attenzione per la salvaguardia dell'ambiente, come lo sviluppo di energie sostenibili.

Gli indicatori sono:

1. Struttura del Campus
2. Tipo di Atenei
3. Numeri di campus
4. Area totale del campus (in metri quadri)
5. Totale dell'area occupata da edifici al piano (in metri quadri)
6. Totale dell'area occupata da edifici del campus (in metri quadri)
7. Totale dell'area occupata da edifici *smart* (in metri quadri
8. Totale area di parcheggio (in metri quadri)
9. Totale area coperta da vegetazione forestale (percentuale)
10. Totale area coperta da vegetazione piantata (percentuale)
11. Area totale per l'assorbimento dell'acqua senza contare la foresta e le piante (percentuale)
12. Numero totale di studenti (part time e full time)
13. Numero totale dello staff accademico e amministrativo
14. Budget universitario dedicato ad attività sostenibili

Cambiamenti Energetici e Climatici (EC) (21%)

Ad avere il maggior peso in questo ranking (21%) è l'attenzione da parte dell'Università relativamente al risparmio energetico e ai cambiamenti climatici. Nel questionario di

GreenMetric, infatti, vengono definiti diversi indicatori su questo aspetto come l'uso di dispositivi di efficienza energetica, la politica di utilizzo di energie rinnovabili, il consumo totale di elettricità, programmi di risparmio energetico, infrastrutture green, programmi di mitigazione dei cambiamenti climatici e riduzione delle emissioni.

Gli indicatori sono:

1. Apparecchi ad alta efficienza energetica che hanno sostituto gli strumenti convenzionali
2. Implementazioni degli edifici *smart*
3. Energia rinnovabile prodotta all'interno del campus
4. Elettricità utilizzata ogni anno (kw/h)
5. Rapporto tra energia rinnovabile prodotta e utilizzata ogni anno
6. Elementi *green* installati negli edifici che riflettono il nuovo sistema di costruzione e di rinnovamento
7. Programma di riduzione di emissioni negli edifici *green*
8. Fornire l'impronta totale di carbone emesso (emissioni di CO_2 negli ultimi 12 mesi, in tonnellate)

Spazzatura (WS) (18%)

Smaltimento dei rifiuti e riciclaggio sono tra i fattori più importanti per la creazione di un ambiente sostenibile. Dal momento che l'attività di quanti ogni giorno frequentano l'università, tra staff e studenti, produce un'ingente quantità di rifiuti, la sua gestione dovrebbe essere tra i punti principali della politica dell'ateneo.

Gli indicatori sono:

1. Programma per ridurre l'uso di carta e plastica nel campus
2. Programma per il riciclaggio per i rifiuti universitari
3. Trattamento dei rifiuti tossici
4. Trattamento dei rifiuti organici
5. Trattamento dei rifiuti inorganici
6. Depurazione degli scarichi fognari

Acqua (WR) (10%)

Anche l'utilizzo dell'acqua è un punto importante per GreenMetric: l'obiettivo è che le università riducano lo spreco della risorsa idrica, investendo in programmi di risparmio e proteggendo l'ambiente.

Gli indicatori sono

1. Programma d'implementazione per il risparmio dell'acqua
2. Programma d'implementazione per il riciclo dell'acqua
3. L'uso di apparecchiature efficienti per il risparmio dell'acqua
4. Trattamento dell'acqua consumata

Trasporti (TR) (18%)

Il sistema dei trasporti gioca un ruolo importante nelle emissioni di CO2 e il livello di inquinamento nell'università: una politica che limita l'utilizzo di veicoli a motore promuovendo invece gli spostamenti in autobus, bicicletta o a piedi porterebbe senza dubbio a un ambiente più sano.

Gli indicatori sono:

1. Numero di macchine possedute dall'università
2. Numero di macchine che entrano nell'università giornalmente
3. Numero di motocicli che entrano nell'università giornalmente
4. Numero di bus del campus che operano nell'università
5. Numero medio di passeggeri che utilizzano i bus del campus
6. Totale dei viaggi dei bus del campus ogni giorno
7. Numero di biciclette che si trovano nel campus di media ogni giorno
8. Tipo d'area di parcheggio
9. Riduzione di aree di parcheggio privato in 3 anni
10. Iniziative di diminuzione di veicoli privati nel campus

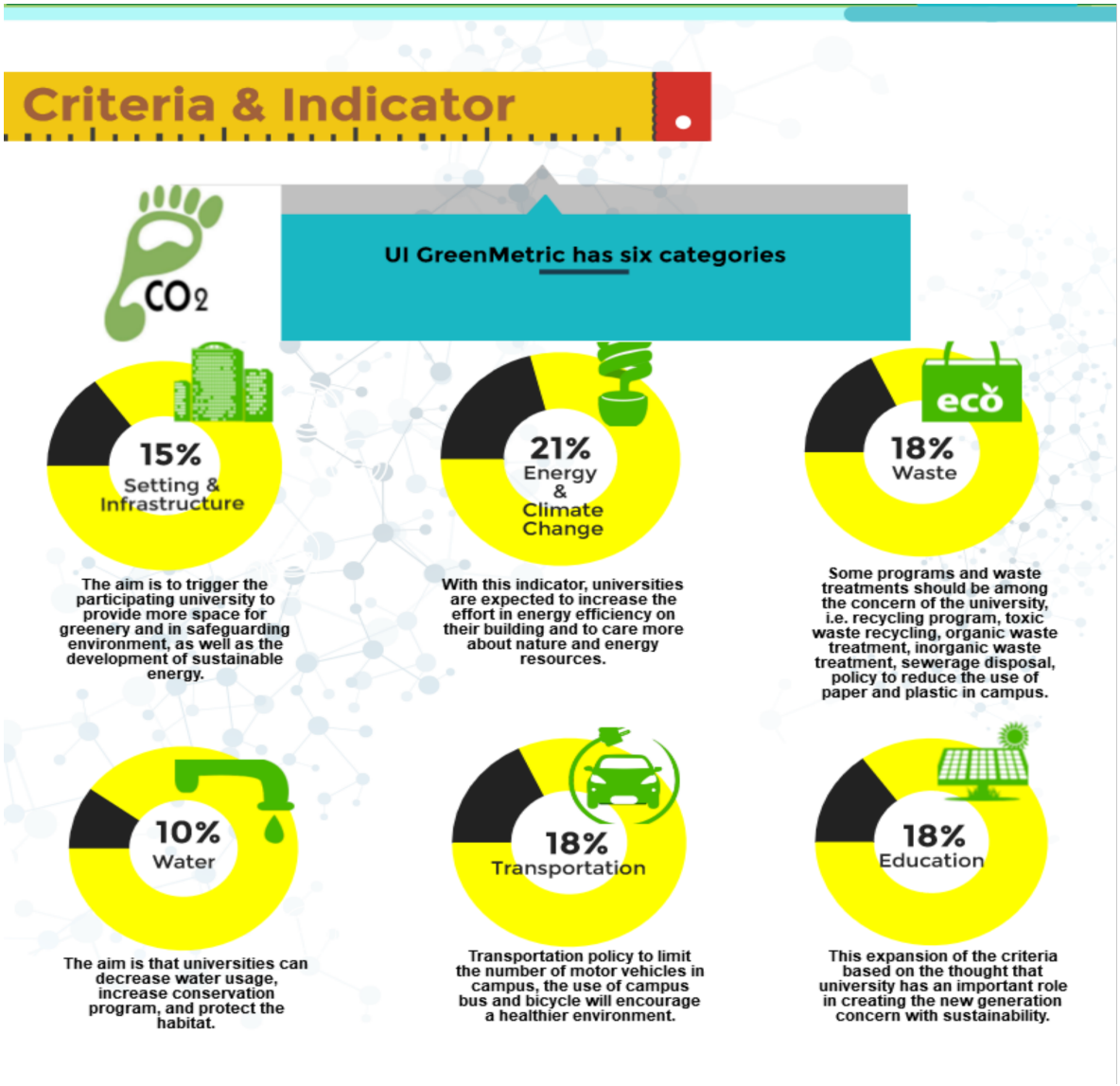
11. Servizi di navetta nel campus
12. Politica del campus riguardo biciclette e pedoni
13. Distanza in km effettuata dai veicoli ogni giorno dentro al campus

Educazione (ED) (18%)

Poiché si ritiene che l'università svolga un ruolo importante nella formazione di una coscienza sostenibile nelle nuove generazioni, nel 2012 è stato aggiunto al questionario l'indice relativo all'educazione.

Gli indicatori sono:

1. Numero di corsi collegati all'ambiente e alla sostenibilità
2. Numero totale di corsi
3. Totale fondi di ricerca orientati alla ricerca sull'ambiente e sulla sostenibilità (in dollari americani)
4. Totale fondi di ricerca (in dollari americani)
5. Numero di pubblicazioni riguardo l'ambiente e la sostenibilità
6. Numero di eventi riguardo l'ambiente e la sostenibilità
7. Numero di organizzazioni studentesche riguardo l'ambiente e la sostenibilità
8. Esistenza di una corsa universitaria con il tema della sostenibilità



Le sei categorie in cui è composto il ranking GreenMetric, immagine presa dal sito ufficiale <http://greenmetric.ui.ac.id/criterian-indicator/>.

