



Università
Ca' Foscari
Venezia

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
IN ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E DELLE
ATTIVITÀ CULTURALI

Tesi di laurea

**LA SOSTENIBILITÀ NELLE ISTITUZIONI
ARTISTICO-CULTURALI VENEZIANE**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Federica Maria Giovanna Timeto

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Cristina Baldacci

Laureanda

Sofia Scortichini

Matricola 976112

Anno accademico

2025-2026

Abstract

Le istituzioni artistico-culturali hanno una responsabilità sociale dovuta alle ricadute, positive o negative, dirette o indirette, delle loro scelte sul territorio. A Venezia le istituzioni artistico-culturali storiche incontrano quelle più giovani, ciascuna con ambiti d'interesse, influenze e obiettivi diversi. Se nei luoghi della cultura veneziani sono generalmente numerosi i contenuti legati all'ambiente e a un cambiamento culturale favorevole al contrasto dell'emergenza climatica, come conferenze, esposizioni o laboratori, non è altrettanto frequente ritrovare lo stesso interesse nelle scelte di gestione aziendale: a Venezia pochissime istituzioni, anche rilevanti a livello nazionale e internazionale, rendono pubblici nei loro siti web i propri programmi di sviluppo sostenibile e quando lo fanno sono solitamente scarni.

Dopo un capitolo iniziale dedicato alla definizione teorica di cosa si intende con il termine di sostenibilità, con un accento particolare sull'interconnessione tra le sue varie accezioni, si entrerà nello studio della realtà artistico-culturale veneziana.

La prima parte di questa ricerca si pone l'obiettivo di mappare la situazione attuale. Lo studio dei siti web e il contatto con i componenti dello staff permetteranno una conoscenza più profonda e completa dell'ambiente di ricerca. Attraverso l'analisi e il confronto di musei, esposizioni temporanee, centri culturali, teatri e università si raccolgono informazioni per chiarire le loro eventuali pratiche di gestione sostenibile, dai materiali degli allestimenti al trasporto delle opere, dai fornitori per i bookshop alle proposte presenti nei menu delle caffetterie.

La seconda parte, invece, è dedicata alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità come esempio di integrazione di più declinazioni della sostenibilità all'interno della stessa istituzione. L'approfondimento dell'opera della Fondazione, realizzato grazie a due interviste, permette di riflettere in modo complessivo sulla situazione veneziana attuale per il settore artistico-culturale.

Sommario

Introduzione	5
Capitolo 1: La sostenibilità nel settore artistico-culturale	7
Ambiente naturale e ambiente sociale	7
Le declinazioni della sostenibilità.....	10
Sostenibilità e rispetto dell'ambiente	11
La crisi climatica in ambito sociologico	16
Istituzioni artistico-culturali e sostenibilità	20
La dimensione economica nel settore museale	28
Capitolo 2: La sostenibilità nella gestione delle istituzioni artistico-culturali veneziane	31
I musei (1): I Musei Civici di Venezia	31
I musei (2): Peggy Guggenheim Collection.....	38
Gli spazi espositivi (1): i Giardini (e non solo) per La Biennale di Venezia.....	40
Gli spazi espositivi (2): la Pinault Collection a Palazzo Grassi e Punta della Dogana	44
Gli spazi espositivi (3): l'Arsenale per il Salone Nautico Venezia e il Salone dell'Alto Artigianato Italiano.....	47
I centri culturali (1): Fondazione Giorgio Cini.....	50
I centri culturali (2): The Human Safety Net	54
I teatri (1): Teatro La Fenice e Teatro Malibran	56
I teatri (2): Teatro Goldoni.....	58
Le università (1): l'Università Ca' Foscari.....	61
Le università (2): l'Università IUAV	65
Altri esempi di realtà locali	68
I dati emersi.....	72
Capitolo 3: La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità	85
La Fondazione e i soci fondatori.....	85
La governance	86
Le nove aree tematiche	87
Il rapporto tra la Fondazione e la cultura	89
Il Rapporto delle attività del 2025.....	90
La gestione della cultura in una città fragile.....	92
Attuali lacune e futuri sviluppi.....	98
Conclusioni	103
Appendice	107

Bibliografia.....	111
Sitografia.....	115

Introduzione

Grandi eventi ed esposizioni permanenti, fruizione e produzione, conservazione e valorizzazione: il settore artistico-culturale veneziano è capillarmente diffuso sul territorio e caratterizzato da soggetti con obiettivi, dimensioni ed esigenze totalmente differenti tra loro. Rendere questo settore più sostenibile, cioè renderlo in grado di svilupparsi senza nuocere al territorio e ai suoi abitanti, è un passo imprescindibile per trainare l'intera città verso il cambiamento. Nell'ultimo decennio, almeno, il tema della sostenibilità è diventato sempre più popolare articolandosi principalmente nella direzione ambientale e, nei casi più fortuiti, in quella sociale. Nonostante ciò, studi sociologici di fine anni Settanta hanno evidenziato la necessità di sviluppare parallelamente tutte le dimensioni della sostenibilità. Cercare di tutelare la produzione culturale senza avere un piano per sostenerla economicamente, ad esempio, è un tentativo destinato al fallimento. Di questo si occupano in particolar modo Catton e Dunlap nel 1980, quando illustrano un nuovo paradigma ecologico basato proprio sull'interconnessione tra le diverse declinazioni della sostenibilità. Questa consapevolezza è il fil rouge della tesi. Per ragioni di focus e di coerenza tematica, si è scelto di concentrare l'analisi sull'aspetto ambientale. Sono stati tuttavia inclusi elementi sociali, economici e, naturalmente, culturali per ragioni di completezza.

L'elaborato nasce da una principale domanda di ricerca: in un'epoca in cui il tema della sostenibilità è sempre più conosciuto e popolare, quali passi hanno compiuto finora le istituzioni artistico-culturali veneziane per muoversi in questa direzione e quali programmi hanno per il futuro?

Per rispondere al quesito, si è deciso di realizzare uno studio essenzialmente comparativo e, nell'ultima parte, qualitativo. Il cuore di questa tesi, infatti, è costituito da una analisi dettagliata delle strutture e delle iniziative delle istituzioni artistico-culturali veneziane, per comprendere il loro grado di impegno verso la sostenibilità prevalentemente ambientale. L'analisi è stata realizzata principalmente utilizzando i materiali resi pubblici dai soggetti stessi, tra report e documenti programmatici, ma anche tramite i siti web, i social media e le certificazioni ottenute. Quando i dati pubblici risultano incompleti o insufficienti, questi sono approfonditi grazie alla corrispondenza con gli staff delle istituzioni. Segue l'analisi un confronto delle quindici istituzioni analizzate secondo undici categorie prestabilite e raggruppate in tre tabelle. Esterno e successivo a questa analisi

comparativa è lo studio conclusivo di una realtà che per sua stessa natura applica i principi di sostenibilità interdimensionale valorizzati dagli studi citati sopra. Per realizzare quest'ultimo approfondimento si è preferito un approccio qualitativo, caratterizzato principalmente dalla realizzazione di due interviste, oltre che, anche in questo caso, dall'analisi di quanto pubblicato in rete.

Il primo capitolo di questa tesi ripercorre l'evoluzione teorica della definizione del termine "sostenibilità" e della sua applicazione nel settore culturale. Il nuovo paradigma proposto da Catton e Dunlap si pone come faro per l'intero elaborato, ma per ragioni di focus il campo di studio si restringe sempre più sulla dimensione ambientale tradizionalmente intesa. Il secondo capitolo contiene l'analisi della gestione di musei, spazi espositivi, centri culturali, teatri e università rilevanti per il territorio e conosciuti a livello nazionale e internazionale. In conclusione del capitolo, i dati emersi vengono confrontati tra loro per proporre un quadro complessivo della situazione del settore a Venezia. Infine, il terzo e ultimo capitolo è dedicato alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, un giovane esempio di un approccio consapevole dell'interdipendenza che caratterizza le varie declinazioni della sostenibilità. La prima parte del capitolo ripercorre la storia, la struttura e gli obiettivi della Fondazione. La seconda parte approfondisce le attività della Fondazione restituendo il contenuto delle interviste realizzate grazie alla disponibilità di Silvia Oliva, Coordinatrice delle attività progettuali, e di Chiara Casarin, membro del Comitato scientifico.

L'intero percorso evidenzia un'attenzione alla sostenibilità ancora superficiale da parte di molti dei soggetti analizzati. Svariate certificazioni riconoscono un impegno in questa direzione, che tuttavia risulta ancora poco profondo e poco orientato a un cambiamento reale e completo del proprio approccio. Inoltre, grazie soprattutto alla testimonianza della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, si rileva che, anche quando i soggetti hanno dei programmi interni di sviluppo sostenibile, questi sono poco coordinati con gli altri soggetti, riducendo notevolmente così le potenzialità dei programmi stessi.

Capitolo 1: La sostenibilità nel settore artistico-culturale

Ambiente naturale e ambiente sociale

Dall'antichità, l'"ambiente" è ciò che ci circonda: il termine deriva dal latino "ambiens, ambientis", participio presente del verbo *ambire*, cioè "circondare", e mantiene il prefisso greco *ἀμφι-*, "attorno". Nel 1980 i sociologi William Catton e Riley Dunlap analizzavano i diversi significati che la parola "ambiente" assume in sociologia rispetto alle altre discipline: nel discorso non sociologico l'ambiente è il contesto fisico, come la biosfera o parte di essa; nella sociologia classica, invece, il termine è usato esclusivamente per riferirsi alle influenze sociali e culturali che agiscono sull'individuo. Nella sociologia classica, infatti, l'ambiente non è costituito dalle caratteristiche fisiche del luogo, siano esse naturali o antropizzate, ma è costituito dal gruppo e dalla comunità di appartenenza, dalle istituzioni economiche, scolastiche e religiose e dalle altre comunità circostanti. La sociologia classica, da un lato, privilegia una prospettiva antiriduzionista: l'indicazione durkheimiana sull'impossibilità di ridurre la spiegazione di un fatto sociale alla comprensione dei singoli elementi psicologici, economici o biologici che lo compongono (1897) viene ripresa e riproposta anche per l'ambiente, che è complesso perché costituito anche da numerosi fattori socioculturali; dall'altro lato, questa complessità non include fattori di altra natura, fra tutti quello ecologico.

L'ambiente sociale è quindi tradizionalmente costituito dalle norme sociali, dalle istituzioni scolastiche, sanitarie e culturali, dal posto di lavoro, da lingua, religione e tradizione che sono condivise da chi vive nello stesso luogo. Esso comprende in senso ampio l'intera società e dentro senso più ristretto il microambiente del singolo individuo, costituito dalle relazioni familiari e amicali, da scuola, università e lavoro, eccetera. Ciascuno di questi elementi ha influenze diverse sull'individuo, e l'intensità del potere che esercita su di esso dipende in parte anche dai valori e dalla scala di priorità dell'individuo stesso. Si prenda ad esempio la scuola: la scuola non è solo il luogo in cui si acquisiscono competenze, ma influisce insieme alla famiglia sulla formazione dell'individuo, delle sue credenze e dei suoi valori, inserendolo per la prima volta in una cerchia sociale esterna a quella familiare. Allo stesso modo, il luogo di lavoro ha potere di definizione dell'individuo in relazione ai propri obiettivi e alla propria individualità e indipendenza. Le relazioni amicali e affettive, pur insieme a famiglia, scuola e lavoro, sono una componente fondamentale del benessere psicologico dell'individuo, che ricadrà poi sul modo in cui

l'individuo si ripresenta alla società. Tutti questi elementi costituiscono il microambiente sociale dell'individuo e sono un esempio di come l'ambiente sociale e l'individuo sono legati da una forte influenza reciproca.

Come già evidenziato, il termine “ambiente” cambia totalmente significato quando viene utilizzato esclusivamente in relazione alla natura, che è ciò che fanno la gran parte delle discipline non sociologiche. In questo caso, l'ambiente è tradizionalmente inteso come l'insieme degli elementi fisici, chimici e biologici in cui gli esseri viventi vivono e con cui interagiscono (*Cosa si intende per ambiente e come tutelarlo*, 2020). Strettamente connesso a questo concetto è quello di ecosistema, che pone l'accento sugli organismi viventi che ne fanno parte e sulle relazioni che intercorrono tra loro.

In “A New Ecological Paradigm for Post-Exuberant Sociology” (1980), Catton e Dunlap superano il dualismo tra naturale e sociale, dimostrando come l'ambiente non sia mai puramente “naturale”, né faccia da sfondo ai fenomeni sociali. Il testo, i cui passaggi saranno ripercorsi successivamente nel paragrafo “La crisi climatica in ambito sociologico”, illustra innanzitutto le premesse della sociologia classica, radicata in un forte antropocentrismo e ottimismo nei confronti di una possibile crescita tecnica illimitata. Tuttavia, continuano gli autori, quando negli anni Settanta del secolo scorso la consapevolezza ecologica ha cominciato ad aumentare, soprattutto per via di una crescente scarsità energetica e di risorse, si è fatta strada la percezione che la crescita umana (in termini di numerosità ma soprattutto di sviluppo) subisca i limiti imposti dall'ambiente naturale. Ambiente sociale e ambiente naturale, dunque, non sono così logicamente separabili come si credeva in età illuminista, quando l'espansionismo coloniale faceva credere agli Europei nell'esistenza di sempre nuovi territori e nuove risorse da conquistare.

Nel comprendere come tutti gli elementi naturali, viventi e non viventi, esseri umani compresi, sono legati da una forte interrelazione di dipendenza è stata centrale la figura del naturalista ed esploratore Alexander von Humboldt, vissuto a cavallo tra Sette e Ottocento. Tra i primi a mettere in discussione l'antropocentrismo, Humboldt è stato fondamentale nello sviluppo scientifico ottocentesco per tre ragioni principali: innanzitutto, fu il primo a misurare la natura con strumenti scientifici precisi e a unire i dati raccolti a quanto osservato sul campo; in secondo luogo, introdusse il concetto di “rete di vita”, secondo cui tutto in natura è interconnesso; infine, Humboldt comprese che

la distribuzione di piante e animali sulla Terra è determinata da fattori climatici e si deve quindi al clima la presenza di ciascun organismo in una certa area e la sua assenza in un'altra¹ (Pausas, Bond, 2018). Avendo dato il via agli studi sulla relazione tra clima e ambiente e sugli effetti delle azioni umane sull'ambiente, Humboldt ha posto le basi delle attuali conoscenze e riflessioni sul cambiamento climatico e sulla sostenibilità ambientale, tema a cui sono dedicati i prossimi paragrafi.

Nel 1962 un nuovo contributo si è rivelato capace di stimolare l'interesse collettivo e diventare punto di riferimento globale per l'attivismo ambientale: in *Primavera silenziosa*, la biologa e zoologa statunitense Rachel L. Carson ha analizzato gli effetti dei prodotti chimici sull'ambiente dalla Seconda guerra mondiale in avanti. Il volume è intenzionalmente rivolto a un pubblico vasto e non specializzato, visto che è stato pubblicato in un'epoca in cui non si parlava ancora di crisi climatica ma il tema era già urgente: alla fine della Seconda guerra mondiale la ricerca si era concentrata sulle applicazioni civili del nucleare, sperimentato per la prima volta da Enrico Fermi nel 1934 e diventato protagonista invisibile della Guerra fredda; inoltre, il periodo postbellico era stato caratterizzato da una forte industrializzazione, causa di sfruttamento dei combustibili fossili, di inquinamento atmosferico e idrico, di desertificazione e perdita di biodiversità, di produzione di rifiuti tossici e di utilizzo di pesticidi. Proprio l'uso indiscriminato dei pesticidi e il loro impatto sull'ambiente è stato tra i temi affrontati da Carson che ha toccato più coscienze. In Carson, la natura è caratterizzata da un sistema di interdipendenza e di mutuo beneficio, in un equilibrio perfetto che l'autrice attribuisce a una divinità superiore e che l'essere umano disturba interferendo con le proprie azioni (Ghanta, Paul, 2016). Si tratta di una analisi dell'ambiente naturale sicuramente superata, almeno scientificamente, ma da ricordare in quanto una delle prime indirizzate alla considerazione della collettività multispecie con lo scopo di attivare tutti a sostegno della causa climatica.

¹ Dagli studi sulla distribuzione degli esseri viventi in diverse aree del Pianeta si è sviluppato il concetto di biodiversità, cioè la varietà di organismi viventi all'interno di una singola specie, tra specie diverse e in ecosistemi diversi. Il termine, abbreviazione di *biological diversity*, è stato coniato nel 1988 dall'entomologo americano Edward O. Wilson e ha ottenuto risonanza globale grazie all'Earth Summit di Rio de Janeiro del 1992.