3. Il caso Ca' Foscari

3.1 Il posizionamento dell'università veneziana nei ranking internazionali

«Studiare a Ca' Foscari non è solo frequentare aule e biblioteche. Non è solo ricevere una formazione d'eccellenza. È vivere un'esperienza unica, in un contesto che come nessun altro mette assieme, arte, cultura, apertura internazionale e scambi con l'estero. È semplicemente Venezia. Benvenuti a Ca' Foscari, benvenuti a Venezia». Carlo Carraro, ex-rettore dell'Università Ca' Foscari, introduce così nel testo del *Welcome to Ca' Foscari* del 2013,[71] il rapporto tra Venezia e Università: l'ateneo può sfruttare il patrimonio artistico di una città che vive immersa nella storia. Un privilegio questo, che tuttavia comporta alcune difficoltà nel rispetto del precario equilibrio che si crea tra ambiente, società ed economia in un ecosistema da salvaguardare unico al mondo.[72]
Cercando "Ca' Foscari Ranking" nel motore di ricerca Google si trovano molti riferimenti al posizionamento dell'ateneo veneziano nelle classifiche con collegamenti ai ranking THE, QS, ARWU e molti altri.Nel ranking proposto dal *Times Higher Education* l'ateneo veneziano attualmente si trova tra la posizione 501 e la 600esimo su mille università, in linea con la classifica dello scorso anno ma in una posizione inferiore rispetto alla rilevazione del 2016, quando si trovava tra il 401 al 500esimo posto. Interessante è, tuttavia, osservare che gli indicatori che abbassano la media sono quelli relativi all'insegnamento e alla ricerca. Osservando, poi, il QS WU Ranking si nota che, anche in questo caso, l'università ricopre la stessa posizione dall'anno precedente tra il 701 al 750esimo posto su mille atenei, mentre nell'ARWU, Ca' Foscari non è nemmeno presa in considerazione.[73] Il QS WU Ranking inoltre posiziona Ca' Foscari in altre due classifiche più specifiche, ossia quella delle università di lingue moderne, dove l'ateneo veneziano si colloca tra il 101 e il 150esimo posto su 300, e la QS Graduate Employability Rankings, dove vengono indicati i migliori atenei che assicurano un posto di lavoro di

[71] Chiara Mio, *Towards a Sustainable University*, Palgrave MacMillan, 2013.
[72] *Comunicare per ridurre l'impatto: progetti e azioni di coinvolgimento*, link e download nella pagina web: <https://events.unibo.it/greenmetric2017/presentations>. Non ho capito tanto bene a cosa fa riferimento questo link.
[73] Si può trovare il dato riassuntivo dei tre ranking, compreso anche il posizionamento delle altre università italiane, al seguente link: < https://studyabroad.careers360.com/articles/top-universities-in-italy>.

buon livello dopo la laurea, in cui Ca' Foscari appare tra la 301 e la 500esimo posizione per il 2018.
Nelle classifiche italiane dove si posiziona Ca' Foscari? La classifica del Censis pone Venezia al decimo posto su un totale di diciassette Università considerate di dimensione media. Si è arrivati a questo posizionamento dalla media dei punteggi avuti dal posizionamento negli indici che formano la classifica finale sulle 17 università di media dimensione:

Borse: Ca' Foscari ha un punteggio di 78 su un massimo di 107 raggiunto dall'Università di Siena. L'Università si posiziona all'undicesimo posto.
Comunicazione: con un punteggio di 90, su un massimo di 110 di Sassari, Venezia si classifica all'undicesimo posto.
Internazionalizzazione: al secondo posto con 95 punti, Ca' Foscari è seconda solo all'Università di Sassari.
Servizi: l'ateneo veneziano a livello di servizi si posiziona al dodicesimo posto con 75 punti, il primo, Bologna, è 97.
Strutture: il peggior risultato in quanto distanza si scopre nell'indicatore delle strutture, sempre al dodicesimo posto, come per i servizi, ma con molti punti di distanza dalla prima, Sassari, 75 contro 110.

Nella classifica della didattica invece migliora il suo risultato, Venezia si trova al settimo posto per ciò che riguarda il dipartimento linguistico su un totale di quaranta atenei. Nell'ambito umanistico Ca' Foscari si trova al quinto posto su quarantadue, mentre per ciò che riguarda il mondo economico-statistico l'Università si trova al secondo posto lasciandosi alle spalle ben quarantatré atenei.[74]

In GreenMetric invece l'università veneziana si posiziona al 79esimo posto su un totale di oltre seicento università e al terzo tra le università italiane, dopo Bologna e Torino. Nonostante l'ottimo risultato nella classifica nazionale quest' anno, tuttavia, Venezia ha perso il primato nell'ambito della sostenibilità *green* detenuto invece sia nel 2015 sia nel 2016.

[74] La Classifica delle Università Italiane <http://www.censis.it/5?shadow_evento=121170>.

Dati e punteggi di Ca' Foscari:[75]

Ranking	University	Country	Total Score	Setting and Infrastructure	Energy and Climate Change	Waste	Water	Transportation	Education
79	Università Ca' Foscari Venezia		5851	577	1180	1326	650	1312	806
64	Universita Ca Foscari Venezia		6041	594	1158	1101	650	1351	1187
87	Universita Ca Foscari Venezia		5570	318	1150	1650	750	1041	661

Se uno dei punti di forza rimane senza dubbio il trasporto poiché nella città non è possibile muoversi con autovetture e l'unico modo per raggiungere l'università è a piedi o in battello, che tuttavia non viene utilizzato dagli studenti universitari, i punti deboli si ritrovano nell'educazione dove nell'ultimo anno si è verificato un crollo di risultato: nella *top five* delle università italiane classificate nel ranking Venezia ha il punteggio più basso soprattutto nell'ambientazione e struttura. Tuttavia, se il campo dell'educazione può essere migliorato attraverso maggiori investimenti è più difficile raggiungere un miglioramento nelle strutture universitarie. Infatti per quanto gli edifici possano essere ristrutturati l'Università è ospitata in palazzi storici quali Ca' Bembo e Palazzo Moro, entrambi risalenti al XVI secolo, o come Ca' Cappello, fondato nel XVI secolo. Non è però impossibile migliorare la struttura in ottica sostenibile, motivo per cui nel 2013 l'Università è stata insignita di un premio prestigioso quale la certificazione LEED[76]

[75] Questi dati si trovano nella sezione ranking del sito ufficiale di GreenMetric: <http://greenmetric.ui.ac.id/> nella prima riga si ha il posizionamento dell'università nel 2017, nella seconda nel 2016 e nella terza nel 2015.

[76] "La certificazione LEED, promossa dal *Us Green Building Council* americano, attesta il livello di sostenibilità di un edificio nelle attività di conduzione e nelle operazioni di gestione e manutenzione dell'immobile e prevede il conseguimento di criteri più stringenti di quelli attualmente in atto. Il protocollo predilige interventi poco invasivi e a basso costo, azioni concentrate sulle pratiche quotidiane e sul comportamento degli occupanti dell'edificio, audit energetici e misurazioni delle performance di sostenibilità dell'edificio" Cfr. *Che cos'è la certificazione LEED*, <https://www.unive.it/pag/17852/?L=0>.

Leadership in Energy and Environmental Design, assegnata al palazzo Ca' Foscari in quanto edificio *green* più antico al mondo.[77]

«Complicato? Pensavamo lo fosse di più. Interventi, naturalmente, bisogna farne e non sono a costo zero; ma più che di costi, si tratta di un investimento iniziale che poi si recupera con le minori spese di manutenzione e l'abbattimento dei costi energetici. Un approccio che dovrebbe essere adottato anche da altre pubbliche amministrazioni».

Con queste parole Carlo Carraro, rettore dell'Università nel 2013, in un'intervista pubblicata dal quotidiano "La Stampa" aveva risposto in merito alle difficoltà riscontrate per rendere più sostenibile la struttura, costruita prima del XIV secolo.[78] Sempre nel 2013, intervistata dal Corriere del Veneto[79], la professoressa Chiara Mio di Ca' Foscari spiega che da quando l'Università ha condiviso il progetto "Ca' Foscari Sostenibile" anche la didattica e la ricerca in ambito sostenibile hanno subito un potenziamento, permettendo agli studenti di apprendere e capire la sostenibilità con la possibilità di inserire lo studio del tema nel loro piano di studi. Inoltre, al fine di dare risalto alle competenze all'interno dell'ateneo, sono stati mappati i progetti di ricerca e le pubblicazioni che hanno come argomento la sostenibilità e sono stati organizzati eventi che avevano come scopo la comunicazione alla comunità e il coinvolgimento della stessa. Come si nota dalla classifica di GreenMetric, uno dei punti forti dell'Università è il punteggio che viene dato nella sezione "Energia e Cambiamenti Climitaci".

«Nel 2011 il progetto "Carbon Management" del nostro Ateneo è stato selezionato tra i dieci migliori progetti dell'Amministrazione Pubblica in Italia all'interno dell'iniziativa "10X10 Storie di qualità". Siamo inoltre membri dei più importanti network internazionali sulla sostenibilità e CSR come ad esempio il Global Compact del quale siamo presenti nello streering comitee del network italiano».[80]

---

[77] *Certificazione LEED*, <https://www.unive.it/pag/17852/?L=0>.
[78] *Ca' Foscari, l'edificio "green" più antico del mondo*, "La Stampa", 18 settembre 2013 <http://www.lastampa.it/2013/09/18/cultura/arte/ca-foscari-ledificio-green-pi-antico-del-mondo-B3HFGhsfbaeZzjH9szDGEO/pagina.html>.
[79] Chiara Davanzo, *Se lo studio è sostenibile, Ca' Foscari ateneo green*, "Corriere del Veneto", 15 giugno 2013 <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/nuovistilidivita/2013/15-giugno-2013/se-studio-sostenibile-ca-foscari-ateneo-green-2221663881457.shtml>.
[80] *Ibidem*.

Per l'appunto grazie alla collaborazione del Ministero dell'Ambiente è stato creato il progetto *Carbon Management* per gli atenei italiani, il quale mira alla creazione di un modello efficace per il calcolo delle emissioni di CO2 di strutture complesse, come gli Atenei. Il fine ultimo, infatti, è quello di identificare misure di mitigazione atte a ridurre l'impronta di carbonio promuovendo presso gli studenti e il personale comportamenti che abbiano un minore impatto ambientale sul pianeta.
Con questo scopo, infatti, è stato ideato dall'università il *Carbon Footprint Calculator*, uno strumento interattivo che permette di calcolare il proprio impatto ambientale in termini di CO2 equivalente e favorire una maggiore consapevolezza e diffusione dei comportamenti sostenibili all'interno della comunità.
Ma non si tratta solo di ambiente, il coinvolgimento degli studenti nelle azioni di salvaguardia attraverso la reiterazione di atteggiamenti quotidiani con basso impatto ambientale e la diffusione di buone pratiche eco-sostenibili, infatti, comporta anche una crescita del progetto sul fronte della sostenibilità sociale. «L'innovazione principale del progetto risiede nella sua primaria funzione di *education* affiancata a quella di informazione – conclude Chiara Mio –. L'agire sull'educazione permette di incidere su comportamenti sia individuali che collettivi e di favorire lo scambio di buone pratiche tra la sfera della vita privata e universitaria. Piccoli accorgimenti, ad esempio evitare l'abuso di alimenti ad alto impatto ambientale, possono ridurre in modo anche significativo la quota di emissioni senza stravolgere il proprio stile di vita».[81]

3.2 Il percorso sostenibile di Ca' Foscari

Parlando di sostenibilità dell'Università si deve necessariamente mappare e definire i portatori d'interesse, *stakeholder*, della sostenibilità dell'Università. È ovviamente uno studio che non si intende solo ed esclusivamente gli studenti e il personale ma vi è un gran numero di *stakeholder* che ruotano attorno all'ateneo. Al centro vi sono identificati gli studenti e il personale e si identificano in studenti e staff:

- Studenti di lauree triennali
- Studenti di lauree magistrali

[81] *Ibidem*.

- Studenti di master
- Dottorandi
- Personale tecnico – amministrativo
- Insegnanti
- Ricercatori

Gli stakeholder dell'Università[82]

Attorno agli studenti e al personale ruotano un'insieme di categorie che sono fondamentali per la crescita della sostenibilità dell'ateneo:

[82] Gli stakeholder dell'Università, immagine presa dal Bilancio della Sostenibilità di Ca' Foscari 2016, <https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/sostenibile/doc/BILANCI_SOST/2016/bilancio_sostenibilita_CF_2016_PA.pdf>.

- Ca' Foscari Alumni è una community che nasce nel 2012 e ad oggi conta oltre 7.000 iscritti. Riunisce ex studenti che condividono la propria esperienza post universitaria caratterizzata dal senso d'identità e di unicità che l'università veneziana esprime. Grazie alla condivisione l'obbiettivo di Ca' Foscari è quello di creare una comunità di interazioni e condivisione per poter scambiare le proprie esperienze.

- Tra gli *stakeholder* esterni vi sono sicuramente, per l'Università, i fornitori. Ad esempio il *Green Public Procurement*[83] permette di sviluppare all'ateneo una relazione in ottica di sperimentazione. Il progetto ha come obiettivo «analizzare la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, sia nella PA che nelle imprese locali, con particolare attenzione al settore degli acquisti».[84]

- Le altre università, che siano del territorio o no, grazie ad accordi di scambio per la didattica e la ricerca, sono in contatto con Ca' Foscari con l'obiettivo di una crescita corrisposta entrando in una rete di *network*.

- Diventa poi fondamentale appassionare la cittadinanza per via di iniziative ed eventi culturali, per poter sensibilizzare la comunità delle ricerche e degli studi proposti dall'Ateneo. Grazie a questi progetti, valorizzati dal coinvolgimento di personalità ed esperti esterni, si riesce a dar più visibilità a livello nazionale e non solo del territorio.

---

[83] «Il GPP è l'approccio in base al quale le Amministrazioni Pubbliche integrano i criteri ambientali in tutte le fasi del processo di acquisto, incoraggiando la diffusione di tecnologie ambientali e lo sviluppo di prodotti validi sotto il profilo ambientale, attraverso la ricerca e la scelta dei risultati e delle soluzioni che hanno il minore impatto possibile sull'ambiente lungo l'intero ciclo di vita» Art. 1, del Piano D'Azione Per La Sostenibilità Ambientale Dei Consumi Nel Settore Della Pubblica Amministrazione; *Definizione, obiettivi e contesto del GPP*, <http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=1&art.versione=1&art.codiceRedazionale=08A02995&art.dataPubblicazioneGazzetta=2008-05-08&art.idGruppo=0&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=1>.

[84] Bilancio di Sostenibilità 2016, *Stakeholder dell'Ateneo* p. 15, <https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/sostenibile/doc/BILANCI_SOST/2016/bilancio_sostenibilita_CF_2016_PA.pdf>.

- Ca' Foscari non solo svolge le proprie attività di ricerca, assistenza e crescita formativa esclusivamente per il proprio personale e per i propri docenti, ma apre il suo lavoro anche a terzi con l'obiettivo di creare convenzioni e accordi in vari ambiti inerenti alla sostenibilità e favorendo l'incontro tra studenti e aziende.

- Ca' Foscari non può tralasciare il rapporto con quelli che poi diventano futuri partner grazie alle collaborazioni con istituzioni, organizzazioni e imprese, che portano a una crescita culturale e innovativa dell'Università.

- Le convenzioni che Ca' Foscari attua non sono solo con aziende o istituzioni ma anche con enti e organizzazioni no-profit visto il ruolo sociale dell'ateneo. Le collaborazioni portano a uno sviluppo di «politiche e azioni comuni nel campo del welfare, dell'ecologia, della promozione culturale e dell'innovazione sociale».

- Per ciò che riguarda l'ambiente, «Ca' Foscari si impegna a diffondere una cultura di attenzione e tutela ambientale a tutti i propri stakeholder, anche potenziando la ricerca scientifica tematica legata alla tutela ambientale, in particolare per quanto riguarda l'ecosistema lagunare, lo studio del clima globale e delle strategie di mitigazione, lo sviluppo di un sistema di turismo sostenibile».[85]

Si è parlato in precedenza dell'impegno di Ca' Foscari nella ristrutturazione della struttura: non solo è stato rinnovato il Palazzo Ca' Foscari ma come interventi più significativi si segnala la creazione, con l'inaugurazione nel 2014, del Campus di Via Torino, la sede nuova del Campus Scientifico di Ateneo, finalizzata non solo alla sostenibilità ambientale dell'Università ma anche alla rivitalizzazione della città di Mestre.
Sempre nel 2014, inoltre, vi è stata la fine dei lavori di recupero delle strutture e la ristrutturazione delle aree ex Macello, Mulini Passuello a San Giobbe. Il 16 ottobre 2015 poi, Matteo Renzi, Presidente del Consiglio nell'anno corrente, inaugura l'ampliamento del Campus Economico. Per l'intervento sono stati investiti € 18.500.000 riqualificando

[85] Ivi p. 11.

un'area sostanziale, dando la possibilità di usufruire per l'attività pubbliche anche un giardino di 2.000 m^2.[86]

Sostenibilità per Ca' Foscari non significa solamente ristrutturazioni fisiche o rinnovo dei palazzi ma è anche fare sostenibilità attraverso l'Arte. Dal 2013 Ca' Foscari sta sviluppando questo tema cercando di costruire progetti che sfruttano l'arte della città di Venezia per creare un rapporto tra il mondo sostenibile e il mondo artistico. L'università riesce a coinvolgere studenti, artisti, docenti, ricercatori la comunità locale e quella internazionale. L'obiettivo di queste attività è quello di sensibilizzare gli stakeholder dell'università alle problematiche legate ai cambiamenti globali e alla necessità di una divulgazione scientifica che sia obiettiva e consistente. Ad esempio il progetto *The Garbage Patch State*, nel 2013 presso la sede storica dell'università di Ca' Foscari, viene ideato dall'artista Maria Cristina Finucci. Della durata di sei mesi, il progetto voleva far riflettere e provocare la sensibilità degli osservatori riguardo le chiazze di accumulo di rifiuti presenti negli oceani che si espandono ogni giorno sempre più coinvolgendo studenti e insegnanti.[87] Due anni più tardi, sempre per sei mesi, è stata installata l'opera dell'artista Alexandre Dang, all'interno del Cortile Grande di Ca' Foscari: i *Dancing Solar Flower*, nato dalla collaborazione dell'artista con l'Università, rientrante inoltre all'interno del programma Ca' Foscari Sostenibile. L'opera nasce dal desiderio di unire il lato scientifico con quello artistico per promuovere e sensibilizzare il problema delle energie non rinnovabili aumentando la consapevolezza tra la comunità di ricercare e soprattutto sfruttare nuove forme d'energia. Il programma oltre a coinvolgere gli studenti per l'allestimento li ha anche coinvolti nell'ambito comunicativo.[88]