Le declinazioni della sostenibilità

Come il termine “ambiente”, anche il concetto di sostenibilità è caratterizzato da numerose dimensioni. E come il termine “ambiente”, anche le varie declinazioni del concetto di sostenibilità sono state riconosciute come interconnesse a partire dal lavoro di Catton e Dunlap (1980). Una azione sostenibile è una azione in grado di essere sopportata dall’ambiente in cui si colloca, che rimane così invariato (o migliore) per le generazioni future. Oggi la declinazione più diffusa è quella ambientale. Un’azione sostenibile per l’ambiente tradizionalmente inteso è un’azione rispettosa dell’ecosistema in cui è inserita. Le altre due declinazioni più conosciute sono quella economica, che consente uno sviluppo duraturo dell’organismo, e quella sociale, che inquadra le azioni dell’organismo in un’ottica di equità e inclusione. A queste tre dimensioni più comuni (approfondite nel paragrafo “Sostenibilità e rispetto dell’ambiente”) se ne affiancano altre meno popolari ma altrettanto rilevanti nella rete che lega i vari ambiti della sostenibilità. La sostenibilità culturale, ad esempio, promuove la conservazione e la valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale, così che possa essere trasmesso integralmente alle generazioni future. La sostenibilità istituzionale garantisce una gestione responsabile e trasparente delle risorse pubbliche, che assicura democrazia e cooperazione. La sostenibilità urbana sostiene la creazione di ambienti resilienti ed efficienti per la vita nelle città. La sostenibilità didattica favorisce la realizzazione di percorsi educativi in grado di preparare le nuove generazioni ad azioni responsabili. Sin dalle definizioni di ciascuna declinazione della sostenibilità si intravede la forte interconnessione che le lega. Forniscono un esempio di ciò le conseguenze della crisi climatica, che, dall’innalzamento delle temperature agli eventi meteorologici estremi, sono un fattore di rischio concreto per la conservazione delle collezioni nei musei. La tutela del patrimonio, oggetto della sostenibilità culturale, finisce per dipendere così dalle scelte di sostenibilità ambientale negli edifici museali, che devono ripensare le proprie strategie di conservazione alla luce della transizione ecologica (UNESCO, 2020, cit. in Federici, 2026). Inoltre, per poter modificare le proprie strategie e le proprie strutture, i musei necessitano di risorse economiche (sostenibilità economica), spesso in Italia derivanti da sostegno pubblico² (sostenibilità istituzionale). Il caso proposto è esemplificativo di come una dimensione della sostenibilità non possa esistere e svilupparsi senza il sostegno concreto delle altre.

² Questo punto sarà approfondito nel paragrafo “La dimensione economica nel settore museale”.

Anche l'aspetto ambientale, su cui si soffermerà maggiormente l'analisi successiva, è quindi fortemente interconnesso ai numerosi altri aspetti della sostenibilità.

Sostenibilità e rispetto dell'ambiente

Grazie all'apporto di Catton e Dunlap (1980), la sociologia contemporanea considera l'ambiente come unico e circolare, costituito da fattori sociali e culturali ma anche da fattori ecologici. L'attività umana è legata all'ambiente da un rapporto inevitabile di dipendenza reciproca che non esclude l'umano né lo esime dalle conseguenze che le azioni sociali hanno: l'attività umana trasforma l'ambiente naturale e allo stesso tempo dovrebbe essere vincolata dai limiti da quest'ultimo imposti. Dalla Rivoluzione industriale l'essere umano ha cercato di sfruttare quanto più possibile tutte le risorse a disposizione a favore del proprio sviluppo economico, senza considerare le capacità naturali di rigenerazione delle risorse. Un modello così distruttivo non può essere sostenuto nel lungo periodo. Lo spiegava bene Karl Marx, che nel 1867 criticava il capitalismo scrivendo di sfruttamento dell'operaio, di alienazione del lavoratore dal prodotto e dalla società e di contraddizioni interne al sistema³. Le prospettive femministe, e l'ecofemminismo in particolare, poi, integreranno la giustizia ambientale con quella sociale e riconoscono il valore delle esperienze situate, a partire da quelle delle donne e dei soggetti femminilizzati, che spesso sono anche quelli che subiscono di più le conseguenze della crisi ambientale e tuttavia più in grado di immaginare una relazione con l'ambiente non estrattiva e non distruttiva. Tradizionalmente considerato utopista tecnologico e lontano dall'ecologia, Marx viene letto diversamente nelle recenti pubblicazioni del filosofo Kohei Saito⁴: lo studio del testo inedito "Quaderni di scienze naturali" rivela che l'ultimo Marx riconosceva il capitalismo come motore dello sfruttamento non solo umano ma anche

³ L'analisi di Marx viene rielaborata e ampliata nel 2004 dalla filosofa e attivista Silvia Federici, considerata una delle più significative esponenti del pensiero femminista contemporaneo proprio per la sua rielaborazione dei paradigmi marxisti; Federici chiarisce il lavoro delle donne (ignorato da Marx) nella riproduzione e nella cura della forza lavoro: un lavoro non retribuito, costretto e tenuto nascosto nelle quattro mura della casa ma che è alla base dello sfruttamento capitalista. Una ripresa fondamentale del tema viene proposta nel 2020 dalla storica ambientale Stefania Barca, nota per i suoi studi sulla giustizia ambientale e sul rapporto tra lavoro, ecologia e genere; l'analisi di Barca (*Forces of Reproduction: Elements in Environmental Humanities*, 2020) dà voce a tutti quei soggetti (spesso femminili) che si occupano della vita, riproducono l'umanità e si prendono cura dell'ambiente biofisico, ma che sono ignorati dalla visione dominante.

⁴ L'intellettuale Kohei Saito è centrale nella reinterpretazione del pensiero marxista grazie alla sua analisi degli scritti inediti di Marx ed Engels.

naturale, rivolgendo la propria attenzione a fenomeni come la deforestazione, la desertificazione, l'esaurimento del suolo e l'estinzione delle specie.

Il primo passo verso il cambiamento è stato fatto nel 1972 dall'ONU con l'introduzione del concetto di sviluppo sostenibile, poi definito con più chiarezza nel documento "Our common future" o "Rapporto Brundtland" del 1987. Negli anni Settanta del secolo scorso si è quindi maturata la consapevolezza che quel modello produttivo capitalistico, basato su meccanismi come estrattivismo e colonialismo, avrebbe causato il collasso dell'ecosistema terrestre, in quanto la Terra dispone di risorse limitate e ne venivano tratte di più di quanto essa era in grado di rigenerare. In questa consapevolezza è nato il concetto di sostenibilità, ufficialmente definita come la soddisfazione dei bisogni della generazione presente senza la compromissione dei bisogni delle generazioni future (Livelli, 2025).

Come introdotto nel paragrafo "Le declinazioni della sostenibilità", esistono più dimensioni di sostenibilità, tra loro interconnesse, e l'ONU ne identifica in particolare tre: ambientale, sociale ed economica. Con sostenibilità ambientale si intende la capacità di mantenere nel tempo l'equilibrio degli ecosistemi conservando le risorse naturali e minimizzando l'impatto umano. Questo principio si applica in moltissimi ambiti differenti, dalla mobilità all'agricoltura, e su tutti i livelli, dall'azione individuale a quella aziendale e a quella governativa. La sostenibilità sociale è la capacità di garantire equità, benessere, inclusione e coesione sociale. Si manifesta nell'accesso ai diritti fondamentali, come sanità e istruzione, e nella giustizia sociale, anche all'interno delle politiche aziendali. Nelle imprese, sostenibilità sociale significa ad esempio tutela dell'incolumità e dei diritti dei lavoratori, supporto alla creazione di una comunità interna e assunzioni senza discriminazioni di età, genere, etnia, eccetera. Un secondo aspetto importante della sostenibilità sociale nelle imprese è l'impatto che l'azienda ha sulla comunità di cui fa parte. Infine la sostenibilità economica, cioè la promozione di una crescita duratura con investimenti responsabili, utilizzo efficiente delle risorse e gestione trasparente e rispettosa delle normative.

Simbolo di questo sviluppo sostenibile multidimensionale è il documento "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", firmato nel 2015 a New York dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite. Si tratta di un piano d'azione globale che impegna tutti i Paesi a lavorare per il raggiungimento entro il 2030 dei diciassette

obiettivi stabiliti. Ciascuno di questi obiettivi, tutti legati tra loro, è riconducibile a una o più delle dimensioni della sostenibilità sopraelencate.

Il 16 dicembre 2022 l'Unione Europea ha pubblicato il Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nell'ambito del Green Deal Europeo. Questa direttiva aumenta notevolmente il numero delle imprese che sono tenute a redigere il bilancio di sostenibilità (o report ESG), cioè un documento che illustra ai clienti, ai produttori, agli investitori e ai dipendenti le scelte aziendali in termini di sostenibilità economica, ambientale e sociale. La sua introduzione è cominciata nel 2025 e si concluderà nel 2029, quando sarà adottata anche dalle aziende con numero di dipendenti e stato patrimoniale minore (le microimprese restano comunque escluse dall'obbligo). Uno degli obiettivi del CSRD è quello di arginare il fenomeno del greenwashing, cioè i tentativi da parte di molte aziende di presentarsi come attente e rispettose dell'ambiente naturale per migliorare la propria immagine senza tuttavia effettuare dei concreti adeguamenti nelle proprie scelte aziendali. Un bilancio chiaro e trasparente permette invece una conoscenza reale dei comportamenti delle imprese (Fraccaro, 2023). Nonostante sia stato lanciato nel 2019, nel 2026 il testo del Green Deal continua a essere discusso, revisionato e negoziato dalla Commissione europea. Come spiega la responsabile del think tank italiano che si occupa di clima a Bruxelles, Marta Lovisolo (Martinelli, 2025), sono ancora in corso votazioni, a parole indirizzate a una semplificazione legislativa ma che rischiano di deregolamentare il progetto. A novembre 2025, per esempio, è stata rimossa l'introduzione di un obbligo per le imprese di proteggersi dai rischi climatici, cioè di fare un'analisi dei propri beni materiali e di valutare se siano o meno in pericolo dal punto di vista climatico: una scelta volta alla semplificazione che però elimina uno strumento fondamentale, importante anche per banche e investitori che, quando investono, vogliono quantificare i possibili rischi. Molti dei requisiti rimasti, inoltre, sono ora un obbligo solo per le aziende con almeno 5 mila impiegati o 1,5 miliardi di euro di fatturato, il che esclude tutto il settore delle piccole e medie imprese.

Quando si parla di sostenibilità ambientale, un elemento non trascurabile è quello dell'economia circolare. Contrapposto al modello economico lineare in cui i prodotti, una volta utilizzati, vengono gettati via, il modello circolare propone invece il riutilizzo e la riparazione dei prodotti o delle materie prime da cui essi sono composti per estendere il ciclo di vita dei materiali e ridurre la produzione di rifiuti (L., 2025). Il sistema

dell'economia circolare è nato nel 1966 con l'articolo "The Economics of the Coming Spaceship Earth" dell'economista Kenneth E. Boulding, e dieci anni dopo ha raggiunto la Commissione Europea grazie al rapporto "The Potential for Substituting Manpower for Energy" dell'architetto Walter R. Stahel e dell'economista e sociologa Genevieve Reday-Mulvey. I vantaggi economici sono legati principalmente alla riduzione dei costi per l'estrazione delle materie prime, mentre i vantaggi ambientali sono evidenti vista la drastica riduzione nella produzione di rifiuti. Trarre meno risorse significa anche lasciare all'ambiente naturale più tempo per rigenerarsi, che, come si è visto, è uno degli elementi chiave della sostenibilità. Attualmente l'economia circolare è dispersa tra svariate direttive e regolamenti, ma è prevista nel 2026 l'approvazione da parte della Commissione Europea del "Circular Economy Act" (a giugno 2026 ancora non avvenuta), ossia un atto che promuoverebbe l'economia circolare a economia di scala da implementare in ogni prodotto, senza limitarsi ancora a essere semplicemente un settore più sostenibile all'interno di un'economia strutturalmente lineare (Turco, 2025). Come scrive la stessa Commissione Europea (2025), questo atto ha come obiettivo l'aumento della sicurezza economica, della resilienza, della competitività e della decarbonizzazione dell'Unione Europea, creando un mercato unico per le materie prime secondarie e aumentando l'offerta di materiali riciclati di alta qualità. I benefici dell'economia circolare sono chiaramente visibili per la sostenibilità economica e per la sostenibilità ambientale, ma non mancano i benefici sociali: lo stimolo verso l'innovazione dei sistemi di produzione rende inevitabili nuovi modelli di business, con conseguenze positive come la creazione di nuovi tipi di lavoro e un impatto positivo sulla qualità dell'aria. L'approccio circolare non è tuttavia privo di critiche: innanzitutto la transizione iniziale richiede investimenti economici, rischi per l'occupazione e un cambiamento tecnico e culturale generale; inoltre, la legislazione non è ancora chiara e il rischio di greenwashing non è da sottovalutare. Ne riconosce un ulteriore punto di criticità Serge Latouche, padre del movimento della decrescita (Gardini e Iacovissi, 2022): l'economia circolare è in linea con il progetto di decrescita, ma non è sufficiente in quanto non tutto è riciclabile o rinnovabile, a partire dall'energia usata nella produzione. Latouche (Profumi, 2022) sottolinea, così, come nell'ottica circolare è necessario includere l'aspetto fondamentale della riduzione della produzione per non essere complici di uno spreco equiparabile a quello generato dal processo lineare.

Quando si parla di rispetto dell'ambiente naturale, si fa riferimento ad ambiti di azione associabili a poteri di estensione differente: dall'azione individuale all'azione delle imprese, fino all'azione governativa. Un obiettivo comune, cioè il rispetto dell'ambiente, finisce inevitabilmente per essere declinato in numerosissime azioni pratiche differenti. Per tutte le aree, dalla micro-individuale alla macro-governativa, rispettare l'ambiente equivale all'adozione di comportamenti in linea con quanto sta attorno, riducendo il proprio impatto (o "impronta ecologica", su cui si tornerà tra un attimo) e salvaguardando gli esseri viventi e gli elementi non viventi che lo costituiscono. La misurazione dell'impronta ecologica rimane uno degli strumenti più utilizzati e appropriati per quantificare l'impatto proprio o della propria azienda: l'impronta ecologica misura "l'area di terreno produttivo necessaria per produrre i materiali e l'energia per sostenere i consumi [...] per un certo periodo di tempo, nonché per assorbire le emissioni inquinanti risultanti da tale consumo" (Wackernagel e Rees, 1996, cit. in Battisti et al., 2023).

A livello individuale, le azioni col maggior impatto sulla sostenibilità possono riguardare ad esempio la riduzione degli acquisti e la preferenza verso un'alimentazione vegetale. A livello di imprese, le azioni principali si riferiscono alle scelte produttive, di trasporto e di vendita e a investimenti consapevoli. Infine, a livello governativo, lo strumento principale riguarda la legislazione, affiancato da iniziative educative e da incentivi per la transizione ecologica.

Da quanto detto finora, la sostenibilità ambientale comprende svariate dimensioni e prospettive. Ogni dimensione è interconnessa alle altre e non è analizzabile nella sua interezza se vengono escluse le altre. Il veganismo, ad esempio, talvolta è scelto come dieta salutare, altre come posizionamento etico-politico contro lo sfruttamento e l'uccisione animale, e in ogni caso ha anche valore ambientale per la riduzione del consumo di terreni e di risorse idriche⁵.

⁵ Secondo il World Resources Institute (2025), infatti, circa il 95% delle foreste disboscate globalmente tra il 2001 e il 2024 è stato trasformato in terreni per l'agricoltura; nonostante ciò, il report di Greenpeace "Soldi pubblici in pasto agli allevamenti intensivi" (2019) riporta che il 70% della produzione agricola nell'Unione Europea è destinata a produrre mangime e foraggio per gli animali negli allevamenti. Il forte utilizzo di soia nell'alimentazione vegana, ad esempio, è molto criticato in quanto le sue coltivazioni sono una delle maggiori cause di deforestazione in Sud America, dove il Brasile è il primo produttore al mondo di questo legume; in realtà, uno studio dell'associazione ambientalista WWF (2022) rivela che il 75% della soia prodotta diventa mangime animale e conseguentemente i cittadini europei onnivori consumano in media sessanta chili di soia all'anno nascosta nei prodotti animali, contro i cinque chili di soia consumati direttamente. Una lettura più completa dei dati suggerisce chiaramente, così, che una delle prime cause di

Dovendo inevitabilmente restringere il campo di indagine, questa ricerca si concentra in particolare sulla dimensione ambientale, cioè sulle azioni di contrasto alla crisi climatica e sulle ricadute dell'industria culturale sul territorio lagunare veneziano, pur senza dimenticare che questa declinazione è strettamente connessa a tutte le altre dimensioni della sostenibilità e caratterizzata da numerose sfaccettature e prospettive differenti.

La crisi climatica in ambito sociologico

Nonostante sia già da metà Novecento che la consapevolezza del cambiamento climatico si sviluppa, il tema è stato ignorato fino a tempi recenti dalla sociologia e dalle sue sottodiscipline, tra cui la sociologia dell'arte (Holt, 2022). Accettare la questione climatica, infatti, significa riconoscere che l'uomo non è superiore alla natura e così mettere in discussione le fondamenta dell'intera disciplina, e questo è un salto che spesso gli studiosi sono restii a compiere. La sociologia dell'arte ne è un esempio: è nata alla fine del Ventesimo secolo come interesse nella conoscenza delle arti come dominio sociale ma totalmente scollegata dai problemi ambientali, tema di cui ha iniziato a interessarsi solo negli anni Dieci del Duemila. E qui entrano in gioco le critiche di Catton e Dunlap alla sociologia classica. In "A New Ecological Paradigm for Post-Exuberant Sociology" (1980), i due autori ricordano innanzitutto come storicamente la società occidentale sia stata caratterizzata da un forte antropocentrismo. Negli ultimi secoli la conquista di nuovi territori, tra cui quella conseguente alla "scoperta" dell'America, ha comportato una crescita di abbondanza di risorse che, insieme allo sviluppo di nuove tecnologie, ha portato in Occidente un ottimismo senza precedenti. In particolare, Catton e Dunlap individuano quattro credenze alla base della visione dominante occidentale: gli umani sono diversi da tutte le altre creature e hanno il dominio su di loro; gli umani sono padroni del proprio destino, possono scegliere i propri obiettivi e sviluppare le competenze necessarie per raggiungerli; il mondo è vasto e offre opportunità illimitate per gli umani; per ogni problema c'è una soluzione, e per questo la storia dell'umanità è una storia di costante progresso. Sono quattro credenze antropocentriche, ottimiste e fortemente antiecologiche (ma messe in discussione già nel Ventesimo secolo dalle trasformazioni climatiche).

deforestazione è drasticamente riducibile se si riduce il consumo di prodotti animali e si preferisce un'alimentazione vegetale.