Il progetto più recente invece è quello culturale dell' "*EARTH* due parole sul futuro", che è durato dal 10 al 27 ottobre 2017, a cura degli artisti Ornella Ricca e Pietro Spagnoli il quale obiettivo era, attraverso l'opera, creare un dialogo e una riflessione sul passato, sul presente e sul futuro del Pianeta, coinvolgendo gli studenti dandogli la possibilità di mettere in pratica le loro conoscenze artistiche e organizzative al servizio del tema ambientale attraverso incontri di approfondimento e attività laboratoriali. L'installazione consisteva nel riunire dei frammenti di ceramica ricordando l'uso degli *ostraka* nella

[86] Dal Bilancio Sostenibile di Ca' Foscari del 2014, pp. 20 e 21, <http://www.unive.it/pag/17655/>.
[87] Arte e Sostenibilità a Ca' Foscari, <https://www.unive.it/pag/20859/>.
[88] *Ibidem*.

Grecia Antica, scrivendo sia la parola da "esiliare" sia la parola da "accogliere" per il pianeta Terra.[89]

Un progetto un po' differente è quello avvenuto, sempre nel tema dell'Arte e Sostenibilità, grazie al lavoro in condivisione con l'artista Christian Tasso e l'associazione culturale *Equality*. Da ottobre a gennaio 2016 è stato realizzato "Quindicipercento – dialogo sulla disabilità nel mondo", il cui principio è quello di sensibilizzare l'opinione pubblica verso il tema dei diritti delle persone con disabilità in diversi contesti sociali e culturali. Il progetto mira a trasmettere il concetto dell'inclusione «quale leva per uno sviluppo sostenibile della società, in termini sociali ed economici». Il progetto vede la scelta e l'esposizione di alcune fotografie dell'artista Christian Tasso, che raccontano la vita di persone con disabilità in più parti del mondo raccontando esperienze e confronti con approcci diversi in base all'ambiente in cui si vive.
Grazie a laboratori pratici, alla progettazione dell'allestimento dell'esposizione e ai seminari il progetto ha avuto anche il merito di stimolare un coinvolgimento attivo della comunità cafoscarina, indagando gli aspetti culturali, sociali, economici e scientifici, che sono i principi della sostenibilità.

Ma Ca' Foscari non solo propone iniziative all'interno della città, infatti, coordinato dal Laboratorio di Management dell'Arte e della Cultura, l'Università ha sviluppato il progetto Fabbrica Altra a Schio a Vicenza: «È un tentativo innovativo di pensare il destino di un edificio storico che per molti anni è stato oggetto di molte considerazioni e riflessioni sul riutilizzo che non hanno portato a nulla. Si è potuto proporre una modalità di intendere la rigenerazione, tra delle pause di dibattito nel comune, che per una volta non anteponesse un'idea già predefinita dell'uso, abbiamo lasciato da parte il giochino dell'identificazione su che cosa diventerà e abbiamo preferito far riflettere la comunità locale su che cos'è in questo momento. Per pensare che cos'è abbiamo spostato l'attenzione dai muri, dal tetto e l'abbiamo spostato sulle persone perché per noi la rigenerazione per noi significa ripartire dalla cultura non significa immediatamente, non significa impianti, mattoni e muri ma sono emozioni, processi che attraversano questo spazio, processo culturali e artistici che l'Università vuole portare in questo spazio, mettendola in relazione e dialogo con la comunità locale, vogliamo che la comunità che

[89] *Ibidem*.

sia sfidata a ripensare questo spazio fisico in modo diverso, in maniera "altra" ed è per questo che l'abbiamo chiamata, FabricAltra».[90] Così Fabrizio Panozzo professore di Ca' Foscari racconta l'iniziativa universitaria volta al rivalorizzare una struttura progettata nel 1863 dall'architetto belga Auguste Vivroux. Inoltre è promosso anche un "contest" dove numerosi artisti rispondono da tutto il mondo per ridestare la fabbrica. Sostenibilità e rivalutazione non è solo riprogettare fisicamente un edificio ma anche dialogare e interagire con lo stesso facendolo vivere grazie ad esperienze e idee.

[90] Federico Panozzo, nel video introduttivo al progetto FabriAltra <www.fabricaltra.it>.

4 La criticità degli indicatori e nuove proposte

4.1 La criticità degli indicatori per le università europee e per Ca' Foscari

Come si è visto nei capitoli precedenti, gli indicatori sono generali e cercano di dare una lettura numerica e precisa del modo in cui si sviluppa un evento, un'organizzazione. Nonostante questo sistema di classifiche sia utile per formulare una valutazione il più possibile oggettiva e attinente alla realtà delle università, i ranking presentano alcune criticità. Essendo, infatti, molti dei ranking analizzati di livello mondiale, la principale difficoltà da parte degli enti promotori delle classifiche e delle analisi è quella di selezionare gli indicatori che siano utilizzabili e validi per il più ampio pubblico possibile. È chiaro che l'ente che promuove un ranking partirà principalmente da ciò che sono le proprie esperienze e dall'aspetto più comune per il luogo in cui viene a formarsi la struttura della classifica, tuttavia lo studio diventa importante e significativo per un pubblico molto ampio se e solo se la struttura non è considerata troppo legata ad un preciso territorio.

Ad esempio GreenMetric, è il sistema di valutazione più utilizzato per valutare la sostenibilità ambientale nelle università. Parte dall'esperienza di campus del proprio territorio, con l'immagine di un campus che si trova in Indonesia e in Asia. Infatti questo porta a delle difficoltà di valutazione per le università europee, ad esmepio nell'indice "Collocazione e Infrastrutture", se alcuni indicatori come il totale della superficie del campus o il numero di studenti sono facilmente e ovviamente calcolabili altri sono non coerenti per ciò che un campus in Europa e soprattutto quello veneziano può offrire. La percentuale di zona del campus coperta da vegetazione in forma di foresta non è un indicatore valido che sia inoltre frequente per l'università europea. In casi come questo il risultato finale ne risente danneggiando l'immagine che l'università riflette riguardo il tema della sostenibilità. Inoltre, nonostante Ca' Foscari si stia sviluppando anche in terraferma con alcuni spin off e soprattutto attraverso il nuovo campus scientifico di Mestre, per l'università veneziana il problema è maggiore rispetto a tutte le altre europee in quanto si trovano effettive difficoltà nelle valutazioni nell'ambito dei trasporti. Non essendo ovviamente consentito l'utilizzo delle autovetture a Venezia centro storico, infatti, la voce trasporti nel ranking GreenMetric risulta alquanto complessa da valutare.

Chiaramente questo aspetto permette all'Università di acquisire punti nell'ambito, ma la valutazione risulta tutt'altro che verosimile.

Si è già accennato al fatto che gli indicatori scelti e studiati sono determinati dalle necessità di chi propone la classifica, interpellato in merito a tali criticità relative alle valutazioni GreenMetric, infatti, risponde che «lo scopo dell'ente è quello di essere promotore di sostenibilità ambientale soprattutto nei paesi in via di sviluppo».[91] Alla domanda su come possano le università europee a riuscire a soddisfare gli indicatori stabiliti, Arsy Imanda, responsabile della comunicazione e amministrazione di GreenMetric, ha risposto che purtroppo non c'è possibilità di avere indicatori diversi per l'ambiente in cui viene fatta l'analisi.

«Si tratta di una questione posta da molti atenei europei il cui campus si trova in area urbana, come soprattutto in Italia, dove la presenza delle strutture universitarie è nella maggior parte nelle aree cittadine. Si può quindi identificare, per l'indicatore delle foreste, un indicatore analogo non segnalato, come la presenza di parchi o più in generale di aree verdi. Come calcolare queste aree? O attraverso un calcolo e una misurazione a terra, oppure utilizzando strumenti che Google propone come Google Earth o Google Maps Tools per misurare l'area specifica identificata come foresta in forma digitale». L'università indonesiana vede l'Europa come spunto, come punto di riferimento, infatti Arsy Imanda crede che la maggior parte delle università europee hanno idee migliori, rispetto a quelle asiatiche, per una *policy* sostenibile avanzata riguardo la solidarietà del campus. Ad esempio, e Ca' Foscari ne è un modello, «le università europee hanno uffici per la sostenibilità, misurano costantemente l'impronta di carbonio dell'Ateneo, c'è una gestione dei rifiuti e delle acque reflue importante, il tutto riassunto in relazione annuale sulla sostenibilità».

Posta, infine, la domanda su quali siano gli aspetti in cui l'Università di Ca' Foscari possa migliorare il suo percorso sostenibile e su quali siano i consigli dell'ente di valutazione a riguardo Arsy Imanda risponde: «si può migliorare la sostenibilità dell'Ateneo concentrandosi su alcuni indicatori che sono potenziali e pratici da essere migliorati in

[91] Per avere maggiori chiarimenti in merito ai criteri di valutazione ho contattato personalmente l'ente produttore del ranking. Le citazioni qui riportate, infatti, sono state tratte dall'intervista di Mattia Zulian a Arsy Imanda, responsabile della comunicazione e amministrazione di GreenMetric, in data 05 febbraio 2018 e condotta tramite posta elettronica.

modo da ottenere o avvicinarsi al punteggio massimo. Per esempio; c'è ancora molto spazio per il miglioramento delle energie rinnovabili, per l'uso di apparecchi efficienti, o per la gestione dei rifiuti e delle acque reflue, nonché in indicatore di educazione».[92]
Al di là del problema relativo alla selezione di indicatori che siano universalmente validi, GreenMetric presenta altri aspetti critici. Ciò che manca negli indicatori valutati, sono tutti quelli che si riferiscono al contesto della sostenibilità sociale, non preso in considerazione dal team indonesiano per valutare la sostenibilità delle università.

4.2 Responsabilità sociale: come valutarla, nuove proposte

Per riassumere con parole chiave i tre temi di cui stiamo parlando relativamente alla sostenibilità - ambientale, sociale ed economico - vengono così spiegati:

- *Environmental: Water, Environment, Air, Low Impact, Biologic, Climate Change, Gree Chemistry, Climate, Ecoinnovation, Ecology, Green Economy, Ecoefficiency, Alternative Energy, Renewable Resource, Greenhouse Gas, Zero Impact, Carbon Footprint, Pollution, Recycle, Waste, Soil, Global Warning.*

- *Social: Ethic Code, Cooperation, Human Rights, Disability, Discrimination, Inequality, Ethic, Immigration, Poverty, Integration, Intercultural, Sign Language, Cultural Mediation, Health, Social Services, Safety, Solidariety.*

- *Economic: Corporate Governance, Stakeholders, Public Policy, Development.*[93]

Da questo elenco di *keywords* può sembrare che la sostenibilità sociale sia una tematica di pari livello alle altre due. Invece, Amartya Sen, Premio Nobel per l'economia nel 1998 spiega come questo concetto vada ben oltre un semplice bisogno:
«Resta tuttavia da chiedersi se il concetto di essere umano, implicito nell'idea di sostenibilità che è venuta ad affermarsi, comporti una visione sufficientemente ampia dell'umanità. Le persone hanno sicuramente dei "bisogni", ma anche dei valori e,

[92] *Ibidem*.
[93] C. Mio, *Towards a Sustainable University*, Palagrave Macmillan, 2013, p. 133.

soprattutto, custodiscono la capacità di pensare, valutare, agire e partecipare. Considerare le persone solo in termini di rispettivi bisogni porta a elaborare una visione piuttosto scarna dell'umanità e – per quanto riguarda il contesto attuale – del ruolo che gli individui svolgono in qualità di cittadini e di soggetti partecipi delle decisioni democratiche pubbliche. Ci si può pertanto domandare se le priorità ambientali debbano essere concepite soltanto in termini di elemento strumentale al soddisfacimento dei nostri bisogni, anziché di elemento di supporto della nostra libertà in quanto cittadini responsabili, dotati del potere morale di riflettere su questioni che spaziano ben oltre il mero egoismo individuale».[94]

Il tema della sostenibilità sociale per molti anni è rimasta in ombra ma migliora e amplia l'idea di sostenibilità aggiungendo ai bisogni primari anche necessità sociali e culturali di livello più alto. L'ambito della sostenibilità economica e ambientale ha oscurato il problema sociale portando alla crisi del modello di Welfare State esistente.[95] La comunità, gli stati, le organizzazioni e vari enti, si sono resi conto che la sostenibilità sociale, cioè la capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classe genere, è in realtà il tema fondamentale. Infatti in presenza di diseguaglianze e senza la coesione sociale non può realizzarsi la sostenibilità economica e quella ambientale.
Stefano Zamagni, noto economista ex presidente dell'Agenzia per il terzo settore, spiega come il modello di Welfare State totalista, dove viene affidato allo Stato «il compito di preoccuparsi della condizione di vita dei cittadini (dalla culla alla bara) non è più sostenibile, sia a livello economico (perché alimenta la voragine del debito pubblico), sia perché non rispetta la dignità delle persone assistite, essendo un modello paternalistico e assistenzialista. Negli ultimi dieci anni è iniziata una transizione culturale verso un welfare plurale, nel quale l'ente pubblico, i soggetti privati, il terzo settore colmano tutti assieme i buchi del welfare totalista, lasciati aperti dalla riduzione dei fondi a scopi sociali (per la sanità, le pensioni, i sussidi, l'istruzione, ecc)».[96]

---

[94] Dichiarazione di Amartya Sen, il 26 maggio 2010 a Roma nell'ambito del convegno organizzato da Unipol Gruppo Finanziario sullo sviluppo sostenibile: «Il contributo del lavoro, dell'impresa, del credito e dell'assicurazione alla ripresa e a uno sviluppo solido e duraturo».
[95]. Ferrera, V. Fargion, M. Jessoula, *Alle radici del welfare all'italiana: origini e futuro di un modello sociale* squilibrato, Marsilio, 2012.
[96] L. La Posta, *Sostenibilità Sociale Chiave Dello Sviluppo*, intervista a Stefano Zamagni docente universitario, Il Sole 24 Ore, 2 marzo 2016,

Si valuta quindi la sostenibilità sociale come la base della sostenibilità tanto che senza di essa la parte relativa all'ambiente e all'economia non si svilupperebbe a pieno regime.
«Ormai la responsabilità sociale d'impresa è un elemento fondante delle aziende». A dirlo con convinzione è Sauro Pellerucci, Presidente di "PagineSi!" Spa e membro del Gruppo RSI Confindustria intervenendo al IV° Forum Nazionale parlando di quanto importante sia la sostenibilità sociale: "Sappiamo che la sostenibilità è un elemento che se non accompagnerà le aziende vedrà alcune di esse passare il testimone ad altre più evolute – continua Pellerucci -. Questo è il dato che scaturisce da diversi studi a livello nazionale ed internazionale. Responsabilità sociale e d'impresa non è soltanto un concetto ecologico ma fa riferimento a tutto l'ambiente in cui un'azienda è immersa e che, appunto, se intende guardare al futuro, non può fare a meno di accogliere al suo interno».[97]

Moltissime università, e Ca' Foscari in particolare, stanno lavorando alla cura e al miglioramento dell'aspetto sociale attraverso la condivisione di vari progetti, la partecipazione a network di sostenibilità oltre all'offrire allo studente la possibilità di poter usufruire di molti servizi, didattici e non.
Tuttavia, nonostante le indicazioni proposte da enti che curano e formano indici, come il SA 8000[98] o l'AA 1000[99], o come l'HDI – *Human Development Index*, o l'HPI – *Human Poverty Index*, gli indicatori per la sostenibilità sociale all'interno di Ca' Foscari non sono facili da individuare. Com'è ovvio l''università è prima di tutto un luogo d'istruzione e non sempre può essere facilmente inteso come luogo aziendale e gli indici appena citati, utilizzati soprattutto nel mondo d'azienda diventano non coerenti per lo studio.
Seguendo la linea delle *keywords* precedentemente riportate riguardo alla sostenibilità, i professori di Ca' Foscari, Antonella Basso, Marta Cardin, Achille Giacometti e Chiara

<http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/impresa-e-territori/2016-03-02/sostenibilita-sociale-chiave-sviluppo-134620.shtml?uuid=ACpXAxfC&refresh_ce=1>.
[97] Sauro Pellerucci intervistato dal Sole 24 Ore, riguardo la sostenibilità sociale, <http://stream24.ilsole24ore.com/video/impresa-e-territori/responsabilita-sociale-pellerucci-elemento-fondante-aziende/AE53fyoD>.
[98] Social Accountability 8000, cioé uno standard internazionale che coinvolge gli stakeholder d'impresa che misura il grado etico e la responsabilità sociale di un'azienda. <http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm>.
[99] AccountAbility 1000, standard che viene utilizzato o per rafforzare la qualità degli standard specializzati di responsabilità o viene inteso come un sistema di processo indipendente per coordinare e comunicare il bilancio e performance sociali ed etiche. <http://www.bilanciosociale.it/accountability.html>.

Mio hanno raggiunto e creato una lista di criteri misurabili e adottabili per le università sul piano sociale.[100]

Spesso si presume che la sostenibilità sociale sia legata ad azioni che conseguentemente promuovono la giustizia sociale ma, per quanto la rilevanza del tema sia discussa anche dall'Agenda 2030, la stessa Agenda afferma l'importanza anche di altre questioni sociali. Gli obiettivi 1 e 2 dell'Agenda, ad esempio, sono finalizzati a porre fine alla povertà in tutte le sue forme, ma altri obiettivi sono in linea diretta o non diretta collegati agli obiettivi di istituto superiore, ad esempio l'obiettivo 4, «Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti», il 5, «Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze», o il 16 «Pace, giustizia e istituzioni forti».[101]

Verrà quindi considerata una definizione di sostenibilità sociale che, oltre alla giustizia sociale, comprende anche altri bisogni influenzati dalla cultura, dalle tradizioni e dalle norme sociali che possono essere diverse da paese a paese. Come detto, molti studi hanno affrontato il concetto di sostenibilità ambientale e di conseguenza in questo ambito sono stati sviluppati molti indicatori. D'altro canto meno attenzione e cura sono state dedicate alla dimensione sociale della sostenibilità: per questo motivo si è resa ormai chiara la necessità di un approccio più rigoroso. Secondo il citato studio dei professori di Ca' Foscari, per l'università è dunque importante sviluppare modelli di sostenibilità sociale adeguata al fine di identificare gli obiettivi chiave per migliorare la propria policy sociale, trovando e creando il percorso migliore per raggiungere questi stessi obiettivi e definendo indicatori che siano adeguati alla misurazione del loro raggiungimento.