La sociologia tradizionale, essendosi sviluppata nel Diciannovesimo secolo in Europa e avendo prosperato nel Ventesimo secolo in America, riflette l'ottimismo antropocentrico tipico della visione dominante occidentale. I fondatori della sociologia, per affermare la propria nuova disciplina, hanno fortemente sottolineato la sua unicità rispetto alle altre discipline: Durkheim (1897) sosteneva, per esempio, che la causa di un fatto sociale è sempre un altro fatto sociale, e non può essere un fatto psicologico, biologico o fisico. Lo dimostra la questione del comportamento umano: agli albori della sociologia, si attribuiva il comportamento umano alla natura umana; quando la biologia ha introdotto il concetto di ereditarietà, si sono distinte l'eredità e l'ambiente sociale e culturale come le due possibili fonti di variazioni nei comportamenti umani, e la sociologia ha scelto di ritenere valido il secondo, e non l'aspetto ereditario suggerito dalla biologia. A questo punto, la distinzione sociologica tra ambiente sociale e culturale e ambiente fisico e biologico era ancora netta. In questa prospettiva, sono gli individui a definire la situazione e le caratteristiche fisiche dell'ambiente in cui si trovano possono essere ignorate, a meno che non siano gli individui stessi a ritenerle rilevanti. In altre parole, l'ambiente fisico ha importanza per il significato attribuitogli dai partecipanti all'azione e non per come viene descritto da un osservatore oggettivo estraneo alla situazione. Il termine "ambiente" assume così in sociologia un significato diverso da quello che ha in molte altre discipline e nel discorso pubblico: nel discorso non sociologico si riferisce a ciò che ci circonda, mentre in sociologia si riferisce alle influenze sociali e culturali che agiscono sull'individuo.

Questa definizione di ambiente ha reso difficile per i sociologi riconoscere l'importanza dei problemi ecologici, che dalla fine degli anni Sessanta si sono imposti sempre di più all'attenzione pubblica. La scoperta del secondo emisfero da parte degli europei come territorio da colonizzare e l'utilizzo di nuove risorse come i combustibili fossili nel capitalismo hanno permesso all'umanità di crescere esponenzialmente sia a livello di complessità tecnologia e organizzativa che a livello di numerosità. Negli anni Settanta, insieme alla nascente consapevolezza ecologica, è cambiato l'approccio nei confronti di questa interminabile crescita e si è sviluppata l'idea che l'era della crescita esponenziale fosse ormai terminata: l'industria del cibo, la scoperta di nuove risorse e l'economia stessa sono esempi di aspetti della società umana che ad oggi non sono più in costante crescita, ma anzi spesso sono in calo anche nelle aree più industrializzate del mondo. Inoltre, l'aumento dei costi energetici dovuto alla scarsità delle materie prime comporta una

diminuzione della produttività, rendendo evidente che la scarsità ecologica impatta direttamente sull'attività umana.

Per queste ragioni, la necessità di mettere in discussione le premesse tradizionali della sociologia, che vedono l'umanità come superiore e in continua crescita ignorando il fattore ecologico, è divenuta sempre più urgente. Negli anni Settanta gli studi sulla relazione tra la società umana e l'ambiente biofisico danno vita alla sociologia dell'ambiente. L'elemento che distingue la sociologia dell'ambiente dalle altre forme di sociologia è l'inclusione di variabili non sociali, tradizionalmente escluse dall'analisi sociologica. Il Nuovo Paradigma Ecologico proposto da Catton e Dunlap accetta che gli umani siano una specie per molti aspetti diversa ed "eccezionale", ma non per questo superiore. Inoltre, il Nuovo Paradigma Ecologico riconosce che l'azione umana è fortemente influenzata da forze sociali e culturali, ma evidenzia che la vita sociale umana è influenzata anche dall'ambiente biofisico, per esempio dall'inquinamento e dal clima, e che la scissione fra natura e società non è una verità scientifica ma essa stessa un fatto sociale (dove la società è sempre anche in una relazione di reciprocità e co-dipendenza con l'ambiente). Allo stesso modo, il Nuovo Paradigma Ecologico sottolinea anche che l'azione umana ha dei limiti dovuti al proprio contesto biofisico, per esempio la salute umana e la sopravvivenza fisica sono possibili solo in determinate condizioni ambientali. Infine, il Nuovo Paradigma Ecologico non conferma la credenza dell'illimitatezza della crescita della società umana: la scienza e la tecnologia non possono abolire i principi ecologici, e dunque questi ultimi rimangono un limite per la crescita umana.

È complicato definire con esattezza quale può essere il ruolo delle arti nella discussione sulla crisi climatica, innanzitutto perché l'arte dominante, cioè quella più accessibile grazie al proprio posto d'onore all'interno delle istituzioni artistico-culturali, è sostenuta e promossa dalle stesse élite del mondo occidentale che hanno tutto l'interesse a riproporre i meccanismi passati per conservare il proprio potere e il proprio privilegio (Holt, 2022). A ogni modo, nel tempo anche le istituzioni artistico-culturali sono diventate più sensibili alla questione, soprattutto grazie alle pressioni degli attivisti e dell'opinione pubblica. Ne è un esempio la Tate Modern di Londra, che nel 2016 ha deciso di interrompere il proprio rapporto di collaborazione con la società di petrolio e gas naturale BP dopo 26 anni di sponsorizzazione (Khomami, 2016, cit. in Holt, 2022): un importante contributo nel raggiungimento di questo obiettivo è arrivato dal collettivo artistico

Liberate Tate, che dal 2010 proponeva performance site-specific per mantenere l'attenzione pubblica sulla questione. Un esempio eclatante risale al 2012, quando il Liberate Tate ha introdotto nella Tate Modern una vera pala eolica lunga 16,5 metri e pesante 1,5 tonnellate (**Fig. 1**). La BP, tuttavia, è ancora sponsor di altre istituzioni rilevanti sul territorio britannico e internazionale come il British Museum. Lo stesso contenuto artistico tendeva, fino a pochissimi anni fa, a collocare le conseguenze del cambiamento climatico in luoghi distanti dalle vite del principale pubblico di riferimento, come nell'emisfero meridionale e nell'Artico (Couldry e Hepp, 2017, cit. in Holt, 2022).

Come ricostruisce Holt (2022), i volumi *This Changes Everything* (Klein, 2014) e *The Sixth Extinction* (Kolbert, 2014), insieme all'interesse di Papa Francesco iniziato nel 2015 e al movimento Friday for Future di Greta Thunberg fondato nel 2018, e insieme alle prime attenzioni istituzionali come quelle citate nel paragrafo precedente, hanno portato l'opinione pubblica a riconoscere la crisi ambientale in tutti i continenti. Un contributo fondamentale sono stati i giornali e le altre fonti d'informazione attraverso cui hanno iniziato a circolare notizie e immagini di incendi, inondazioni e uragani in ogni parte del mondo. Un ruolo fondamentale, appena citato nel caso del Liberate Tate, è quello ricoperto dall'attivismo: azioni dimostrative di imbrattamento delle opere come quelle del gruppo ambientalista britannico Just Stop Oil si alternano ad azioni di protesta non violenta come quelle di Extinction Rebellion (XR)⁶. Le azioni di XR mostrano con chiarezza come le istituzioni contemporanee siano implicate in reti di relazioni economiche, politiche e culturali: in uno spazio culturale, una azione politica mira a colpire un accordo economico; inoltre, la stessa azione è performativa e assume quindi una funzione artistica⁷ (Pinar, 2019).

Visto il cambiamento nella percezione comune, anche la sociologia ha cominciato a ritenere essenziale iniziare a considerare anche queste tematiche nei propri studi per non rischiare di diventare obsoleta (Klinenberg et al., 2020, cit. in Holt, 2022). Holt (2022)

⁶ Un esempio recente risale a marzo 2025, quando XR ha prenotato a vuoto tutti i posti disponibili per visitare il frequentatissimo Rijksmuseum di Amsterdam, che così è rimasto per tutta la giornata praticamente vuoto perdendo migliaia di euro di incasso. La protesta era motivata dall'affiliazione del museo alla banca olandese ING, accusata di investire 72 milioni di euro al giorno in petrolio e gas.

⁷ Riproponendo l'esempio della pala eolica introdotta nella Tate Modern nel 2012 dal movimento Liberate Tate, la sala scelta per la performance site-specific è stata la Turbine Hall (un ampissimo spazio industriale per la generazione di elettricità riadattato a galleria d'arte contemporanea), che collega gli ingressi moderni alle gallerie cubiche bianche più tradizionali. Dopo l'introduzione della pala, gli attivisti hanno coinvolto i visitatori in una performance spaziale al di sotto di un tessuto nero. La scelta del luogo, degli oggetti e della forma di protesta è essa stessa artistica (The Guardian, 2016, Pinar, 2019).

definisce questa “svolta” come *geoecologica*: si tratta del crescente interesse nei confronti del cambiamento climatico e delle potenzialità che derivano dalla trasformazione dei campi d’indagine nelle varie discipline, tra cui proprio la sociologia.

Il cambiamento climatico comporta un’esigenza sempre crescente di dare priorità ai diritti primari⁸: l’arte potrebbe finire così per ritornare ad essere un privilegio per pochi. Oltretutto, la definizione dei diritti fondamentali non si muove necessariamente in modo parallelo alla giustizia: la giustizia c’è solo se i diritti vengono rispettati. Ne è un esempio evidente la giustizia climatica: spesso le comunità con un minore impatto ambientale sono quelle che subiscono di più le conseguenze della crisi climatica, e riconoscere questo squilibrio significa che chi ha più responsabilità nella generazione del problema si assuma anche più oneri nella gestione dello stesso. Quello che la sociologia dell’arte dovrebbe fare, quindi, non è soltanto analizzare l’impronta ecologica del settore artistico-culturale, ma è soprattutto approfondire le implicazioni sociali del cambiamento climatico, studiando come esso modifichi la percezione del ruolo delle arti nella nostra società e come le istituzioni e le comunità stiano rispondendo a tutto questo (Holt, 2022). Ma soprattutto, considerando l’approccio olistico circolare proposto da Catton e Dunlap (1980), non si può pensare a una società che continui a considerare prioritarie e indipendenti le questioni culturali da quelle ambientali.

Istituzioni artistico-culturali e sostenibilità

Viviamo in un tempo di un cambiamento globale che riguarda ciascuno di noi. Il cambiamento climatico influenza ogni sfera della vita, incluso il nostro modo di pensare all’arte: il suo sistema di produzione e di distribuzione, le sue funzioni sociali, la sua relazione con le altre discipline, specialmente con la scienza.

Così Sebastian Cichocki e Jagna Lewandowska (2022) aprono il proprio articolo sul contenuto artistico che accetta finalmente di riflettere le trasformazioni dovute al clima. Secondo i due curatori, l’arte è uno strumento fondamentale, talvolta addirittura più efficace di scienza e politica, nell’immaginare un modo nuovo di relazionarsi con la natura, che è un passaggio fondamentale per superare il modo in cui si usa vedere il mondo e che

⁸ Quali diritto alla vita, alla dignità sociale, alla libertà, all’istruzione, al lavoro, alla salute e all’uguaglianza davanti alla legge, per elencarne solo alcuni.

sta portando a distruggerlo⁹. Si evidenzia, inoltre, che gli artisti sensibili alla crisi ambientale rivolgono spesso la loro attenzione anche a questioni sociali come il debito climatico dei Paesi più ricchi nei confronti di quelli più poveri, il post-antropocentrismo che rimuove l'uomo da una posizione di supremazia nei confronti degli altri esseri viventi, lo sfruttamento coloniale e molto altro.

Al clima è dedicata una fetta sempre più consistente di arte e di narrativa. Fabian Holt (2022) rileva come lo stesso non si possa dire della musica. Quando i musicisti desiderano prendere posizione riguardo al cambiamento climatico, lo fanno spesso nelle vesti di privati cittadini e non all'interno delle loro opere. Già nel 2012 e poi nel 2016, l'antropologo Mark Pedelty (cit. in Holt, 2022) criticava l'impatto ecologico dell'industria musicale e accusava quest'ultima di rifiutarsi di ammettere il proprio coinvolgimento, finendo per sostenere l'impossibilità dell'industria pop di attivarsi in maniera significativa nelle azioni di tutela ambientale.

Nonostante la diffusa consapevolezza dell'urgenza di un approccio sostenibile, la disconnessione tra la concezione teorica della sostenibilità e la sua effettiva messa in atto è ancora importante, soprattutto a livello gestionale. Se a livello di contenuto la questione climatica ha generalmente trovato i suoi spazi nel mondo artistico, è necessario anche un cambiamento sistematico nelle istituzioni artistico-culturali, che attualmente sono grandi contribuenti della crisi climatica. Questa discrepanza tra contenuto e contenitore si manifesta spesso in episodi di greenwashing, cioè una comunicazione ingannevole che fa percepire a consumatori e investitori che l'azienda sia ecosostenibile quando in realtà non lo è. Per contrastare questo fenomeno, a marzo 2024 l'Unione Europea ha approvato una direttiva per favorire un'informazione più chiara e dettagliata, e a novembre 2025 l'Italia si è adeguata con un decreto legislativo che recepisce questa nuova direzione. Trattandosi di norme recentissime è impossibile ad oggi stabilire se saranno in grado di bloccare il fenomeno del greenwashing. Il tema è delicato, perché il singolo prodotto (anche artistico-culturale) può effettivamente essere sostenibile senza però che lo sia l'intera azienda o istituzione che lo propone.

⁹ Ne è un esempio l'Art for Radical Ecologies Manifesto, pubblicato nel 2023 dall'Institute of Radical Imagination, in cui sono stati collettivamente scritti sedici spunti per riflettere sul posizionamento dei lavoratori dell'arte e sul ruolo dell'arte stessa nelle lotte per la giustizia climatica ed ecologica.

A questo si aggiunge il tema non secondario delle sponsorizzazioni, come nell'esempio indicato nel paragrafo precedente riguardo alla BP come sponsor di Tate Modern e British Museum a Londra. Secondo l'ex Direttore del Museo Reina Sofía di Madrid Manuel Borja-Villel (2024), un'istituzione artistica priva di fondi derivanti da aziende di combustibili fossili è possibile, ma difficilmente se si mantiene l'attuale sistema artistico, che è fortemente dipendente da quei soldi. Borja-Villel sostiene che l'attuale sistema artistico è anzi uno dei principali contribuenti del surriscaldamento globale: gli eventi culturali richiedono continui movimenti di persone e di oggetti, l'utilizzo di aria condizionata, il consumo di materiali monouso e molti altri fattori per nulla sostenibili. Un'alternativa possibile implica l'utilizzo di materiali e opere "locali", cioè esibizioni che non richiedano trasferimenti da lontano. Questo comporterebbe un cambiamento radicale anche nella distribuzione delle opere, che non dovrebbero essere più concentrate in pochissimi musei ma dovrebbero essere ridistribuite e probabilmente riavvicinate ai loro luoghi di origine. Borja-Villel critica così il modello occidentale di "museo illuminato" in cui sono conservate tutte le opere più conosciute, proponendo come alternativa una costellazione di istituzioni che interagiscono tra loro e che danno vita a nuova conoscenza proprio grazie a questa collaborazione. Inoltre, i musei sono parte integrante del sistema urbano, spesso sono utilizzati anzi per costruire la *brand identity* della città e per attrarre turisti. Per questo il loro ruolo è fondamentale, non vanno aboliti per via delle loro criticità ma vanno ripensati e trasformati in un luogo sostenibile e che racconta la sostenibilità (ambientale ma anche sociale). In una immagine efficace, Borja-Villel afferma che i musei non dovrebbero essere più il luogo dove coltivare e preservare le muse, ma il luogo dove imparare come abitare la nostra Terra.

Un attacco al modello occidentale di istituzione museale arriva anche dalla studiosa femminista e decoloniale Françoise Vergès, che nel titolo di uno dei suoi lavori più importanti descrive il museo occidentale come un campo di battaglia ideologico, politico ed economico (2025). La proposta di Vergès non si limita a ripensare alla struttura del museo, ma mette in discussione i presupposti stessi di una istituzione che si propone come contenitore unico e universale della conoscenza e del patrimonio umano. La questione è sintetizzata dalla stessa Vergès (in Maffioli, 2025):

Il Louvre, che Napoleone riempì di opere e oggetti (e che per un periodo fu addirittura chiamato «Museo di Napoleone»), è ammirato dagli europei, pur essendo pieno di

opere saccheggiate dai loro stessi Paesi. Si crea così un collegamento tra la ricchezza delle collezioni, la narrazione nazionale, il grado di civiltà, la fama e la scrittura di una storia dell'arte.

E ancora (in Maffioli, 2025):

Se anche gli europei si sono depredati a vicenda (fregi del Partenone al British Museum, Veronese al Louvre), ciò non è paragonabile al saccheggio dell'arte nel Sud del mondo, dove invece nessun grande museo nazionale possiede statue greche, opere del periodo vittoriano o del Grand Siècle francese. Infine, non dimentichiamo che i musei sono banche, cioè si basano su capitali, su valori finanziari importanti. Tuttavia, i popoli derubati non hanno accesso a questo capitale. Non c'è alcuna riparazione. L'asimmetria permane.

La ricercatrice Bridget McKenzie (in Sterling et al., 2021) collega sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale all'interno dei musei in una nuova prospettiva. Secondo McKenzie, i musei sono contenitori di eredità estratte sia dalla natura che da culture lontane dalla propria nel tempo e nello spazio al fine di ricavarne un profitto. Essi conservano infatti materiali tratti dalla natura e manufatti presi da altri luoghi durante le varie fasi del colonialismo. Decolonizzare significa quindi riconoscere la storia di questi oggetti e creare uno spazio sicuro di dialogo dove riflettere su sostenibilità e appropriazione. Secondo questa prospettiva, decolonizzare non equivale necessariamente a restituire gli oggetti ai loro luoghi di origine, ma corrisponde a riconoscere che la storia non è lineare e, soprattutto, che la storia raccontata dai musei è forse quella ufficiale ma non è l'unica esistente. I musei come li conosciamo oggi celebrano la produzione e l'esposizione di oggetti e da questo traggono profitto, mentre McKenzie propone una visione futura di musei radicalmente aperti, in cui sono accettate più narrative intersecate tra loro. Un cambiamento nel sistema artistico-culturale incoraggerebbe nuove forme di governance e di partecipazione a 360°. Nello stesso volume (Sterling et al., 2021), anche l'artista Jaime Jackson propone una riflessione sulla questione: i musei sono liberi di cambiare il proprio modo di raccontare, di prendere posizione contro l'approccio dominante che è ancora colonialista, o sono soggetti al controllo politico e se prendono una posizione diversa da quella dominante rischiano di perdere tutti i propri fondi?