Come GreenMetric funge un ruolo importantissimo per la sostenibilità ambientale, le università possono e dovrebbero svolgere una parte altrettanto fondamentale nel contesto sociale poiché hanno un immediato impatto sul presente, ma soprattutto sulle generazioni future. Cosa si intende quindi per sostenibilità sociale all'interno dell'università? L'università interagisce con la comunità in cui è immersa e influenza il benessere degli studenti e di tutto il personale accademico che siano docenti o che siano parte dello staff amministrativo. L'università deve essere un centro di innovazioni nelle pratiche di

[100] A. Basso, M. Cardin, A. Giacometti e C. Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, Working Paper, No. 18, 2017.
[101] *Agenda 2030* <https://www.unric.org/it/agenda-2030>.

sostenibilità coinvolgendo la comunità e promuovendo iniziative che abbiano l'obiettivo di far crescere culturalmente il territorio.[102]

Come è stato detto le questioni di sostenibilità differiscono molto tra paese e paese. Questo porta a non avere un modello unico per tutte le università perché il bisogno delle università europee è sicuramente diverso rispetto a quello di altri paesi. Per questo gli indicatori di sostenibilità sociale che verranno proposti sono il frutto della situazione del paese e del contesto sociale in cui l'università è immersa. Gli indicatori che vengono proposti per valutare la sostenibilità sociale delle università sono: [103]

- Disposizioni per i bisogni primari delle persone con disabilità;
- Azioni che riducono il pregiudizio sociale e promuovono l'equità;
- La promozione del benessere e un ambiente sicuro per i dipendenti;
- L'educazione alla sostenibilità sociale.

Quando si prendono in considerazione le disposizioni per i bisogni primari delle persone con disabilità, è importante considerare sia una disabilità a livello mentale sia fisica considerando poi che la stessa include una vasta gamma di questioni condizioni. Le università si sono impegnate a superare le barriere che non permettono a chi vive ogni giorno la propria disabilità di partecipare alla vita dell'istituto, di fornire impieghi a lavoratori e aiuti a tutti gli studenti con disabilità certificate:

2.1. Esiste un servizio per gli studenti con disabilità? (Sì/No)

2.2. Studenti con disabilità: percentuale di studenti FTE con disabilità documentata, divisa per la percentuale di persone con disabilità nel paese;[104]

[102] A. Basso, M. Cardin, A. Giacometti e C. Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, Working Paper, No. 18, 2017.
[103] A. Basso, M. Cardin, A. Giacometti e C. Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, Working Paper, No. 18, 2017, p. 19.
[104] Ivi p. 20.

2.3. Servizi per studenti con disabilità: importo delle risorse di finanziamento dedicate alla fornitura di servizi per le persone con disabilità, diviso per il reddito totale delle tasse universitarie;

2.4. Lavoratori con disabilità: percentuale di membri universitari (docenti, tecnici e personale amministrativo) con una disabilità documentata, divisa per la percentuale di persone con disabilità nel paese.

Quando si parla di sostenibilità sociale in un'organizzazione articolata come quella universitaria, dobbiamo prendere in considerazione questioni personali, come il reddito e l'occupazione, così come questioni comunitarie e interpersonali come democrazia, genere ed equità e la politica verso gli studenti internazionali.

2.5. Aiuti finanziari: importo totale degli aiuti finanziari concessi (come ad esempio borse di studio e totale o parziale sgravi fiscali per tasse universitarie), diviso per il reddito totale per le tasse universitarie pagate da studenti;

2.6. Studenti internazionali in entrata: percentuale di studenti internazionali in arrivo FTE sul numero totale di studenti FTE;

2.7. importo totale dei fondi dedicata agli studenti internazionali rispetto al reddito complessivo per tasse universitarie relative agli studenti internazionali;

2.8. Esiste un ufficio (comitato etico o simile) per la diversità, l'equità e l'inclusione nell'Università? (Sì/No)

2.9. Importo totale versato dall'università per azioni contro la discriminazione nei confronti del reddito complessivo per le tasse universitarie pagate dagli studenti;

2.10. Acquisti rispettando i diritti umani: percentuale del valore degli acquisti di beni e servizi da fornitori che adottano una politica adeguata per garantire il rispetto dei diritti umani la quantità totale degli acquisti.[105]

Un'università impegnata nella sostenibilità dovrebbe aumentare il capitale umano delle fondazioni e in particolare dovrebbe intraprendere e sostenere azioni che riducano il pregiudizio di genere, promuovano l'uguaglianza di genere e favoriscano la progressione di carriera delle donne.

2.11. Personale femminile: la percentuale di personale amministrativo e tecnico femminile;

2.12. Facoltà femminile: percentuale di docenti di sesso femminile;

2.13. Donne nel governo: percentuale di donne che sono membri dell'università che hanno un ruolo di governo amministrativo;

2.14. Progressioni di carriera: percentuale delle progressioni del personale rispetto al totale numero di dipendenti per anno;

2.15. Formazione: tempo medio di formazione per dipendente ETP nel personale amministrativo e tecnico.[106]

Un'università che si adopera per la sostenibilità deve anche educare gli studenti a comprendere ed evitare discriminazioni e le disuguaglianze sociali:

1.1. Educazione degli studenti per la sostenibilità sociale: l'università implementa misure speciali per educare gli studenti e per diventare consapevoli dei problemi di sostenibilità sociale? (Sì / No)

[105] *Ibidem*.
[106] Ivi p. 21.

1.2 Eventi promuovere la sostenibilità sociale: numero di eventi accademici o pubbliche organizzate dalla università finalizzata ad accrescere la consapevolezza delle tematiche di sostenibilità sociale, divise dal numero di studenti FTE.[107]

4.3 Come valutare la sostenibilità sociale: Sentiment Analysis

La sostenibilità sociale però non solo può essere valutata attraverso degli indicatori che esprimono il valore della responsabilità solo attraverso numeri. Infatti, il benessere, l'inclusione sociale e anche la felicità, sono concetti che possono variare da un momento all'altro in base anche a un'emozione, a un'impressione. È importante quindi capire cosa pensi a tal proposito chi vive l'università. Capirlo, però, non è affatto un'impresa semplice. «Cosa ne pensa lo studente?, Cosa ne pensa la comunità?, Cosa ne pensa il personale amministrativo?» Insomma, più in generale, il «Cosa ne pensano?» è la domanda che più traina il desiderio di chi ha l'onere di prendere le decisioni o di chi vuole capire come si è sviluppata una scelta effettuata. Su questo fronte la rete ci viene in soccorso: internet, in quanto enorme fonte di testi, si presenta come una miniera inesauribile per valutare e ricavare l'opinione e il *sentiment* dei soggetti. Ad oggi, l'analisi del *sentiment* porta con sé molti pro ma anche dei contro, ma si può definire come la tecnica che ha portato i maggiori risultati.[108]

Ciò che porta a fare il primo errore nell'analisi del *sentiment* è valutare l'opinione in base a indicatori senza contenuto, come ad esempio il numero di *follower* di un account che sia Twitter o Instagram, i commenti a un post di un blog, il numero di *like* e così via. Ad esempio «se ci si fosse limitati a contare il numero *di follower* dei due contendenti alla Casa Bianca per le elezioni presidenziali del 2012, Obama con circa 16 milioni di *follower* avrebbe dovuto vincere 94 a 6 (con uno scarto quindi di 88 punti percentuali) contro il candidato Romney che all'inizio della campagna aveva circa un milione di *follower.* In realtà lo scarto tra i due è stato inferiore al 4%. Quindi una mera analisi quantitativa non è efficace e può essere addirittura fuorviante, come nel caso delle primarie del centro sinistra dello scorso novembre 2012, in cui Renzi ha fatto registrare quarantamila menzioni su Twitter, pari all'81% delle menzioni totali, contro le circa 15 mila dell'altro

[107] *Ibidem*.
[108] A. Ceron, L. Curini, S. Iacus, *Social Media e Sentiment Analysis*, Springer Verlag Italia, 2014, p. 27.

candidato Bersani. In base a questa logica Renzi avrebbe dovuto superare Bersani di 62 punti percentuali e invece è stato Bersani a vincere con un distacco intorno al 10%, al primo turno, e superiore al 20% dopo il ballottaggio».[109]

L'inefficacia di questi esempi di previsioni, tuttavia, non è da attribuire ai social media o all'analisi del sentimento, ma alla mancanza dell'analisi del contenuto dei testi e della loro natura. Per questo, infatti, è necessario il passaggio alla fusione dell'analisi quantitativa a quella qualitativa.