Un appello alle istituzioni e agli artisti a rendersi responsabili nella lotta alla crisi climatica arriva anche dal Climate Justice Code. Sviluppato dall'organizzazione olandese Casco

Art Institute, il Codice è stato sviluppato da un ampio gruppo di autori tra il 2019 e il 2023. Il Climate Justice Code riconosce il profondo legame tra emergenza climatica e capitalismo, imperialismo, colonialismo, supremazia bianca, patriarcato. Tutte le tematiche sono connesse tra loro, innanzitutto perché le più forti conseguenze ricadono sulle minoranze e sulle fasce di popolazione più marginalizzate. Il Codice invita quindi i lavoratori del settore artistico-culturale a riflettere sulle fonti dei propri finanziamenti, sulle proprie pratiche e sulle proprie politiche, sulla propria trasparenza e sull'entità della propria impronta ecologica. Anche a costo di far diventare l'istituzione più piccola e di conseguenza diminuire i profitti. Nell'ultimo capitolo, l'autrice Clementine Edwards descrive l'arte non solo come strumento di riflessione, ma anche come pratica in grado di contribuire a sua volta alla costruzione del nostro mondo: l'atto stesso di fare arte può rivelarsi un modo per creare una cornice nuova per il nostro mondo, una nuova struttura più sostenibile a partire dalla quale ricostruirlo. Edwards scrive dell'arte non come di oggetti, ma come di azioni capaci sì di farci riflettere ma anche di costruire una realtà nuova. Il solo atto di fermarsi, progettare un'idea e utilizzare quel progetto per trasformare sé stessi è, secondo Edwards e gli altri autori del Codice, uno strumento per trasformare anche il nostro mondo.

Sono molte le istituzioni artistico-culturali che accolgono l'appello alla responsabilizzazione e alla cooperazione. Ne è un esempio L'Internationale, confederazione dei maggiori musei, istituti d'arte e università europei, che nel 2023 ha lanciato il programma Museum of the Commons. Finanziato dal programma Europa creativa della Commissione europea, il Museum of the Commons unisce tre tematiche contemporanee: il clima e l'urgenza di un cambiamento nelle nostre società; i musei e le istituzioni artistiche e il loro grado di democrazia; la violenza ambientale e coloniale e l'utilizzo di arte e cultura come strumenti per contribuire a curare i danni inflitti. Questi temi si pongono come guida per una serie di attività, esposizioni e workshop che L'Internationale ha deciso di realizzare tra il 2023 e il 2026. Se il secondo e il terzo punto sono rivolti alla sostenibilità sociale dei luoghi artistici e culturali, il primo punto è principalmente dedicato alla sostenibilità ambientale: esso affronta la crisi climatica in un'ottica globale, indagando direttamente la sostenibilità delle pratiche e dei processi istituzionali, artistici e culturali (L'Internationale, n.d.). Le due cose, come si è visto sopra, non sono scindibili.

Un altro caso rilevante è la Gallery Climate Coalition (GCC), una coalizione che ha posto obiettivi di sviluppo sostenibile alle gallerie aderenti e offre loro gli strumenti necessari per raggiungerli. Due macro-obiettivi della GCC erano da raggiungere entro il 2023: ridurre di almeno il 50% le emissioni di CO₂ (la Coalizione propone anche un piano per ridurre le emissioni del 70%) e minimizzare la propria produzione di rifiuti laddove le strutture lo permettano.

Le istituzioni che scelgono di aderire alla GCC devono impegnarsi a intraprendere azioni concrete, a compilare report annuali e a eleggere una persona o un gruppo di persone all'interno della propria organizzazione che siano in contatto con la Coalizione e che siano responsabili di portare avanti gli obiettivi. In cambio, la Coalizione offre strumenti e risorse gratuiti (tra cui software per il calcolo delle proprie emissioni), l'inserimento in una rete di gallerie su scala globale, l'invito a eventi e l'invio di report volti al costante aggiornamento sullo stato delle cose nel settore (Gallery Climate Coalition, n.d.).

Secondo la GCC, una delle fonti principali di emissioni di CO₂ nelle istituzioni artistiche deriva dal trasporto delle opere. La sua "Campagna di trasporto marittimo sostenibile" chiede alle gallerie l'impegno verso la riduzione del trasporto aereo entro il 2028. In quest'ottica può essere utile inserire nelle mostre le opere appartenenti alle collezioni permanenti situate in Paesi vicini. Altre azioni fondamentali sono il prolungamento della durata delle mostre e il riutilizzo dei materiali degli allestimenti in occasioni successive. Per esempio, il Centre Pompidou nel 2023, su richiesta dell'artista Hito Steyerl, ha riutilizzato per la sua mostra parti dell'allestimento dello spettacolo "Christo e Jeanne-Claude" del 2020. Queste scelte, oltre a essere più sostenibili per l'ambiente, aiutano anche le istituzioni a ridurre i propri costi operativi.

In Italia sono diversi i musei che già dalla loro fondazione hanno preferito un approccio sostenibile, così come sono svariati quelli che negli ultimi anni hanno cambiato la direzione delle loro scelte per diventare più sostenibili per l'ambiente e per il clima e non solo. Una delle realtà più riconosciute a livello nazionale e internazionale per questi valori è il MuSe, il Museo della Scienza di Trento. Nato nel 2013, è stato il primo museo italiano a ottenere la certificazione LEED Gold: si tratta di una certificazione rilasciata dal Green Building Council di Washington che attesta un grado elevato di gestione delle risorse e di efficienza energetica dell'edificio. Il museo si trova in un edificio di sei piani progettato dall'architetto Renzo Piano, che ha lavorato seguendo il Piano culturale sviluppato da

cinquanta qualificati esperti nazionali e internazionali. I rifiuti derivanti dalla costruzione dell'edificio sono stati quasi totalmente riciclati e l'energia è quasi completamente rinnovabile grazie a impianti fotovoltaici e geotermici e al continuo riutilizzo di acqua piovana. Tuttavia, non è solo la struttura a proporsi di essere sostenibile. Nel proprio sito web, infatti, il Museo della Scienza si dimostra estremamente trasparente, rendendo pubblici i propri obiettivi e i propri bilanci di sostenibilità. Inoltre, i progetti promossi, come il Life Seed Force indirizzato al miglioramento dello stato di conservazione di ventinove specie vegetali in settantasei siti, prevedono anche la comunicazione sul territorio e l'educazione in tutte le età verso la preservazione delle specie monitorate. Oltre che nei confronti dell'ambiente, il museo trentino tenta un passo non scontato anche nei confronti della sostenibilità sociale. Ne è un esempio anche il Piano per l'uguaglianza di genere "per garantire pari opportunità nell'ottica di genere, prevenire le discriminazioni al suo interno, valorizzare le persone e i loro talenti" (MuSe, n.d.): il Piano istituisce un gruppo di lavoro permanente che vigila sullo stato degli obiettivi e pubblica ogni anno un bilancio in cui vengono segnalate, divise per genere, il numero di persone impiegate, la durata del loro contratto e il loro ruolo all'interno dell'azienda. Un altro esempio è dato dall'applicazione (e dai vari bilanci successivi resi pubblici online) del Piano per l'Eliminazione delle Barriere Architettoniche, un documento nazionale proposto dal collettivo Architutti per migliorare l'accessibilità delle istituzioni artistiche e culturali e contribuire in questo modo anche all'integrazione sociale delle persone con disabilità. Anche il servizio caffetteria del MuSe è sostenibile: i prodotti sono prevalentemente biologici e locali (anche se non mancano grandi aziende come la Coca Cola e il menù non è interamente vegetariano o vegano), i prodotti monouso sono stati eliminati e i detersivi e la carta sono certificati ecolabel, cioè segnalati dall'Unione Europea come di alta qualità ecologica.

Sempre in Trentino Alto-Adige, un altro progetto da segnalare come punto di riferimento nell'ambito della sostenibilità ambientale è il Mart, Museo di arte moderna e contemporanea di Rovereto. Nel 2014 si è tenuto nella sua sala conferenze il convegno "Turismo Sostenibile & Expo 2015. Arti e saperi per raccontare il territorio", il primo di una lunga serie di eventi a impatto zero: aziende ed enti pubblici, infatti, possono affittare la sala per realizzare eventi certificati a zero CO₂, in quanto tutte le emissioni prodotte vengono interamente compensate da progetti di riforestazione. L'impegno del Mart è

anche sociale, con interpreti LIS, visite tattili, assenza di barriere architettoniche e altre iniziative volte all'inclusione.

Per concludere, uno sguardo oltreoceano con l'esperienza della nuova sede della California Academy of Sciences di San Francisco. La missione del museo è indirizzata alla rigenerazione del mondo naturale attraverso scienza, apprendimento e collaborazione. L'edificio, concluso nel 2008, è situato all'interno del Golden Gate Park ed è stato anch'esso progettato dall'architetto Renzo Piano. Il tetto è ricoperto da un sottile strato di terra su cui sono state piantate 1.700.000 specie vegetali selezionate, e tra queste sono installate 60.000 cellule fotovoltaiche che contribuiscono a fornire energia all'edificio. La vegetazione ha uno scopo anche funzionale: l'umidità del terreno raffredda di 5 o 6 gradi l'interno del museo permettendo, unico caso negli Stati Uniti, di fare a meno dell'impianto di aria condizionata per gli spazi pubblici al piano terra e per gli uffici di ricerca collocati lungo la facciata. L'Academy ha ottenuto la certificazione LEED Platinum, il livello più alto, grazie a "la scelta dei materiali, il riciclaggio, la posizione degli spazi rispetto alla luce naturale, la ventilazione naturale, l'utilizzo dell'acqua, il recupero di quella pluviale e la produzione di energia" (Piano, 2013). Oltre al museo, la California Academy of Sciences promuove iniziative sul campo, ad esempio a sostegno della barriera corallina o per il rallentamento del calo di biodiversità nelle isole tropicali. Anche in questo caso, lo sguardo alla sostenibilità sociale sembra non mancare: nel proprio sito web, l'Academy dichiara di valorizzare equità e inclusione, credendo che la scienza si rafforzi grazie alla diversità.

Grazie al contributo centrale di Catton e Dunlap, anche la sociologia considera oggi l'ambiente nella sua unicità e complessità. Rendere una istituzione artistico-culturale sostenibile significa minimizzare il suo impatto sulla natura e al tempo stesso riconoscere la sua influenza sociale, dettata da scelte gestionali, politiche ed economiche e da scelte istituzionali (e non solo). Nata come interesse verso la conoscenza delle arti in campo sociale, la sociologia dell'arte ha iniziato successivamente a includere temi ambientali, studiando le ricadute del cambiamento climatico nella percezione del ruolo delle arti nella nostra società e la risposta delle istituzioni e delle comunità a questa nuova percezione.

La dimensione economica nel settore museale

Il concetto di sostenibilità è contenuto nella mission stessa del museo: anche il museo, come gli approcci sostenibili, mira a preservare qualcosa per le generazioni future. Questa visione comune di equilibrio intergenerazionale lega per loro natura le istituzioni museali e la sostenibilità (Hedges, 2021, cit. in Federici, 2026). Dagli anni Ottanta, il ruolo del museo è cambiato e il legame con la sostenibilità si è rafforzato ancora di più. Il museo, infatti, non è più solo un luogo educativo e formativo, ma vuole anche intrattenere e coinvolgere e, per farlo, deve soddisfare le aspettative pubbliche e istituzionali, inevitabilmente influenzate dalle questioni globali contemporanee (Messineo e Occhiluppo, 2014, cit. in Federici, 2026). Questa nuova configurazione del museo contemporaneo è stata sottolineata anche dalla definizione approvata nel 2022 dall'International Council of Museums (ICOM), in cui viene evidenziato il compito dei musei nel sostenere la diversità e la sostenibilità. Se le responsabilità e i campi di intervento dei musei sono aumentati, inevitabilmente si è complicato anche il loro quadro gestionale. I modelli di governance e di finanziamento di un tempo non sono più efficaci per il carattere che il museo ha assunto negli ultimi decenni. La sostenibilità economica di qualsiasi organizzazione è chiaramente interconnessa alle altre dimensioni della sostenibilità, perché in sua mancanza anche le altre dimensioni non avrebbero le risorse necessarie per realizzarsi totalmente.

Nel caso dei musei, i costi sono facilmente calcolabili a priori. La principale fonte di spesa dei musei, infatti, riguarda gli aspetti concreti e quotidiani necessari per tenere aperta la struttura (illuminazione, riscaldamento, conservazione delle opere, stipendi del personale e così via). I costi più elevati sono quindi i costi fissi, mentre i costi variabili sono ridotti e i costi marginali sono quasi nulli. Il fatto che i costi siano facilmente prevedibili non implica tuttavia che sia sempre più facile sostenerli.

Il primo tentativo di inquadrare i problemi economici del settore artistico ha avuto luogo nel 1966 con la Legge della crescita sbilanciata¹⁰ di Bowen e Baumol (Trimarchi, 1993, cit. in Federici, 2026). Secondo questa teoria, le istituzioni artistiche appartengono al settore stagnante dell'economia, cioè quello in cui i salari si adeguano a quelli dei settori più innovativi ma la produttività non aumenta a causa della limitata capacità di sfruttare le

¹⁰ Conosciuta anche come "morbo dei costi".

innovazioni tecnologiche. In questo quadro i costi di produzione aumentano ma i ricavi no: alzare il prezzo del biglietto porta a una riduzione della domanda, mentre mantenere il prezzo e la domanda costanti equivale ad andare in deficit. L'unica via per uscire da questo stallo è l'intervento di finanziatori esterni (Pecoraro, Turrini & Volpe, 2024, cit. in Federici, 2026). Analisi economiche successive hanno cercato di stabilire a chi spetti questo compito di finanziatore esterno.

Nel panorama italiano, i musei pubblici dipendono dal finanziamento pubblico, mentre il contributo privato è marginale. Questo non è dovuto solo all'appartenenza pubblica del museo, ma anche alla concezione di patrimonio culturale che si è affermata in Italia a partire dalla legge n.1089 del 1939, in cui il patrimonio storico-artistico è descritto come un bene da tutelare e la funzione di tutela è affidata principalmente allo Stato. Dagli anni Settanta, il patrimonio storico-artistico ha iniziato a essere un bene non solo da tutelare, ma anche da valorizzare, e nella valorizzazione il soggetto privato trova più spazio d'azione. Inoltre, il contributo privato è aumentato dagli anni Novanta, quando hanno cominciato a essere tagliate le spese pubbliche per il settore culturale e si è così resa inevitabile la necessità di integrare il finanziamento pubblico con le risorse private. Più di recente, nel 2016, l'introduzione dell'Art Bonus ha reso fiscalmente conveniente il sostegno privato al patrimonio pubblico, attraverso un credito d'imposta pari al sessantacinque per cento delle erogazioni liberali, successivamente rafforzato da misure regionali (Farloni, 2023, cit. in Federici, 2026). Oggi il sostegno economico dei musei italiani deriva da, in ordine di rilevanza: Ministero della Cultura, programmi europei, Fondazioni bancarie e mecenati (incentivati dall'Art Bonus). L'autofinanziamento¹¹ rappresenta la fonte minore di entrate (Ministero della Cultura, 2025, cit. in Federici, 2026).

Tra i modelli teorici di sostenibilità, uno particolarmente interessante è quello proposto da Nikolic e Petrovic nel 2023 (cit. in Federici, 2026). Esso riguarda infatti la gestione delle collezioni basata su principi di economia circolare. In particolare, la proposta riguarda la creazione di depositi condivisi tra musei, università e scuole, per dividersi i costi di gestione e per aumentare le opportunità di fruizione di opere che altrimenti resterebbero chiuse nei depositi. Questo esempio è rappresentativo della corrente secondo cui uno dei

¹¹ Con "autofinanziamento" si intende la capacità dell'istituzione di generare entrate proprie, ad esempio con la vendita di biglietti d'ingresso o di attività e servizi aggiuntivi.

modi più efficaci per rendere i musei più rilevanti per la società contemporanea è ripensare l'equilibrio tra conservazione e fruizione dei beni¹². Nel modello di Nikolic e Petrovic, ad esempio, gli effetti sarebbero positivi sia sul piano ambientale (per la riduzione dei consumi energetici, l'aumento delle opportunità di ricerca e di educazione, eccetera) sia su quello economico (ad esempio con la riduzione dei costi di gestione e di mantenimento).

Questa ricerca si concentra in particolare sull'impatto del settore artistico-culturale veneziano sul territorio lagunare, cioè sulla sostenibilità ambientale delle istituzioni veneziane. Il prossimo capitolo restituirà la prima parte di questo studio: l'analisi delle scelte gestionali di alcune delle principali realtà artistico-culturali veneziane permetterà di chiarire l'attuale impegno alla sostenibilità nel settore. Vista la forte interconnessione tra le varie declinazioni della sostenibilità, l'analisi proposta presenterà anche elementi riconducibili più direttamente ad altre dimensioni della sostenibilità. I risultati di questo studio sono stati ottenuti innanzitutto dall'analisi dei siti web e dei documenti programmatici resi pubblici dalle istituzioni considerate; nei casi in cui la documentazione si è rivelata mancante, poco chiara o insufficiente, sono stati contattati direttamente gli staff delle istituzioni per ottenere informazioni più attuali e precise sulle pratiche messe in atto.

¹² Le tecnologie digitali sono un ulteriore esempio di come conservazione e valorizzazione possono essere obiettivi perseguiti parallelamente. Da un lato, esse favoriscono una maggiore democratizzazione della cultura ampliando l'accesso ai contenuti. Dall'altro lato, contribuiscono a un miglioramento dei processi di archiviazione e documentazione delle opere, facilitandone la conservazione (Federici, 2026).

Capitolo 2: La sostenibilità nella gestione delle istituzioni artistico-culturali veneziane

In questo capitolo sono analizzate le documentazioni disponibili online nelle pagine delle principali istituzioni artistico-culturali veneziane. Sono inoltre proposte alcune testimonianze interne alle aziende considerate. In particolare, vengono discussi: i principali musei della città, quali i Musei Civici e la Collezione Peggy Guggenheim; gli spazi espositivi dei Giardini per la Biennale di Venezia, di Palazzo Grassi e di Punta della Dogana per la Pinault Collection, dell'Arsenale per il Salone Nautico e per il Salone dell'Alto Artigianato; i centri culturali Fondazione Giorgio Cini e The Human Safety Net; alcuni dei maggiori teatri su scala internazionale, cioè il Teatro La Fenice e il Teatro Malibran, il Teatro Goldoni; le università Ca' Foscari e IUAV; quattro esempi di realtà culturali definibili "di nicchia".

I musei (1): I Musei Civici di Venezia

La prima fondazione proposta è quella dei Musei Civici, che uniscono undici realtà storiche, artistiche e culturali veneziane: Palazzo Ducale, edificio gotico sede istituzionale del doge; il Museo Correr, dedicato all'arte e alla storia della Serenissima e legato al Museo Archeologico Nazionale e alla Biblioteca Nazionale Marciana dalla prossimità degli spazi e dal biglietto unico; Ca' Rezzonico, sede del museo del Settecento veneziano; la Galleria Internazionale d'Arte Moderna Ca' Pesaro, che al terzo piano ospita anche il Museo di Arte Orientale; il Museo del Vetro a Murano; il Museo di Storia Naturale Giancarlo Ligabue; Palazzo Mocenigo, sede del Museo e del Centro Studi di storia del tessuto, del costume e del profumo; il Museo Fortuny, punto di riferimento per le arti visive in quella che fu l'abitazione dell'artista spagnolo Mariano Fortuny; il Museo del Merletto a Burano; la Casa di Carlo Goldoni; la Torre dell'Orologio in Piazza San Marco. A queste si aggiungono il Museo archeologico di Torcello e una serie di spazi culturali nella terraferma e in particolare a Mestre, tra cui il Centro Culturale Candiani e la nuova Emeroteca dell'Arte, che da dicembre 2024 offre una residenza per dieci giovani artisti formati nel Triveneto e selezionati tramite bando.

Nel sito web dei Musei Civici non è presente una sezione interamente ed espressamente dedicata alla sostenibilità. All'interno di varie pagine, tuttavia, sono rintracciabili riferimenti alla questione. Un primo esempio si trova nello spazio dedicato ai bookshop,

presenti in nove degli undici musei. Questi bookshop non sono pensati per la sola vendita di libri e di cataloghi, ma offrono una proposta molto più ampia, che include stampe, gioielli e oggetti di design. Per quanto riguarda i libri e i cataloghi, la loro pubblicazione è curata dalla casa editrice veneziana Lineadacqua Edizioni. Un punto rilevante per tutti i prodotti presenti negli shop, ed evidenziato dai curatori stessi della pagina, riguarda la promozione della produzione locale veneziana, sia dal punto di vista della scelta delle materie prime che dal punto di vista della selezione di artigiani e artisti del territorio. Si tratta di una scelta importante (in questo caso, tuttavia, non approfondita con esempi o attestazioni), non solo perché volta a valorizzare il territorio e le sue risorse, ma anche perché permette una riduzione delle emissioni in fase di trasporto delle materie prime e del prodotto finale già imballato. Quello dei trasporti, infatti, è uno dei settori maggiormente responsabili delle emissioni dell'intera Unione Europea: la Federazione europea per il trasporto e l'ambiente¹³ (n.d.) stima che il 29% delle emissioni europee è da attribuire ai trasporti; di questa percentuale, tre quarti delle emissioni sono dovute ad automobili, furgoni e autobus, mentre il restante quarto è attribuibile a navi e aerei. Inoltre, se il prodotto finale viene trasportato già imballato, all'interno del camion (o treno, nave, aereo) parte dello spazio sarà occupato anche dall'imballaggio, con conseguente riduzione del numero di prodotti trasportabili in ogni camion e aumento del numero di camion necessari per trasportare tutti i prodotti; ciò comporta più camion e di conseguenza più emissioni nel trasporto del prodotto finito rispetto al trasporto delle materie prime.

Un secondo aspetto riguarda i punti di ristoro presenti in quattro musei e, in tre di questi, aperti anche a chi non ha il biglietto del museo. Si tratta di caffetterie interne all'edificio museale gestite dal marchio di ristorazione veneziano O' Group. Anche in questo caso, viene sottolineata la preferenza verso le materie prime italiane, non ulteriormente illustrata. Nelle righe successive viene specificato che la proposta include opzioni vegetariane e vegane. Questa scelta viene giustificata come desiderio di soddisfare al meglio tutte le esigenze, cioè di accontentare la clientela, ma ha in realtà un grande impatto ambientale per il consumo energetico, idrico e di suolo generato dall'industria animale. Nel 2017, infatti, una ricerca condotta su un campione italiano ha stimato che i

¹³ La Federazione europea per i trasporti e l'ambiente, nota come Trasporti e ambiente (o T&E, Transport and Environment), è una compagnia europea che riunisce le organizzazioni non governative che lavorano nel campo dei trasporti e dell'ambiente, promuovendo il trasporto sostenibile in Europa.

consumatori vegetariani e vegani producono un'impronta ecologica inferiore del 40% rispetto a quella dei consumatori onnivori (Rosi et al, cit. in Battisti et al, 2023). Lo stesso studio ha rilevato che a contribuire maggiormente all'impronta ecologica nella dieta italiana sono la carne per il 32% e i prodotti ittici per l'11%. Inoltre, una dieta più bilanciata e prevalentemente vegetale permette di ridurre in modo significativo anche il consumo idrico (Zucchinelli et al, 2021, cit in Battisti et al, 2023). Una ricerca del Physicians Committee for Responsible Medicine¹⁴ (n.d.) ha associato una significativa riduzione del consumo energetico e di suolo nelle persone che seguono una dieta a base vegetale rispetto alla dieta statunitense più diffusa. Nel settore alimentare, infatti, le principali emissioni derivano dal metano prodotto dalla digestione e dalla fermentazione enterica degli animali da allevamento, dalla deforestazione necessaria per espandere i terreni coltivabili per la produzione di mangimi¹⁵ e dall'uso di concimi chimici in questi terreni, dai macchinari e dai processi industriali. Nel complesso, è stato stimato che la produzione alimentare di carne e derivati produce il 57% dei gas serra prodotti nel settore alimentare, contro il 29% prodotto dall'industria di cibo vegetale (Xu et al., 2021). Il report "Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change" delle Nazioni Unite (2022)¹⁶ conferma questi risultati, imputando all'industria della carne la maggior percentuale di gas serra del settore alimentare e attribuendo all'alimentazione vegetale vantaggi ambientali e per la salute.

Un ulteriore elemento che suggerisce un'attenzione, almeno apparente¹⁷, nei confronti dell'ambiente lo si nota non appena si lascia il cursore fermo per qualche secondo o si apre un'altra pagina web lasciando sospesa quella dei Musei Civici: in pochissimo tempo appare una schermata (**Fig. 2**) che afferma di consumare meno energia mentre il computer è inattivo o attivo in altre schermate. Uno studio condotto nel 2021 dalla statunitense Purdue University ha effettivamente confermato che le schermate di risparmio energetico riducono il consumo del display, spesso responsabile di oltre il 70%

¹⁴ Il Physicians Committee for Responsible Medicine è un'organizzazione non profit con sede a Washington DC che si occupa di ricerca per la prevenzione di malattie croniche.

¹⁵ Un più preciso riferimento scientifico a riguardo è stato illustrato nel primo capitolo.

¹⁶ Il report è stato prodotto dal Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico, il forum scientifico formato nel 1988 da due organismi delle Nazioni Unite (l'Organizzazione meteorologica mondiale e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente) allo scopo di studiare il surriscaldamento globale.

¹⁷ Il rischio, sempre presente in queste situazioni, è quello di cadere in episodi di greenwashing: una schermata che permette di risparmiare energia è un'azione sostenibile ma che deve essere accompagnata da misure di maggior impatto, altrimenti si riduce a una attenzione nei confronti dell'ambiente appariscente per il pubblico ma facilmente oscurabile nella realtà da altre scelte non sostenibili.

dell'energia complessivamente consumata dal dispositivo, tramite la regolazione della luminosità, la modalità scura o la sospensione automatica: tre elementi che ritroviamo insieme nella schermata di sospensione nel sito dei Musei Civici.

Un report dettagliato è fornito dalla cooperativa CoopCulture, che, insieme alla Fondazione Musei Civici, si occupa della gestione del personale e degli eventi dei Musei Civici. I loro report, tuttavia, includono tutte le realtà in cui la loro cooperativa è presente sul territorio italiano, rendendo impossibile lo studio di una realtà specifica. La volontà di produrre un report di sostenibilità più preciso è stata annunciata nelle ultime settimane del 2025, concretizzandosi nella pubblicazione del primo rapporto il 10 dicembre dello stesso anno. Si tratta di un report intitolato "Fondamenta" che testimonia la presa di consapevolezza da parte dei Musei Civici di come la sostenibilità ambientale non sia solo un valore ma anche una necessità, soprattutto in una città fragile ed esposta come Venezia. A partire da quattro obiettivi dell'Agenda 2030, Fondamenta articola la propria analisi e propone prospettive di sviluppo future. Sviluppato sotto la guida scientifica di Paola Dubini del centro ASK dell'Università Bocconi e di Diana Martello della Scuola IMT Altì Studi di Lucca, infatti, il rapporto prende a modello quattro dei diciassette obiettivi delle Nazioni Unite, e in particolare: Salute e benessere (obiettivo numero tre)¹⁸, Istruzione di qualità (obiettivo numero quattro)¹⁹, Città e comunità sostenibili (obiettivo numero undici)²⁰, Lotta al cambiamento climatico (obiettivo numero tredici)²¹. Appare chiaro dalla scelta degli obiettivi di riferimento che Fondamenta è un report che guarda alla sostenibilità in maniera complessiva, non soltanto ambientale ma anche culturale, economica e sociale. La realizzazione di questo documento è stata affidata a un gruppo

¹⁸ Il report (Fondamenta. Costruiamo cultura sostenibile, 2025) indica che questo obiettivo è stato scelto perché "Il sistema MUVE, attraverso la partecipazione culturale e gli spazi museali, contribuisce alla costruzione del benessere collettivo e dell'individuo [...] perché si senta accolto e partecipe alla vita dell'istituzione e quindi della città".

¹⁹ L'individuazione di questo obiettivo è dovuta al fatto che "I Musei Civici sono luoghi di apprendimento permanente, che sviluppano programmi educativi accessibili, rivolti a pubblici di tutte le età, contribuendo alla crescita culturale e formativa della comunità, con particolare attenzione alle scuole e alle giovani generazioni" (Fondamenta. Costruiamo cultura sostenibile, 2025).

²⁰ Questo obiettivo è stato selezionato in quanto "I Musei Civici di Venezia contribuiscono a costruire una comunità più coesa, promuovendo il dialogo tra residenti e visitatori [...]. Promuovono l'interesse per la storia, l'arte e l'ambiente veneziani [...] valorizzando le comunità di artigiani e di professionisti che rappresentano i mestieri tradizionali del territorio" (Fondamenta. Costruiamo cultura sostenibile, 2025).

²¹ Il quarto obiettivo-guida del progetto è stato scelto perché: "Consapevoli della vulnerabilità ambientale del contesto lagunare, i Musei Civici Veneziani svolgono un importante lavoro di costruzione di una coscienza ambientale. La loro attività di ricerca è finalizzata a studiare, conservare e proteggere il delicato ecosistema della laguna e a farlo conoscere ad ampie fette di pubblico" (Fondamenta. Costruiamo cultura sostenibile, 2025).

trasversale di dipendenti appartenenti a diverse aree, che hanno risposto a una call for action interna e su base volontaria. Il gruppo è stato coordinato dal Responsabile del Museo di Storia Naturale Giancarlo Ligabue e dal Responsabile di MUVE Academy, Formazione, Ricerca e Networking e MUVE Education. Essendo il primo documento non finanziario, esso è rilevante anche nell'ottica del dialogo tra l'istituzione e i suoi stakeholders, diventando strumento di trasparenza nel rapporto con i fornitori e con gli altri agenti coinvolti.

Per quanto riguarda in particolare l'ultimo obiettivo, quello legato alla lotta al cambiamento climatico, il report propone innanzitutto alcuni progetti che da tempo contribuiscono alla tutela del territorio. Il primo di questi, ad esempio, è un progetto di soccorso alle tartarughe marine dell'Alto Adriatico di cui il Museo di Storia Naturale è parte attiva sin dalla nascita dell'iniziativa oltre dieci anni fa. Notato un vuoto nella ricerca locale, il Museo ha deciso di raccogliere dati su avvistamenti e spiaggiamenti di tartarughe marine nelle coste venete (**Fig. 3**). Nel 2009, insieme a WWF Veneto, al Museo Civico di Storia Naturale di Jesolo, alla Facoltà di Veterinaria dell'Università di Padova e all'azienda regionale Veneto Agricoltura, il Museo di Storia Naturale ha fondato il Coordinamento Tartarughe marine del Litorale Veneto per il monitoraggio delle specie a rischio. Inoltre, il Museo di Storia Naturale è stato consulente per la creazione del Centro di primo soccorso per tartarughe marine al Lido di Venezia nell'ambito del progetto europeo NETCET svoltosi tra il 2012 e il 2016. Le attività di ricerca e di soccorso come quelle appena citate sono affiancate dalla realizzazione di pubblicazioni nella rivista scientifica del Museo, intitolata "Bollettino del Museo di Storia Naturale di Venezia", e dalla realizzazione di attività didattiche e divulgative per sensibilizzare la cittadinanza sul tema (Novarini, 2025). Un altro esempio di progetto proposto dai Musei Civici per sensibilizzare il proprio pubblico sulla crisi climatica è al Museo di Palazzo Mocenigo, dove la riscoperta e l'insegnamento delle tinture naturali rappresentano un modo concreto di valorizzare tecniche storiche sostenibili che rispettano i cicli naturali e riducono l'impatto ambientale della produzione tessile. Viene inoltre evidenziata la collaborazione con l'Università IUAV di Venezia nel progetto "Non si butta via niente", in cui viene promosso un modello di economia circolare all'interno del contesto museale, con la rigenerazione e la condivisione dei materiali espositivi e di comunicazione.

Un'iniziativa interessante organizzata dal Museo del Vetro di Murano tra il 2023 e il 2024 è stata "Murano: UpCycling Glass", una mostra di circa quaranta creazioni realizzate da quindici maestri provenienti da aziende concessionarie del marchio Vetro Artistico Murano. Tutte le opere sono state realizzate in vetro da materia prima seconda, cioè da vetro riciclato trasparente, arrivato a Murano grazie a CoReVe, il Consorzio nazionale per la raccolta, il riciclo e il recupero dei rifiuti di imballaggio in vetro. L'intero progetto è stato realizzato rispettando i principi dell'economia circolare ed è stata coinvolta la giovane startup veneziana Sea the Change per la compensazione dell'emissioni di anidride carbonica tramite Blue Carbon Credits generati proprio nella laguna di Venezia. I crediti di carbonio sono titoli che finanziano progetti naturali o energetici di tutela ambientale appositamente realizzati per bilanciare le emissioni dell'azienda che acquista i crediti: acquistare un credito di carbonio equivale a una tonnellata di anidride carbonica non emessa o assorbita grazie al progetto finanziato con l'acquisto. In particolare, i Blue Carbon Credits contribuiscono alla salvaguardia della biodiversità marina e costiera grazie alla generazione di mangrovie, paludi salmastre e praterie di fanerogame marine, ecosistemi acquatici in grado di assorbire e immagazzinare carbonio fino a cinque volte più delle foreste terrestri. È da considerare, tuttavia, che l'acquisto di crediti di carbonio può essere facilmente legato a casi di greenwashing. Come sottolineano Allocco et al (2024):

Le aziende dovrebbero seguire un medesimo approccio gerarchico di mitigazione dell'impatto (ovvero "evitare" in prima istanza le emissioni climalteranti; "ridurre" poi il loro rilascio; adoperarsi per "ripristinare" capitale naturale capace di assorbire carbonio; e, solo infine, "compensare" le proprie emissioni residue), lasciando al credito di carbonio un compito pressoché residuale di annullamento del margine emissivo inevitabile.