Il *sentiment* è legato quindi più all'emozione che alla razionalità, è più vicino a un pensiero che a un numero freddo, ed è per questo che l'analisi estrae l'opinione e ciò che il soggetto, l'autore del commento, crede. È essenzialmente una ricerca sugli atteggiamenti e per l'università risulterebbe importante capire l'atteggiamento degli autori nei confronti di un progetto o di una ricerca a livello sostenibile. Quando viene utilizzata la ricerca sui social media per estrarre l'opinione nei confronti di un marchio, di un'istituzione, di un tema, si cerca di determinare fin da subito se la conversazione che avviene è positiva o negativa. Come? Attraverso specifiche parole che sono strettamente correlate a determinate emozioni: quando una persona vive un certo di tipo di situazione emotiva è possibile che scelga alcuni termini che possono essere associati all'emozione in questione. L'analista a questo punto forma una specie di dizionario di parole e di espressioni per poter definire e leggere i dati.[110]

Per eseguire una corretta *sentiment analysis* si deve passare attraverso alcune fasi:

> **Fase 1**: I dati vengono raccolti dalle conversazioni attraverso l'utilizzo dei *web crawler*, cioè delle applicazioni che muovendosi tra le pagine web raccolgono i contenuti che trovano. Grazie all'utilizzo del dizionario creato dal ricercatore, queste applicazioni selezionano esclusivamente i testi che sembrano pertinenti in base a ciò che viene definito nel catalogo parole – espressioni. Il processo ha un nome, è detto *fetching* o *web scraping* e successivamente ai dati si attua una classificazione di testo, cioè un filtraggio dei contenuti non ritenuti rilevanti tra i dati. Quindi si cerca, si raccoglie e si ridimensiona.

[109] Ivi p. 28.

[110] T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing, post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson Italia, 2014, p. 26.

Fase 2: Dall'insieme di tutti i contenuti considerati rilevanti vengono scelti i post considerati più attinenti. Ad esempio in una conversazione di un blog si possono trovare informazioni diversi ed è necessario un secondo filtraggio assegnando dei tag agli elementi che sono interessanti, restringendo ulteriormente l'insieme dei dati. Quindi l'obiettivo diventa l'estrazione di ciò che è per il ricercatore d'interesse.

Fase 3: Utilizzando gli indicatori di *sentiment*, l'analista inizia a ricavare l'opinione. Gli indicatori sono parole, espressioni o altri elementi che indicano sentimenti positivi o negativi e più sono vicini alla menzione valutata, più sono da considerarsi validi, ed è per questo che si predilige un commento, un post su twitter, una descrizione di una foto che un post di un blog, perché l'intento del messaggio è più facile da interpretare. Il dizionario del *sentiment* definisce gli indicatori e le regole da impiegare nell'analisi. Ad esempio se la il termine "vecchia" è prossimo alla parola "struttura", il *sentiment* viene considerato come negativo.

Fase 4: Si aggregano i dati relativi al *sentiment* per raggiungere ed elaborare una sintesi.[111]

Nonostante la tecnica appaia affascinante, tuttavia porta con sé alcune difficoltà. È fondamentale, infatti, affinché si arrivi a una buona riuscita dell'analisi, essere accurati. L'enorme quantità delle conversazioni può creare un problema di abbondanza, di eccesso di informazioni per chiunque voglia utilizzare questo tipo di strumento nel tessuto del web e soprattutto nei social media.

I fattori culturali, le piccole differenze linguistiche ma soprattutto il contesto rendono molto complicata la classificazione di un testo nelle categorie positive o negative. Alcuni esempi collegati all'università possono essere quello di un possibile commento a un'aula storica di Ca' Foscari: "Lezione di Storia a Ca' Bembo. Il palazzo antico ci fa vivere nel passato". Questo post estratto dal contesto potrebbe risultare come negativo quando, invece, più probabilmente si tratta di un commento di fascino per la struttura che permette agli studenti di vivere in un contesto che rappresenta ancora la storia. Oppure una foto

[111] Ivi p. 27.

pubblicata con l'immagine di un'aula piena e senza docente e scrivere «Arrivare a Venezia, camminare, perdersi tra le calli. Molto bello, e se magari i professori avvisassero che non possono essere presenti a lezione, sarebbe ancora meglio! Sarebbe bellissimo!». Questo post risulterebbe secondo l'analisi un post positivo perché un sistema informatico difficilmente riesce a percepire l'ironia. Oppure ancora «Presente Jeff Bezos a Ca' Foscari, aula magna piena con studenti seduti anche per terra! Neanche un posto libero!». Questo invece potrebbe risultare negativo, quando invece l'autore del commento potrebbe intendere a quanto interessante sia l'evento organizzato dall'Università, trasformando quindi il concetto dell'aula piena e senza posti liberi come estremamente positivo.

La definizione del dizionario del *sentiment* risulta essere una sfida difficile, poiché le parole possono assumere diversi significati. «Prendiamo per esempio il caso di BP. Data la crisi di pubbliche relazioni creata dalla fuoriuscita di petrolio nel Golfo del Messico, la misurazione del *sentiment* prima e dopo gli interventi gli annunci riparatori sarebbe stato lo strumento utile per valutare il danno per l'immagine della marca. Ma nel mondo di acronimi inglese, BP non significa solamente "British Petroleum" ma anche "business plan", "blood pressure", "Brad Pitt" e "bipolar disorder"».[112]

Infine anche la precisione dei dati di classificazione può costituire un problema. È difficile tracciare chi è l'autore dei commenti nei termini di descrittori demografici e geografici. Si può risalire alla fonte tramite l'URL, l'IP o la lingua utilizzata ma non sono sempre utili perché risultano essere poco precisi.

Non per queste difficoltà però, l'analisi non può non essere presa in considerazione, sempre più ci inoltriamo in un mondo digitale dove il web è la nostra seconda, se non prima, casa. Riuscire a valutare e ad analizzare ciò che si muove al suo interno porterebbe un gran valore aggiunto all'analisi della responsabilità sociale.

4.4 Come valutare la sostenibilità sociale: iniziative universitarie

Come ampiamente detto, l'università ha realizzato progetti con scopi sostenibili per promuovere la sostenibilità e per la condivisione dei progetti e dei risultati. Ci sono state altre iniziative non determinate da progetti, seminari o eventi che hanno mosso la sensibilità degli studenti e del personale accademico. È difficile riuscire a valutare questi

[112] Ivi p. 28.

tipi di iniziative, ma sono considerati molto importanti per ciò che riguarda la sensibilizzazione e il coinvolgimento della comunità cafoscarina.

Sono state effettuate, ad esempio, delle lezioni a lume di candela usando delle candele disposte dall'università all'interno del campus. Questo viene fatto in nome della sostenibilità energetica ed ambientale ma la condivisione dell'esperienza e la volontà di partecipare è frutto di una campagna mirata alla responsabilità sociale attuata dall'Ateneo. Infatti, l'esperienza è stata condivisa sia dagli studenti sia dagli stessi professori nei social personali oltre che a quelli ufficiali di Ca' Foscari.

Un altro esempio di iniziative che partono da un senso di responsabilità sociale è stato il flash-mob organizzato a San Sebastiano dove partendo dalla sede di San Sebastiano sono state messe circa seicento candele nel tragitto che porta fino al palazzo Ca' Foscari collegando simbolicamente le due sedi. Nello stesso tempo le candele vengono spente indicando simbolicamente il tempo per "l'energia del silenzio".[113]

Sono stati organizzati inoltre dei flash-mob per sensibilizzare la comunità veneziana non solo per un singolo fatto o per una ricorrenza di una giornata particolare (come ad esempio la giornata di "M'Illumino di Meno") ma anche per far conoscere alcune discipline e corsi di studio come la Lingua dei Segni, con l'intento di riunire tutti gli interessati e far conoscere la materia.

Ma c'è di più. Ca' Foscari organizza frequentemente, eventi, incontri, e discussioni per sensibilizzare l'utenza. E attraverso il network di Ca' Foscari Alumni, spinge sempre più alla condivisione delle proprie idee non solo per gli studenti ma anche per chi ha già finito il proprio percorso universitario con l'intento di coinvolgere il più possibile tutto il tessuto sociale del veneziano e della provincia.

Ca' Foscari inoltre ha attivato un progetto chiamato "Social Ca' Foscari" cioè una collaborazione con organizzazioni pubbliche e associazioni non-profit del Veneto dove l'università mette a disposizione le proprie conoscenze e capacità per acquisire le esigenze manifestate da questi enti. Come funziona? Le organizzazioni pubblicano dei bandi per la creazione di progetti e gli aspiranti volontari si candidano per la formazione e realizzazione dell'iniziativa. L'università in questo modo mira a integrarsi nelle dinamiche di welfare del territorio mettendo a disposizione le proprie risorse, cioè gli

[113] C. Mio, *Towards a Sustainable University*, Palagrave Macmillan, 2013, p. 139.

studenti, dando possibilità agli stessi di integrarsi e co-operare con aziende che si muovono da sempre nell'ambito del sociale.[114]

[114] Ca' Foscari Sociale <https://www.unive.it/pag/17709/>.