I crediti di carbonio presentano criticità anche dal lato dei finanziatori: gli approcci per bilanciare emissioni e rimozioni di gas serra sono numerosi ma non esiste una linea unica concordata né una legislazione chiara che li supporti. Esistono norme che tengono in considerazione la gerarchia di mitigazione delle emissioni, come le norme ISO 14068 che definiscono i requisiti necessari per dichiarare il raggiungimento della neutralità carbonica in un'organizzazione, ma sono ancora poco utilizzate (Allocco et al, 2024). Inoltre, lo scandalo dei crediti di carbonio Verra ha contribuito a far perdere credibilità all'intero settore. Acquistati da grandi aziende come Disney, Shell e Gucci, i crediti certificati da Verra sono tra i più conosciuti. Tuttavia, un'inchiesta portata avanti da The

Guardian con il settimanale tedesco Die Zeit e con l'organizzazione giornalistica no-profit SourceMaterial (2023) ha rivelato che il 90% di questi crediti sono "fantasma", non hanno cioè un concreto impatto nella riduzione di carbonio. I clienti di queste grandi aziende continuano ad acquistare i loro prodotti tranquillizzati dalle dichiarazioni di compensazione delle emissioni, che si è dimostrato tuttavia essere drasticamente inferiore a quanto sostenuto. Nonostante l'intero settore dei crediti di carbonio sia stato penalizzato dallo scandalo di Verra, il progetto in sé non è da demonizzare e, sebbene presenti delle criticità come quelle illustrate da Allocco et al (2024), può essere uno strumento utile per compensare quelle emissioni di carbonio inevitabile per le organizzazioni.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, e in particolare l'accessibilità degli spazi, il sito web dei Musei Civici rimanda alle pagine dedicate ai singoli musei. In ciascuna, infatti, è presente una sezione dedicata alla questione, in cui vengono indicati gli spazi della struttura accessibili a chi è affetto da disabilità motoria. Prendendo come esempio Palazzo Ducale, l'ascensore e i servizi igienici al piano terra sono accessibili, mentre non lo sono gli spazi degli Itinerari Segreti, delle Prigioni e dell'Armeria, in quanto costituiti da tratti di dimensioni ridotte e da scale ripide. È inoltre presente una zona allattamento e cambio per i genitori. A Ca' Pesaro, invece, tutti gli spazi sono accessibili, ma viene sottolineata la possibile presenza di gradini di altezza diseguale o di pendenze nella pavimentazione, dovuta al fatto che ci si trova in un palazzo storico vincolato. Dal 2023 è disponibile in tutti i Musei Civici anche il servizio "Dog & Museum", in cui è possibile prenotare un dogsitter professionista che tenga il proprio cane per il tempo della visita.

A giugno 2025 i Musei Civici hanno ottenuto la Certificazione per la Parità di Genere secondo la prassi UNI/PdR 125:2022. Si tratta di una certificazione istituita nel 2021 per volontà del Dipartimento per le Pari Opportunità, prodotta secondo direttive di vari ministeri e pubblicata dall'Ente Italiano di Normazione. Si tratta del primo network di musei civici in Italia a ricevere questo riconoscimento. La certificazione testimonia l'impegno della Fondazione in sei ambiti fondamentali: cultura e strategia, governance, gestione delle risorse umane, opportunità di crescita e inclusione per le donne, equità retributiva tra generi, sostegno alla genitorialità e bilanciamento vita-lavoro.

I musei (2): Peggy Guggenheim Collection

La Collezione Peggy Guggenheim è uno dei musei più importanti di arte europea e americana del Ventesimo secolo in Italia. Collocato nel settecentesco Palazzo Venier dei Leoni, abitazione veneziana di Guggenheim sul Canal Grande, ha aperto le porte come museo nel 1980. Oltre alla collezione personale di Peggy Guggenheim, il museo ospita la Collezione Hannelore B. e Rudolph B. Schulhof, il giardino delle sculture e frequenti mostre temporanee. La Collezione Peggy Guggenheim fa parte della più ampia rete di musei della Fondazione Solomon R. Guggenheim, che include il Museo Solomon R. Guggenheim di New York, il Guggenheim Museum Bilbao e il futuro museo Guggenheim Abu Dhabi.

Nel sito web non è presente una pagina dedicata alla sostenibilità ambientale. Scorrendo tra i comunicati stampa, se ne ritrova uno del 22 febbraio 2021 in cui la Collezione dichiara il proprio impegno nei confronti della sostenibilità. Nel comunicato viene ricordato che nel 2018 la Collezione Peggy Guggenheim ha aderito ad ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile che si occupa di promuovere i diciassette Obiettivi dell'agenda 2030 dell'Onu²². Inoltre, la Collezione ha intrapreso una collaborazione con We Are Here Venice, associazione no-profit e indipendente dedicata "alla conservazione e alla valorizzazione di Venezia come una città viva e vera" (Guggenheim, 2021). Sempre tra i comunicati stampa, ce ne sono alcuni in cui sono illustrati eventi aperti al pubblico sul tema della sostenibilità.

Per quanto riguarda i due shop del museo, si trovano uno all'interno dell'edificio museale e l'altro a poca distanza dal suo ingresso principale. Inoltre, è attivo uno shop online che permette di acquistare da remoto i prodotti offerti. Si tratta di articoli dedicati a Peggy Guggenheim, alle attività del museo e più in generale all'arte del Novecento, tra cui cataloghi, libri, riproduzioni, cartoleria, bigiotteria e accessori vari. Il contatto con un membro del reparto Retail ha permesso di rilevare la predilezione a collaborare con, in questo ordine, imprese del territorio, nazionali ed europee. Nel corso degli anni, ad esempio, sono stati lasciati fornitori che a loro volta si rifornivano in Asia Orientale. Sulla

²² ASviS è una rete di oltre trecento soggetti nata nel 2016 su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma Tor Vergata e diventata dal 2024 Ente del Terzo settore. Orientata all'attuazione degli obiettivi posti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, ASviS opera per favorire lo sviluppo di una cultura della sostenibilità, per analizzare le implicazioni e le opportunità per l'Italia legate all'Agenda e per contribuire alla definizione delle strategie e al monitoraggio dei progressi nazionali e territoriali riguardo agli obiettivi dell'ONU.

stessa linea, la realizzazione di cartoline, poster e mini-guide avviene grazie alla collaborazione con una delle poche stamperie rimaste nell'isola di Venezia. Sempre per quanto riguarda i prodotti cartacei, essi sono realizzati insieme alla cooperativa che gestisce il lavoro nel carcere maschile di Venezia Santa Maria Maggiore, e hanno quindi anche un valore di riabilitazione sociale. In relazione al tessile, invece, l'impegno si concentra sulle materie prime (cotone e altre fibre naturali o riciclate), mentre più complessa è la questione dei fornitori: magliette e borse personalizzabili con il logo del museo sono prodotte da poche realtà multinazionali che, pur avendo sede in Veneto, stampano su magliette e borse provenienti dal sud-est asiatico.

Il Museum Café è accessibile solo al pubblico della Collezione. Al suo interno sono presenti proposte di caffetteria e di ristorazione. Nell'offerta sono inclusi svariati piatti vegetariani e un simbolo verde nel menu indica la presenza di alcuni panini e dolci vegani.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, la Guggenheim Collection propone percorsi di visita tattili per persone non vedenti o ipovedenti, esperienze gratuite per anziani over 75 e attività interculturali e di apprendimento della lingua italiana per persone con background migratorio. Per questi progetti la Collezione collabora, tra gli altri, con il Comune di Venezia, con l'Università Ca' Foscari²³ e con la Fondazione Istituto ciechi di Milano. Inoltre, la struttura è priva di barriere architettoniche e per questo accessibile a persone con disabilità motoria.

Inoltre, nella prospettiva di utilizzare i propri spazi per contribuire a una maggiore consapevolezza nei confronti delle sfide della sostenibilità, la Guggenheim ha organizzato alcuni eventi aperti al pubblico sul tema. In particolare, sono ad oggi ancora disponibili online i comunicati stampa di due iniziative legate alla sostenibilità. La prima risale ad aprile 2023 ed è una conferenza seguita da aperitivo di networking; nel corso dell'iniziativa si sono discussi i criteri ESG e la Direttiva europea sulla rendicontazione obbligatoria di sostenibilità (già illustrati nel primo capitolo al paragrafo "Sostenibilità e rispetto dell'ambiente"), volendo proporre soluzioni innovative e accessibili in particolare riguardo ai materiali e ai processi di conservazione delle opere. Il secondo evento si è tenuto a settembre dello stesso anno, all'interno del palinsesto del progetto

²³ Il programma di inclusione sociale "Io vado al museo" per persone con background migratorio è stato sviluppato grazie al supporto del MILE, Museums and Innovation in Language Education, un gruppo di ricerca cafoscarino che mira a investigare gli aspetti legati all'apprendimento e all'insegnamento linguistico in contesti out-of-school, tra cui musei e altri siti del patrimonio culturale e scientifico.

Venetonigh dedicato alla ricerca e in collaborazione con l'Università Ca' Foscari; l'incontro si poneva l'obiettivo di proporre alcune riflessioni per riformulare il rapporto tra natura e cultura alla luce delle consapevolezze ecologiche contemporanee, sottolineando il ruolo degli enti culturali pubblici e privati nelle sfide presenti e future.

Gli spazi espositivi (1): i Giardini (e non solo) per La Biennale di Venezia

Situata principalmente negli spazi espositivi dei Giardini di Venezia sin dalla propria fondazione nel 1895 come mostra d'arte internazionale, la Biennale di Venezia è tra le istituzioni culturali più conosciute e rinomate a livello globale. A partire dagli anni Trenta del Novecento, ha ampliato i propri contenuti (e i propri spazi²⁴) raggiungendo la musica, il cinema (con la Mostra del Cinema al Lido di Venezia), il teatro, l'architettura e la danza. Per tutti i settori, la Biennale organizza attività espositive, performative, di ricerca e di formazione.

Nel sito web ufficiale dell'istituzione è presente una pagina intitolata "Sostenibilità ambientale" in cui viene ripercorso il crescente impegno dell'organizzazione verso il tema negli ultimi anni. Innanzitutto, si evidenzia l'impegno alla promozione di "un modello più sostenibile per la progettazione, l'allestimento e lo svolgimento di tutte le proprie manifestazioni" (La Biennale di Venezia, n.d.). Nelle righe successive viene elencata una serie di obiettivi raggiunti. Il primo risultato è individuato nell'ottenimento della prima certificazione di neutralità carbonica per la Settantottesima Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica del 2021: tale riconoscimento ha reso la Mostra del Cinema di Venezia il primo grande evento cinematografico ad aver ottenuto la certificazione di azzeramento della propria impronta di carbonio. Oltre all'ottenimento della certificazione per il Settore Cinema, nel 2021 la Biennale ha intrapreso un percorso di rivisitazione di tutte le proprie attività in un'ottica di sostenibilità per l'ambiente, e i risultati non si sono fatti attendere: tra il 2022 e il 2024 la certificazione di neutralità carbonica le è stata assegnata anche per tutti gli eventi rientranti negli altri settori. Tutte le certificazioni ottenute sono rese pubbliche nella pagina del sito web dedicata alla sostenibilità ambientale, nelle finestre "La neutralità carbonica" e "Report Sostenibilità Ambientale – Neutralità Carbonica (2021-2024)". Per rilasciare queste certificazioni sono stati raccolti dati sulla causa delle emissioni carboniche generate dalle manifestazioni e sulla conseguente adozione di

²⁴ Oggi le mostre legate alla Biennale di Venezia sono distribuite in una costellazione di sedi in tutta la città. Le due sedi principali restano comunque i Giardini, come nella prima edizione dell'evento, e l'Arsenale.

misure di contrasto. Si tratta di certificazioni rilasciate secondo lo standard PAS 2026, una norma sviluppata nel 2010 dal British Standards Institution e riconosciuta a livello internazionale per fornire alle aziende linee guida su come quantificare, ridurre e compensare le emissioni di anidride carbonica per prodotti, servizi o eventi, oltre a essere l'unica certificazione riconosciuta a livello internazionale per la neutralità carbonica aziendale.

Nel 2025 la Biennale si è posta l'obiettivo di ottenere la certificazione del calcolo dell'impronta carbonica per tutte le proprie attività (l'Ottantaduesima Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, i Festival di Teatro, Musica, Danza 2025 e la Diciannovesima Mostra Internazionale di Architettura) secondo la norma ISO 14067. Pubblicata nel 2018, la ISO 14067 definisce internazionalmente i requisiti e le linee guida per la quantificazione e per il reporting dell'impronta carbonica dei propri prodotti, siano essi beni o servizi; uno strumento di questo tipo, oltre a rendere la comunicazione più trasparente e a ridurre il rischio di greenwashing, fornisce alle aziende un metodo concreto, scientifico e comparabile per comprendere il proprio impatto e le modalità più efficaci per ridurlo. Ad oggi (ultima consultazione: aprile 2026), come è stato confermato dal contatto con il Direttore dei servizi tecnico-logistici della Biennale, l'iter per il calcolo dell'impronta carbonica del 2025 non si è ancora concluso.

L'utilizzo di questi strumenti ha permesso di rilevare che la componente più impattante dell'impronta carbonica complessiva per tutti gli eventi della Biennale è collegata alla mobilità dei visitatori: per questa ragione, l'impegno si concentra anche sulla sensibilizzazione e sulla comunicazione sul tema verso il proprio pubblico. Nella stessa pagina web dedicata alla sostenibilità, una finestra ("Buone pratiche ambientali proposte al pubblico della Biennale di Venezia") è dedicata alla questione:

Per raggiungere risultati concreti e duraturi in termini di sostenibilità ambientale è necessario il contributo di tutti. Per questo chiediamo anche al pubblico che partecipa alle nostre manifestazioni di fare scelte responsabili e assumere comportamenti virtuosi, unendosi a noi nello sforzo per la salvaguardia di un ecosistema fragile come è Venezia con il suo territorio.

A questo segue una lista di otto punti in cui vengono suggeriti gesti e accorgimenti volti alla sostenibilità, principalmente rivolti ai mezzi di trasporto, allo spreco d'acqua e alla produzione e allo smaltimento dei rifiuti. I libretti cartacei per accompagnare i visitatori

durante le Biennali d'arte e di architettura, ad esempio, sono stati sostituiti da locandine con QR code. Per quanto riguarda le emissioni direttamente generate dall'organizzazione degli eventi, invece, le strade intraprese per azzerarle sono due: la riduzione delle emissioni sotto il proprio controllo e la compensazione delle emissioni residue attraverso l'acquisto di crediti di carbonio certificati²⁵.

Anche per quanto riguarda i fornitori dei beni e servizi necessari allo svolgimento delle proprie manifestazioni, la Biennale integra principi legati alla sostenibilità e richiede ai propri potenziali fornitori, quando possibile, di dimostrare tramite certificazione il proprio impegno. Più nello specifico, un'altra finestra nella pagina web dedicata alla sostenibilità ambientale è rivolta alla "Informativa per i fornitori": in questa sezione sono indicati i criteri legati alla sostenibilità che influenzano la selezione dei fornitori. In particolare: si privilegia l'utilizzo di energia proveniente da fonte rinnovabile; si promuove la riduzione dei materiali utilizzati e il loro successivo riutilizzo o riciclo, anche per quanto riguarda gli allestimenti e le attrezzature; si ricerca la riduzione dell'impatto della logistica attraverso l'ottimizzazione dei trasporti.

La Biennale di Venezia si è dotata di uno shop online in cui sono disponibili svariati generi di prodotti, da piccoli gadget ad abbigliamento. Si tratta di un sito dedicato specificatamente alla vendita, separato rispetto al sito ufficiale della Biennale. In alcuni casi i prodotti proposti brandizzati con il nome della Biennale o con simboli che rimandano chiaramente ad essa, mentre in altri casi i prodotti sono realizzati per una specifica edizione della Biennale e contengono riferimenti ad essa. Nel sito non sono presenti informazioni riguardo ai materiali utilizzati, ai fornitori, ai designer o qualsiasi altro riferimento all'etica e alla sostenibilità. Né sul sito ufficiale né nello shop online, inoltre, sono presenti informazioni riguardo al bookshop disponibile in loco nel corso delle mostre all'Arsenale.

Il servizio di ristorazione presso le aree espositive dell'Arsenale e dei Giardini di Castello è il Bar Tesa 105. Il locale è aperto anche nei periodi in cui non sono in programma eventi della Biennale o altre iniziative negli spazi dell'Arsenale. Il punto ristoro è gestito dall'azienda O' Group, di cui si è già parlato in precedenza in quanto si occupa anche delle caffetterie presenti nei Musei Civici. In un'ottica sostenibile, l'azienda incrementa l'offerta

²⁵ Il funzionamento dei crediti di carbonio certificati è già stato illustrato nel paragrafo dedicato ai Musei Civici.

di opzioni vegetariane, privilegia prodotti a chilometro zero e opta per alternative meno inquinanti come le stoviglie compostabili. Le stoviglie compostabili sono realizzate con materiali organici che col tempo e in presenza di ossigeno si biodegradano diventando compost. Essendo smaltibili nell'umido (nella forma di stoviglie) o utilizzabili come concime (se lasciate diventare compost), le stoviglie compostabili sono alternative monouso meno inquinanti di quelle in plastica o in materiali riciclabili, che richiedono processi per essere smaltite o nuovamente lavorate.

In occasione della Biennale di Architettura del 2025, l'organizzazione ha sviluppato e promosso alcuni strumenti per rendere i propri spazi e i propri contenuti maggiormente accessibili (La Biennale di Venezia, 2025). In particolare, le iniziative hanno riguardato la presenza di percorsi privi di barriere architettoniche (indicati in una mappa disponibile online) e una riduzione di quelle cognitive, comunicative, percettive e culturali. Una guida disponibile in italiano e in inglese ha presentato in lingua facilitata la storia dell'istituzione e le informazioni sulla mostra in corso: il documento presenta molte immagini, frasi corte e stampate a caratteri grandi, spiegazioni dei termini tecnici o più complessi. Una mappa sensoriale permette di individuare i punti all'interno della mostra in cui si trovano stimoli luminosi o sonori pericolosi per persone affette da epilessia, ma anche la temperatura dei vari ambienti e la presenza di stimoli olfattivi (**Fig. 4**). Nel corso delle visite guidate per le scolaresche sono disponibili materiali tattili per studenti ciechi o ipovedenti e una guida interprete LIS in presenza di studenti sordi; gli stessi strumenti sono prenotabili anche da visitatori autonomi o da associazioni. I progetti "Le arti per tutti" e "Vedere vicino e lontano" sono programmi di inclusione realizzati per avvicinare, rispettivamente, persone con minori opportunità e cittadini stranieri alla fruizione di mostre e di attività culturali, anche in un'ottica multiculturale e multilingue.

La Biennale di Venezia sceglie spesso di interrogarsi su temi legati alla sostenibilità ambientale o sociale. Nonostante le certificazioni ottenute, le accuse di greenwashing rivolte alla Biennale non trovano mai una conclusione. Gli eventi degli ultimi anni sono stati rivoluzionari in questo senso, ad esempio con l'impegno a favore di un sistema basato sull'economia circolare, tuttavia un evento di tale portata internazionale, con enormi padiglioni smantellati dopo pochi mesi e con migliaia di voli che portano ogni anno centinaia di migliaia di persone da tutto il mondo ad atterrare in un'isola fragile come Venezia, non può che avere un impatto negativo sul territorio (su tutti i livelli, tranne forse

su quello economico). Per affrontare la questione, l'architetta e scrittrice Namrata Dewanjee (2025) ha riportato la proposta condivisa da molti curatori di realizzare le mostre di ciascun settore della Biennale ogni quattro anni anziché ogni due. A ogni modo, è dal punto di vista sociale che la Biennale riceve più critiche. In effetti, le attestazioni ottenute riguardano solo aspetti ambientali come la neutralità carbonica e anche nel sito web l'unico spazio alla sostenibilità è dichiaratamente concentrato solo sull'aspetto ambientale, come sottolinea il titolo stesso della pagina dedicata al tema. L'unico sguardo verso la società si ritrova negli accorgimenti per migliorare l'accessibilità degli spazi, ma nulla viene menzionato riguardo alla tutela dei lavoratori (e dei tanti tirocinanti).

Nonostante le critiche e le accuse di greenwashing, dal punto di vista del contenuto l'attenzione verso la sostenibilità da parte della Biennale non manca ed è cresciuta nell'ultimo decennio. Anche i padiglioni delle Biennali precedenti hanno offerto talvolta spunti interessanti: in particolare, la Biennale di Venezia "Ambiente, partecipazione, strutture culturali" del 1976 è spesso riconosciuta come punto di svolta nella narrazione del tema dell'ambiente non solo naturale²⁶.

Gli spazi espositivi (2): la Pinault Collection a Palazzo Grassi e Punta della Dogana

Inaugurati nel 2006 e nel 2009, Palazzo Grassi e Punta della Dogana sono i due musei di arte contemporanea in cui il collezionista François Pinault condivide, nel corso di mostre temporanee, le proprie diecimila opere raccolte in oltre cinquant'anni di carriera. Le due sedi sono state anche protagoniste di opere site-specific, rendendo ancora più vivido il rapporto tra Pinault e gli artisti e curatori. A queste, si è aggiunto nel 2013 il Teatrino di Palazzo Grassi, in cui sono ospitati cicli di incontri con artisti e studiosi, proiezioni, laboratori e masterclass per bambini e adulti e conferenze su arte, architettura, letteratura e cinema.

Nel proprio Codice etico disponibile online, nella sezione dedicata alla tutela dell'ambiente, la Società si impegna a garantire la salvaguardia dell'ambiente sviluppando la propria attività con modalità sostenibili, a basso impatto ambientale e rispettose del

²⁶ All'interno della Biennale del 1976 era presentata la mostra "Ambiente/Arte", curata dallo storico e critico d'arte Germano Celant e nata da un meticoloso studio sulla reciproca influenza tra l'opera d'arte e l'ambiente (non solo naturale, ma anche sociale e politico) in cui l'opera viene prodotta. Spostare un'opera significa dover fare attenzione anche a come si modificano i significati che l'opera veicola se posta in un contesto differente. Questo è uno dei motivi per cui la gran parte delle opere presenti nella mostra "Ambiente/Arte" sono opere site-specific, cioè realizzate dagli artisti direttamente all'interno dello spazio espositivo e in dialogo con esso (Zacchini, 2018).

territorio. Inoltre, si impegna a tenere monitorati i processi e a formare il personale in modo che sia anch'esso preparato a gestire nel modo più efficiente il lavoro. A tali dichiarazioni non fanno tuttavia seguito esempi o dati concreti, e nemmeno altre sezioni del sito web propongono report o documenti programmatici per la sostenibilità.

I bookshop di Palazzo Grassi e di Punta della Dogana sono affidati alla casa editrice veneziana Marsilio Arte e propongono, oltre ai cataloghi delle mostre, anche oggetti di design, cartoleria e libri d'arte di vario tipo. Marsilio Arte gestisce anche il bookshop delle Gallerie dell'Accademia e quello delle Stanze della Fotografia, di cui si parlerà a breve nel paragrafo dedicato alla Fondazione Giorgio Cini. I bookshop di Palazzo Grassi e di Punta della Dogana sono stati progettati dall'architetto giapponese Tadao Andō²⁷, così come l'intera sede espositiva²⁸. La proposta editoriale del bookshop di Palazzo Grassi si compone di monografie dedicate ai protagonisti della Collezione Pinault, oltre che di pubblicazioni e guide sulla città di Venezia in numerose lingue. È inoltre presente una sezione dedicata ai libri illustrati per bambini e ad altre attività e giochi a loro dedicati. Infine, nel bookshop sono proposti anche piccoli gadget della mostra e accessori raffinati di design per la casa. Nel bookshop di Punta della Dogana la selezione editoriale è più vasta e racchiude una panoramica sulla scena artistica contemporanea internazionale, pur mantenendo uno sguardo di favore nei confronti dei temi delle mostre allestite. Sono inoltre presenti gioielli, tessuti e accessori per la casa che tendono alla rappresentazione dell'artigianato e del design contemporanei. Nel sito web della Pinault, e in quello di Marsilio Arte, non sono date informazioni riguardo ai materiali utilizzati, ai fornitori, ai designer o qualsiasi altra indicazione che permetta di ricostruire l'impegno alla sostenibilità ambientale del progetto di vendita. Nonostante ciò, rientrando la Marsilio nel Gruppo Feltrinelli, i criteri adottati sono allineati: nel sito di Marsilio Arte, infatti, è ricondiviso il Codice etico pubblicato a marzo 2020 da Feltrinelli. Proprio in questo Codice trova spazio un breve paragrafo dedicato all'ambiente:

Le Società del Gruppo Feltrinelli sono sensibili alla salvaguardia dell'ambiente. A tale scopo, orientano le proprie scelte in modo da garantire la compatibilità tra iniziativa economica ed esigenze ambientali, non solo nel rispetto della normativa vigente, ma

²⁷ Nato a Osaka nel 1941, Tadao Andō ha aperto il proprio studio nel 1969 diventando uno dei principali architetti giapponesi e tra i massimi rappresentanti della corrente minimalista nell'architettura contemporanea.

²⁸ All'interno di entrambe le sedi della Pinault Collection sono presenti anche delle aree ristoro riservate ai visitatori, ma sono al momento chiuse (ultimo aggiornamento: aprile 2026).

anche tenendo conto dello sviluppo della ricerca scientifica e delle migliori esperienze in materia.

Per quanto riguarda l'aspetto sociale, i Codici etici della Pinault Collection e di Marsilio Arte sottolineano l'impegno nella promozione delle pari opportunità e nella valorizzazione della diversità. Se la Pinault Collection non offre ulteriori riscontri, Marsilio Arte comunica invece di aver definito le proprie politiche e procedure in conformità ai principi previsti dalla Prassi UNI/Pdr 125/2022²⁹. L'impegno riguarda punti come l'equità retributiva e la neutralità nelle opportunità di crescita all'interno dell'azienda indipendentemente dal genere, la tutela della genitorialità e più ampiamente la gestione delle risorse umane. L'azienda ha deciso di sottoporre il suo sistema di gestione per la parità di genere a specifica verifica e attestazione da parte di ente terzo, tuttavia i risultati non sono ancora stati resi pubblici online.

Dal punto di vista del contenuto, la Pinault Collection ha realizzato alcuni progetti dedicati al tema della sostenibilità. Una mostra espressamente realizzata attorno alla responsabilizzazione dell'uomo e alla consapevolezza dell'impatto che le sue azioni hanno è quella proposta tra il 2006 e il 2007 negli spazi di Palazzo Grassi³⁰. La forte critica al modello consumistico lanciata da questa mostra riflette un movimento già esistente all'epoca ma decisamente più diffuso oggi, grazie alla consapevolezza delle problematiche del consumismo³¹.

²⁹ La Prassi UNI/Pdr 125/2022 è già stata spiegata nel paragrafo dedicato ai Musei Civici.

³⁰ Curata dall'americana Alison M. Gingeras, la mostra "La collezione François Pinault, una selezione Post-pop" ha presentato le opere di diciotto artisti contemporanei (quasi esclusivamente statunitensi) con l'obiettivo di smantellare i principi alla base della nostra società consumistica e della comunicazione di massa che la pervade. Una riflessione ironica ma molto dura sulla nostra identità individuale, storica e geografica, attraverso le opere di Jeff Koons³⁰, Charles Ray³⁰ ed Ed Ruscha³⁰, tra gli altri.

³¹ Acquistare tanti oggetti a poco prezzo significa due cose: innanzitutto, riempire le case di oggetti poco durevoli e non realmente desiderati, che facilmente finiranno nelle discariche dopo poche settimane o dopo pochi mesi senza mai essere stati utilizzati; in secondo luogo, se il prezzo del prodotto è decisamente troppo basso, significa che chi lo ha prodotto non è stato pagato adeguatamente per il proprio lavoro, o che chi ha prodotto la materia prima non è stato adeguatamente pagato per la propria fornitura. La critica al modello consumistico è oggi molto diffusa perché altrettanto diffusa è la consapevolezza del danno ambientale e dello sfruttamento sociale su cui esso si basa. Al tempo stesso, una forte dissonanza cognitiva crea un muro tra questa consapevolezza e l'effettiva azione di contrasto al fenomeno: ciò che sappiamo e che riconosciamo non è sempre sufficiente a stimolare una azione concreta contro il consumismo, che sarebbe banale come smettere di finanziarlo con i nostri acquisti.

Gli spazi espositivi (3): l'Arsenale per il Salone Nautico Venezia e il Salone dell'Alto Artigianato Italiano

Il Salone Nautico, inaugurato nella sua versione contemporanea e internazionale nel 2019, è un evento fieristico dedicato alla nautica nella sede dell'Arsenale di Venezia. L'iniziativa esplora ogni aspetto del navigare, dal design ai motori, dalle innovazioni alla cantieristica tradizionale della laguna. Nel corso della manifestazione vengono proposte conferenze, esposizioni, visite guidate e attività didattiche per bambini, oltre a regate sportive, stand e punti di ristoro. Il Salone Nautico è realizzato dalla società Vela Spa³² in collaborazione con la Marina Militare Italiana, e promosso dal Comune di Venezia. Al 2023 risale invece la prima edizione del Salone dell'Alto Artigianato Italiano. Anch'esso organizzato da Vela Spa e promosso dal Comune di Venezia, e anch'esso negli spazi dell'Arsenale, il Salone dell'Alto Artigianato Italiano ospita opere d'arte made in Italy di maestri artigiani provenienti da diverse regioni. Oltre all'esposizione dei manufatti, il Salone dell'Alto Artigianato permette di incontrare gli artigiani e di conoscere la loro storia e il loro processo creativo attraverso eventi di varia natura, da workshop a conferenze, oltre che di approfondire le tematiche relative all'artigianato e le innovazioni del settore. Condividendo gli stessi organizzatori e gli stessi luoghi, sarà dedicata ai due Saloni un'analisi congiunta.

Per entrambi gli eventi non è stata mai realizzata un'analisi dell'impatto ambientale, ma entrambi hanno ottenuto, sin dalla loro prima edizione, la certificazione ISO 20121³³ per la gestione dell'evento secondo i principi di sostenibilità. Applicata per la prima volta alle Olimpiadi di Londra del 2012 e in Italia all'Expo di Milano del 2016, la ISO 20121 è una norma internazionale che definisce i requisiti del Sistema di Gestione della Sostenibilità degli Eventi per le organizzazioni che vogliono realizzare eventi con un maggior livello di sostenibilità ambientale. Tali requisiti sono flessibili, vista la vastità dei generi possibili di

³² La società Vela Spa è nata nel 1998 da Actv Spa, l'Azienda Veneziana del trasporto Pubblico Locale. Nel 2013 Vela Spa è stata fortemente riorganizzata: oggi è parte del Gruppo AVM Spa e ha incorporato altre due realtà pubbliche, quali Venezia Marketing & Eventi Spa e Lido Eventi e Congressi Spa. Vela ha così acquisito, su indicazione del Comune di Venezia, la funzione di soggetto organizzatore dei principali eventi tradizionali cittadini (Carnevale, Regata Storica, Festa del Redentore, Natale e Capodanno,...), oltre che di altre manifestazioni come appunto il Salone Nautico. Gestisce inoltre il Palazzo del Cinema e il Palazzo del Casinò al Lido di Venezia e il complesso dell'Arsenale Nord. Vela Spa è soggetto promotore delle attività di marketing rivolte a turisti e aziende, opera in qualità di facilitatore per eventi di brand nazionali e internazionali su suolo pubblico e promuove la commercializzazione delle location per manifestazioni private (tra cui proprio gli spazi dell'Arsenale).

³³ La certificazione è stata rilasciata dall'ente indipendente di Certificazione TÜV Italia SpA Srl.

organizzazioni e di eventi. In generale, essi riguardano temi come la pianificazione degli impatti interni ed esterni, la gestione delle risorse e del personale, il monitoraggio e la misurazione dei risultati ottenuti, la raccolta delle non conformità e la definizione di azioni correttive. La genericità delle norme di riferimento, pur necessaria viste appunto le diversità tra i tanti tipi di evento, rischia di portare a difficoltà interpretative e di applicazione da parte degli enti certificatori, che in assenza di riferimenti normativi rigidi possono applicare le norme secondo interpretazioni personali.

Nella pagina web del Salone Nautico Venezia è presente una sezione intitolata “Green Mission”. Al suo interno sono elencati i punti chiave della politica di gestione sostenibile dell’evento. Il primo documento allegato contiene la “Dichiarazione di intenti e valori”, in cui l’organizzatore Vela Spa si impegna a promuovere l’economia e l’occupazione locale, a sensibilizzare il proprio pubblico su tematiche legate alla sostenibilità, a gestire al meglio le risorse naturali e a coinvolgere i propri stakeholders nella stessa ottica di valorizzazione del territorio³⁴. Gli stessi eventi proposti nel corso del Salone Nautico hanno spesso contenuti legati all’ambiente e al mare: vengono illustrate, ad esempio, soluzioni nautiche innovative soprattutto elettriche, ibride o a idrogeno. Nell’area fieristica sono inoltre collocati due punti informativi sulla corretta differenziazione dei rifiuti. Per promuovere la sensibilizzazione al rispetto ambientale nel proprio pubblico, il Salone ha ideato una “sfida” per coinvolgere attivamente i propri visitatori: condividere su Instagram, utilizzando gli hashtag dedicati, una storia contenente un proprio gesto sostenibile.

Per quanto riguarda gli shop all’interno del Salone e online, essi propongono oggetti realizzati con materiali durevoli certificati. Oltre a ciò, una parte dei materiali utilizzati per gli allestimenti viene recuperata a fine evento e ceduta alla Cooperativa Rio Terà dei Pensieri, che li trasforma in gadget come borse, beauty case o portamonete. La Cooperativa Rio Terà dei Pensieri è titolare di Le Malefatte, un marchio borse, accessori e zaini in PVC riciclato realizzati dai detenuti del carcere maschile di Santa Maria Maggiore a Venezia.

³⁴ L’indirizzo sostenibile dell’organizzatore Vela Spa è ripercorso anche nella sezione “Politica di Gestione Sostenibile degli Eventi Organizzati da Vela Spa”, sempre all’interno del sito del Salone Nautico, e nel sito web di Vela Spa. I principali punti elencati sono quelli appena indicati nel testo.

Il Salone dell'Alto Artigianato Italiano è nato nel 2023 ed è stato progettato fin dall'inizio per rispettare i criteri della certificazione ISO 20121, già riconosciuta al Salone Nautico Venezia nel 2019. Durante l'edizione del 2025, gli organizzatori hanno chiamato l'ente di certificazione RINA³⁵ a visitare il Salone dell'Alto Artigianato per verificare il mantenimento dei requisiti necessari alla certificazione e il rispetto alla transizione della nuova edizione della norma ISO 20121:2024. Si tratta di un aggiornamento della norma pubblicato nel 2024 e che gli enti certificatori sono stati obbligati a integrare entro aprile 2026; la nuova versione prevede essenzialmente l'agevolazione delle piccole imprese nelle gare d'appalto, maggiore trasparenza da parte dei fornitori, l'utilizzo di strumenti come le analisi SWOT³⁶ e PESTLE³⁷ per identificare le questioni più rilevanti, una maggiore attenzione ai diritti umani e una politica di sviluppo sostenibile di lungo termine (Salone dell'Alto Artigianato Italiano, n.d.).