Conclusione

Nel percorso della tesi affrontato si è passati da indicare cosa sia la sostenibilità, come venga valutata, in che modo l'università affronti questo argomento e soprattutto come fare per poter indirizzare la ricerca verso gli obiettivi sostenibili. Ciò che emerge da questa ricerca, dedicata in particolare all'analisi della sostenibilità nelle università, è che mentre gli aspetti ambientale ed economico della questione sono ormai obbiettivi definiti e sottoposti ad attente valutazioni, l'aspetto sociale della sostenibilità tarda ancora a trovare piena considerazione come metro fondamentale. Gli indicatori su cui gli enti di ricerca fondano le valutazioni per la produzione delle classifiche internazionali, infatti, sono precisi nell'analisi dell'ambiente e del contesto economico, mentre si riscontra un'obiettiva difficoltà nel formalizzare la parte sociale. Diverse università, tra cui anche Ca' Foscari, stanno sempre più sviluppando processi formitavi, seminari ed incontri con personalità nel nome della propria identità e nel rispetto delle responsabilità sociali che gli atenei portano con sé in quanto scuole di educazione. La sostenibilità sociale non è semplicemente un argomento al pari degli altri due aspetti sostenibili, ma è il motore trainante di tutto ciò che gli stati mondiali, attraverso le università, gli enti di ricerca, le commissioni organizzate per il mondo sostenibile, hanno dichiarato di voler raggiungere. L'inclusione sociale, l'educazione alla sostenibilità sociale o la promozione del benessere, sono indicatori difficili da valutare ma necessari per muovere l'interesse da parte degli studenti, futuri lavoratori, verso la promozione di un mondo che si basi su questi principi. Inoltre, non è sufficiente la propensione e la sensibilità verso certi aspetti sociali ma è importante anche la consapevolezza che la sostenibilità sociale è un messaggio da trasmettere alle generazioni future. Se la sostenibilità ambientale ed economica può essere intesa semplicemente come dei numeri da raggiungere, la responsabilità a livello sociale invece non è solo un traguardo da conquistare che per quanto possono avere gli altri due aspetti degli obiettivi fondamentali per il benessere della società, come il risparmio d'energia, l'energia pulita o un pareggio di bilancio, ma è anche una filosofia, un'idea che porta l'uomo a intendere la sostenibilità come uno scopo partendo da un ragionamento e analizzando vari aspetti che in quanto essere umani si può e si deve arrivare a compiere. Il mondo del sociale è difficile da inquadrare in quanto è sia identificabile in alcuni indicatori sia rintracciabile in quello che sono le sensazioni, le emozioni che chi vive l'università prova. Ca' Foscari oltre a promuovere questionari che valutano ciò che studenti, professori o membri dello staff amministrativo

provano e pensano riguardo a un particolare argomento, che sia la didattica di un esame o l'idea che uno ha di una struttura, organizza anche eventi e discussioni per avvicinare e sensibilizzare gli studenti e la comunità al mondo sociale. Una proposta avanzata per valutare ciò che gli studenti in particolare pensano è la *sentiment analysis*. Questo metodo non è infallibile, anzi, può risultare ambiguo poiché è un'analisi di un sentimento fatto da un sistema codificato. Il mondo del web, attraverso le *social community* e i siti di *publishing* riflettono il pensiero di chi scrive essendo un luogo alternativo alla realtà dove esprimere sé stessi. Per quanto sia un'analisi difficile diventa però molto importante approcciarsi al mondo digitale per conoscere e capire chi ruota attorno all'università.

Bibliografia

World Commission on Environment and Development, *World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oxford University Press, 1987

A. Basso, M. Cardin, A. Giacometti, C. Mio, *Sustainability indicators for university ranking*, Working Paper 18, Venezia, 2017

A. Ceron, L. Curini, S. Iacus, *Social Media e Sentiment Analysis*, Springer Verlag Italia, Milano, 2014

A. Sen, *Sviluppo Sostenibile e Responsabilità*, Evento Unipol Gruppo Finanziario, 26 maggio, Roma 2010

A. Lauder, R. F. Sari, N. Suwartha, G. Tjahjono, *Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric*, Journal of Cleaner 108, Amsterdam, 2015

A. Verde, *Sostenibilità e Innovazione nei ranking*, Tesi di Laurea in Economia e Gestione delle Aziende, Venezia, A.A. 2012/2013

C. Carraro, L. Campagnolo, F. Eboli, S. Giove, E. Lanzi, R. Parrado, M. Pinar and E. Portale, *The FEEM Sustainability Index: An Integrated Tool for Sustainability Assessment, Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation*, Sustainability Appraisal: Quantitative Methods and Mathematical Techniques for Environmental Performance Evaluation, Milano, 2013

C. Dehon, D. Jacobs and C. Vermandele, *Ranking Universities*, Edition De l'Universite De Bruxelles, Bruxelles, 2009

E. Hazelkorn, T. Loukkola, T. Zhang, *Rankings in Institutional Strategies and Processes: impact or illusion?*, EUA Publication, Brussels, 2014

C. Mio, *Towards a Sustainable University, The Ca' Foscari Experience*, Palgrave, Londra, 2013

C. Mio*, La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni*, Franco Angeli, Milano, 2016

D. Checchi, F. Biolcati Rinaldi, C. Guglielmetti, S. Salini, M. Turri, *Ranking e valutazione: il caso delle classifiche delle università*, RIV Rassegna Italiana di Valutazione, Milano, 2008

M. Ferrera, V. Fargion, M. Jessoula, *Alle radici del welfare all'italiana: origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio, Venezia, 2012

P. Binetti, M. Cinque, *Valutare l'Università & Valutare in Università, Per una "Cultura della Valutazione*", Franco Angeli, Milano, 2015

R. Lozano, *Envisioning sustainability three-dimensionally*, Journal of Cleaner 16, Amsterdam, 2008

T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing, post-consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson Italia, Milano, 2014

Sitografia

AccountAbility 1000
http://www.bilanciosociale.it/accountability.html

Agenda 2030
www.unric.org/it/agenda-2030

Arte e Sostenibilità a Ca' Foscari
https://www.unive.it/pag/20859/

ARWU Shangai Ranking
http://www.shanghairanking.com/

Bilancio di Sostenibilità
<http://www.unive.it/pag/17655/>

Bilancio di Sostenibilità 2016
https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/sostenibile/doc/BILANCI_SOST/2016/bilancio_sostenibilita_CF_2016_PA.pdf

Ca' Foscari Sociale
https://www.unive.it/pag/17709/

Ca' Foscari Sostenibile
http://www.unive.it/pag/17682/

Censis
http://www.censis.it/

Certificazione LEED
https://www.unive.it/pag/17852/?L=0

Corriere del Veneto
http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/nuovistilidivita/2013/15-giugno-2013/se-studio-sostenibile-ca-foscari-ateneo-green-2221663881457.shtml

FabricAltra
www.fabricaltra.it
FEEM
https://www.feem.it/

FTSE
http://www.ftserussell.com/

Documento Ca’ Foscari Sostenibile
http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/spv/documenti/amministrazione_trasparente/performance/piano_performance/Piano_Integrato_2017-2019.pdf

Dow Jones Sustainability Index
http://www.mixura.com/dow-jones- sustainability-world/

Global Impact
http://www.globalcompactnetwork.org/

GPP
http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.progressivo=0&art.idArticolo=1&art.versione=1&art.codiceRedazionale=08A02995&art.dataPubblicazioneGazzetta=2008-05-08&art.idGruppo=0&art.idSottoArticolo1=10&art.idSottoArticolo=1&art.flagTipoArticolo=1

GreenMetric
http://greenmetric.ui.ac.id/

Horizon 2020
https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/

Human Development Index
http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi
Il Significato Degli Indicatori Ai Fini Di Una Corretta Analisi Ambientale
https://elearning.unipd.it/scuolaamv/pluginfile.php/16804/mod_resource/content/1/indicatori.pdf

Il Sole 24 Ore
http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/impresa-e-territori/2016-03-02/sostenibilita-sociale-chiave-sviluppo-134620.shtml?uuid=ACpXAxfC&refresh_ce=1

Il Sole 24 Ore
http://stream24.ilsole24ore.com/video/impresa-e-territori/responsabilita-sociale-pellerucci-elemento-fondante-aziende/AE53fyoD

ISCN
https://www.international-sustainable-campus-network.org/charter-and-guidelines/charter-overview

La Stampa
http://www.lastampa.it/2013/09/18/cultura/arte/ca-foscari-ledificio-green-pi-antico-del-mondo-B3HFGhsfbaeZzjH9szDGEO/pagina.html

Phil Baty dichiarazione
http://www.unitn.it/ateneo/110/trento-miglior-ateneo-italiano-nella-classifica-the-times-higher-education

Posizionamento Università Italiane
https://studyabroad.careers360.com/articles/top-universities-in-italy

Presentazione GreenMetric
https://events.unibo.it/greenmetric2017/presentations

PRME
http://www.unprme.org/about-prme/index.php

QS World University Ranking
http://www.qs.com/

Rapporto Finale del CNEL
http://www.sinanet.isprambiente.it/gelso/files/indicatori-sviluppo- sostenibile.pdf

Social Accountability 8000
http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm

Statuto Ca’ Foscari
https://www.unive.it/pag/8144/

STOXX Global ESG Leaders
https://www.stoxx.com/index-details?symbol=SXWESGP

The Talloires Declaratio
http://ulsf.org/wp-content/uploads/2015/06/TD.pdf

The Halifax Declaration
http://www.educazionesostenibile.it/portale/images/stories/notizie_formazione/la_dichiarazione_di_halifax.pdf

THE Times Higher Education
www.timeshighereducation.com/