Nel proprio stesso contenuto, il Salone dell'Alto Artigianato valorizza le tradizioni artigiane e locali, “nell’ottica di tramandare gli antichi mestieri, mantenerli vivi nel tempo senza però tralasciare un’apertura verso le nuove tecnologie” (Salone dell'Alto Artigianato Italiano, n.d.). Nella pagina del sito web dedicata alla sostenibilità, si afferma anche che il Salone è “finalizzato ad un turismo maggiormente consapevole e rispettoso verso la città di Venezia” (Salone dell'Alto Artigianato Italiano, n.d.), tuttavia non vengono forniti ulteriori dettagli su come venga promosso questo tipo di turismo. Il contatto con una figura interna al settore delle Relazioni Esterne ha permesso di chiarire questo punto: essendo collocato in una zona decentrata della città, in genere non affollata di turisti, il Salone favorisce una distribuzione maggiore delle presenze all'interno del tessuto cittadino. Unico elemento presente nel sito web che collega Salone e turismo sostenibile si rintraccia in un comunicato stampa del 2023 (“Al Salone dell'Alto Artigianato Italiano Venezia da Vivere³⁸ presenta il panel *Venezia, artigianato e turismo: una relazione sostenibile*”), in cui veniva annunciato un panel organizzato nel corso della prima edizione

³⁵ L'ente di certificazione internazionale RINA rilascia certificazioni di qualità, affidabilità, sostenibilità e di altro genere alle aziende che forniscono servizi in diversi settori come turismo e ristorazione, formazione, assistenza socio-sanitaria.

³⁶ L'analisi SWOT è uno strumento strategico che valuta i punti di forza (*strengths*), le debolezze (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto o dell'intera azienda per prendere decisioni informate, migliorare la posizione competitiva e pianificare lo sviluppo futuro.

³⁷ L'analisi PESTLE è uno strumento strategico che valuta i fattori macro-ambientali esterni (politici, economici, socio-culturali, tecnologici, legali, ambientali) che influenzano un'azienda, aiutandola a comprendere opportunità e minacce per adattarsi ai cambiamenti del mercato e anticipare sfide future.

³⁸ Venezia da Vivere è un magazine digitale che racconta la città lagunare attraverso i suoi protagonisti che la rendono centro culturale e creativo, tra cui artigiani, designer, artisti, istituzioni e luoghi.

del Salone e dedicato proprio al turismo sostenibile. Tema principale della tavola rotonda era la scelta di molte strutture alberghiere veneziane di offrire ai propri ospiti esperienze customizzate alla scoperta dell'alto artigianato cittadino, con visite a laboratori, incontri o workshop in hotel con maestri artigiani; una proposta di questo tipo valorizza l'economia e l'artigianato locali e avvicina i visitatori a un turismo più lento e sostenibile in città.

Come nella pagina del Salone Nautico, anche in quella del Salone dell'Alto Artigianato è allegata la "Politica di gestione sostenibile degli eventi organizzati da Vela Spa", in cui l'organizzazione si impegna a rispettare quanto definito nella propria "Dichiarazione di Intenti e Valori" e così riassumibile: rispetto dei principi fondamentali dello sviluppo sostenibile e coinvolgimento di stakeholders e fornitori nella stessa ottica di crescita sostenibile; promozione dell'economia e dell'occupazione locale e valorizzazione dei prodotti del territorio; essere luogo inclusivo e sicuro per lavoratori, partner e visitatori dell'evento; sensibilizzazione dei partecipanti all'evento in materia di sostenibilità ambientale, economica e sociale. Il sito web dell'Alto Artigianato Italiano non contiene ulteriori dati o elementi legati alla sostenibilità: su quanto è stato fatto finora è menzionata solo la certificazione ISO 20121, mentre a quanto ci si impegna a fare nel presente e nel futuro sono dedicati i due allegati appena illustrati, che includono una visione globale sulla sostenibilità con aspetti che vanno dalla natura alla società.

Trovandosi all'interno dell'Arsenale, i punti ristoro del Salone Nautico e del Salone dell'Alto Artigianato corrispondono essenzialmente al Bar Tesa 105, già illustrato in relazione alla Biennale di Venezia.

I centri culturali (1): Fondazione Giorgio Cini

La Fondazione Giorgio Cini nell'isola di San Giorgio Maggiore è uno dei maggiori centri culturali di respiro internazionale a Venezia. È stata istituita nel 1951 per volontà di Vittorio Cini in memoria del figlio Giorgio, con l'obiettivo di promuovere il ripristino del complesso monumentale dell'isola. Si trattava di un complesso disegnato, tra gli altri, da Palladio e Longhena, ma degradato dopo centocinquanta anni di occupazione militare. L'approccio interdisciplinare che caratterizza la Fondazione le ha permesso di promuovere attività sociali, artistiche e scientifiche in dialogo costante con altre autorevoli istituzioni italiane e internazionali. Nel 1984, si è aggiunta alla Fondazione la

Galleria di Palazzo Cini a San Vio, nel centro storico veneziano, con le raccolte di dipinti toscani e ferraresi del Rinascimento provenienti dalla collezione personale di Vittorio Cini. Tra gli eventi più rilevanti, è da evidenziare il suo ruolo come sede del G7³⁹ e del G20⁴⁰ dell'Economia rispettivamente nel 1987 e nel 2021. La Fondazione ospita esposizioni, attività di ricerca e incontri e corsi di formazione, inoltre accoglie sette Istituti e tre Centri di ricerca che si occupano di teatro, musica, arte, storia, spiritualità e nuove tecnologie per la digitalizzazione e per la valorizzazione del patrimonio culturale. Dal 2010 nell'Isola è presente anche una residenza di ricerca dedicata all'italianista e storico Vittore Branca, che accoglie accademici, scrittori e artisti da tutto il mondo per agevolare il loro periodo di studi in città.

Chiara Casarin, Responsabile dello sviluppo culturale e della comunicazione alla Fondazione Cini, si è resa disponibile a un'intervista per questa tesi. Nel corso del colloquio, Casarin ha sottolineato come le scelte attuali portate avanti dalla Fondazione continuano a percorrere la strada delineata con grande lungimiranza al momento della nascita della Fondazione nel 1951, chiaramente con una prospettiva di miglioramento. Essendo la Fondazione al di fuori dei sentieri più frequentati dal flusso turistico, i visitatori della Fondazione sono principalmente cittadini veneziani o comunque visitatori assidui dei progetti della Fondazione. Iniziative come la residenza di ricerca permettono anche a visitatori esterni di avvicinarsi alla Fondazione, ma si tratta ugualmente di studiosi e non di classici turisti. Dal 2021 il Centro Digitale rappresenta la punta dell'innovazione non solo tecnologica ma anche di modalità di ricerca per la salvaguardia e la valorizzazione delle proprie collezioni e dei propri archivi. Digitalizzare le proprie risorse, infatti, permette a studenti e ricercatori da tutto il mondo di accedere con molta più facilità al patrimonio della Fondazione, oltre che di farlo tramite modalità del tutto nuove.

Dal 2023 la Fondazione Giorgio Cini si è dotata di un *green team* che monitora e promuove approcci sostenibili con obiettivi a breve, medio e lungo termine. Si tratta di un gruppo di

³⁹ Il G7 (Gruppo dei Sette) era un incontro non ufficiale tra i rappresentanti delle maggiori economie internazionali, cioè Canada, Commissione europea, Francia, Germania, Italia, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti. Quello del 1987 nell'Isola di San Giorgio Maggiore è stato il tredicesimo vertice del G7 e ha permesso di raggiungere la sottoscrizione della responsabilità dei Paesi partecipanti nei confronti del tema della deforestazione globale.

⁴⁰ Nel 2021 si è riunito nell'Isola di San Giorgio il G20. I rappresentanti dei venti Stati membri hanno discusso della tassazione globale delle multinazionali digitali e dei limiti da porre alle emissioni carboniche.

lavoro che coordina le attività di formazione del personale e individua possibili aree di miglioramento negli ambiti dell'accessibilità e della mobilità, della sostenibilità e della digitalizzazione.

Nel sito web della Fondazione Cini, lo spazio dedicato alla sostenibilità è ampio e articolato. Al personale si suggerisce una dettagliata lista di buone pratiche per la sostenibilità, che vanno da soluzioni riguardo alle quali la consapevolezza è ormai diffusa, come la promozione della raccolta differenziata e la riduzione degli sprechi, ad azioni la cui rilevanza è ancora poco riconosciuta, come cancellare le mail inutili, usare la propria tazza al posto dei bicchieri monouso nei distributori automatici e mantenere il condizionamento e il riscaldamento a temperature responsabili.

Per i propri eventi la Fondazione si impegna a rispettare quanto espresso dai diciassette obiettivi dell'Agenda 2030. Essendo raggiungibile con i mezzi pubblici, è ritenuta una location sostenibile. Gli allestimenti espositivi e dei convegni vengono riutilizzati (anche quando gli spazi sono affittati da terzi) in modo da favorire la circolarità dei materiali e ridurre la produzione di rifiuti. Per facilitare questo processo, grazie alla collaborazione con il Teatro la Fenice, la Fondazione Cini si è dotata di pareti facili da spostare, come delle quinte teatrali, così da poterle adattare con semplicità a ogni necessità espositiva. Inoltre, nel corso degli eventi si utilizzano caraffe in vetro e bicchieri e tazze da caffè compostabili. Un'attenzione è rivolta anche alla gestione dei consumi energetici: l'illuminazione e il riscaldamento o condizionamento sono attivati solo nel limite di tempo di utilizzo effettivo delle sale. Anche la selezione dei fornitori non esclude la questione della sostenibilità ambientale: i fornitori dei servizi di catering, audio, video, illuminotecnica e arredi sono sempre di provenienza regionale, permettendo una riduzione della mobilità e una conseguente riduzione di emissioni carboniche. Per i catering, inoltre, si prediligono prodotti tipici locali.

Dal 2008 l'Isola è dotata di uno spazio di ristoro, il Café San Giorgio. Come i catering degli eventi, anche il bar è caratterizzato dall'utilizzo di ingredienti tracciati provenienti da piccoli produttori regionali. Di particolare rilevanza è l'utilizzo di frutta e verdura stagionali provenienti dall'isola di Sant'Erasmo e da altre piccole realtà della laguna veneziana. Nonostante ciò, la maggior parte dei piatti proposti nel menu contiene carne o pesce: solo un paio sono vegetariani e nessuno vegano.

Tra gli spazi della Fondazione è presente anche una biblioteca in cui sono conservati e resi disponibili al pubblico oltre trecentomila volumi. Alla biblioteca seicentesca progettata dall'architetto e scultore veneziano Baldassarre Longhena si è aggiunta nel 2009 l'area della Manica Lunga. Per l'illuminazione degli spazi è stato scelto il led. L'illuminazione a led sono tra le opzioni più sostenibili perché illuminano molto ma con una minima dispersione di calore, permettendo così risparmio di energia elettrica e minori emissioni di anidride carbonica. Le lampade a led, inoltre, possono essere alimentate anche tramite energie rinnovabili e sono più facili da smaltire visto che non contengono elementi inquinanti. Tra il 2014 e il 2015 sono stati rinnovati anche i locali di Palazzo Cini per rinnovarne l'efficienza energetica: i nuovi proiettori sono anch'essi a led e la caldaia è stata sostituita da due pompe di calore ad alto rendimento.

Nell'Isola di San Giorgio, grazie alla collaborazione tra la Fondazione Giorgio Cini e l'editore Marsilio Arte, è presente un bookshop collocato nelle Stanze della Fotografia. Le Stanze della Fotografia sono uno spazio su due livelli che, sin dalla nascita della Fondazione nel 1952, è concepito come centro internazionale di ricerca e valorizzazione della fotografia e della cultura delle immagini. Dal 2023 Marsilio Arte e la Fondazione di Venezia⁴¹ hanno dato vita alla Fondazione Le Stanze della Fotografia con la missione di formare, promuovere e diffondere espressioni della cultura e dell'arte fotografica tramite attività collegate al progetto Le Stanze della Fotografia. Il bookshop qui collocato è stato realizzato dallo studio dell'architetto veneziano Paolo Lucchetta ed è progettato come libreria e insieme spazio di incontro. Tra le proposte editoriali sono incluse le pubblicazioni di fotografi rilevanti per il settore, riviste specializzate, saggi e articoli di design. La selezione di opere viene aggiornata frequentemente in base al programma espositivo delle Stanze della Fotografia e degli altri spazi della Fondazione Cini. A questo si aggiungono i più classici souvenir, come magneti, quaderni e shopper. Il bookshop viene descritto sia nel sito web di Marsilio Arte, che cura gli spazi, sia in quello delle Stanze della Fotografia. In nessuno dei due, tuttavia, vengono fornite ulteriori informazioni riguardo alla sostenibilità del progetto: non si chiariscono i materiali utilizzati né la loro provenienza, così come non sono citati fornitori o altri stakeholders.

⁴¹ La Fondazione di Venezia è una fondazione di origine bancaria costituita nel 1992. Opera senza fine di lucro e si impegna per la promozione della società civile e del capitale umano, nella dimensione storica, sociale, economica e culturale di Venezia e in generale della Città metropolitana veneziana.

L'impegno per la sostenibilità della Fondazione Giorgio Cini si estende direttamente anche all'aspetto sociale, oltre che a quello ambientale. Nel 2022, per esempio, ha ottenuto dal PNRR⁴² il finanziamento del progetto di "rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi per consentire un più ampio accesso e partecipazione alla cultura nei musei e luoghi della cultura privati", potendo così realizzare svariati interventi. Le azioni intraprese riguardano principalmente il miglioramento dell'accessibilità fisica per le persone con disabilità motoria, in particolare il miglioramento della pavimentazione nei percorsi del parco e la segnaletica, e della accessibilità cognitiva, soprattutto con progetti indirizzati alle traduzioni in LIS e ai testi in Braille⁴³. Oltre a ciò, il finanziamento ha permesso la realizzazione di corsi sui temi dell'accessibilità per il personale della Fondazione Cini. Infine, è stato sottoscritto un impegno biennale per l'organizzazione di visite guidate dedicate a persone con disabilità uditiva o visiva attraverso il partenariato con ENS e UICI⁴⁴.

I centri culturali (2): The Human Safety Net

Un centro culturale di più recente costituzione ma di respiro altrettanto internazionale e di importante valore sociale e culturale è la sede di The Human Safety Net. Si tratta di una rete di ottantacinque ONG e imprese sociali creata nel 2017 dalla compagnia assicurativa Generali con la missione di sostenere le famiglie con bambini fino ai sei anni che vivono in condizioni di vulnerabilità e di dare sostegno ai rifugiati attraverso l'imprenditorialità e l'occupazione. La sede di The Human Safety Net si trova nelle Procuratie Vecchie, in Piazza San Marco, uno spazio rimasto chiuso al pubblico per cinquecento anni e dal 2022 accessibile per visitare la mostra interattiva *A World of Potential*, realizzata per far conoscere ai visitatori i programmi di The Human Safety Net⁴⁵. Lo spazio a disposizione dell'organizzazione è di duemilacinquecento metri quadrati ed è suddiviso in quattro aree: oltre a quella della mostra (che è permanente ma all'interno della quale è presente

⁴² Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è il piano italiano per usare i fondi europei di Next Generation EU. Il programma europeo è stato realizzato per modernizzare i propri Paesi dopo la pandemia, investendo su digitale, ambiente, infrastrutture, istruzione, ricerca e inclusione entro il 2026.

⁴³ Nel corso dell'intervista a Chiara Casarin, Responsabile dello sviluppo culturale e della comunicazione della Fondazione Cini, è stato sottolineato che gli interventi permessi dai finanziamenti del PNRR del 2022 hanno rappresentato soltanto l'inizio di una serie di opere per il miglioramento dell'accessibilità fisica e cognitiva della Fondazione, che prosegue ancora oggi.

⁴⁴ L'ENS e l'UICI sono rispettivamente l'Ente Nazionale per la protezione e l'assistenza dei Sordi e l'Unione italiana ciechi e ipovedenti.

⁴⁵ La mostra *A World of Potential* permette a The Human Safety Net di far conoscere i propri programmi, ma anche di raccogliere fondi: nonostante l'ingresso sia gratuito, alla fine dell'esperienza i visitatori hanno la possibilità di lasciare un contributo volontario.

una stanza, l'Art Studio, dedicata a mostre temporanee), ci sono un hub per il coworking, un auditorium per incontri su tematiche legate all'inclusione sociale e un punto ristoro gestito da Illy (The Human Safety Net, n.d.).

Il restauro che ha portato le Procuratie Vecchie a essere nuovamente accessibili al pubblico è durato cinque anni, dal 2017 al 2022. I lavori, così recenti e realizzati già con la consapevolezza di creare uno spazio dedicato alla sostenibilità, hanno permesso di realizzare un progetto moderno e tecnologico all'interno di un edificio cinquecentesco. A testimoniare la buona riuscita dell'obiettivo è la corrispondenza con i requisiti della certificazione internazionale LEED Silver Core & Shell. Questa certificazione, a differenza delle altre certificazioni LEED già citate nel corso del primo capitolo in riferimento al Museo della Scienza di Trento e al California Academy of Sciences di San Francisco, valuta la sostenibilità di edifici commerciali nuovi o sottoposti a importanti ristrutturazioni, come è avvenuto appunto alle Procuratie Vecchie. È da sottolineare che questo tipo di certificazione si concentra sulle strutture esterne e sugli impianti principali, mentre non si occupa degli allestimenti interni. Il livello Silver è il secondo livello di certificazione, che supera il livello Certified senza raggiungere i livelli Gold e Platinum (*LEED rating system*, n.d.). Lo spazio di The Human Safety Net, soprattutto nel contesto del suo hub e del suo auditorium ma anche a livello di comunicazione con i partner, è pensato inoltre per essere luogo di incontro e di dialogo riguardo agli obiettivi dell'Agenda 2023 dell'ONU.

Nella caffetteria, gestita dall'azienda triestina Illy, sono offerti prodotti tipici locali, da biscotteria a una selezione di cicchetti, senza escludere primi piatti. Sia nel menu della colazione che in quello del pranzo si nota la quasi totale assenza di offerta vegana e la ridottissima offerta vegetariana. Gli unici prodotti vegani sono bevande con latte vegetale, macedonie di frutta e un'insalatona, mentre la scelta vegetariana si amplia a un tramezzino, una focaccia e tre primi piatti. All'interno del sito web non sono inoltre fornite specifiche indicazioni riguardo alle materie prime utilizzate e alla loro provenienza. Il punto ristoro ospita anche una biblioteca, con oltre tremila volumi in cinque lingue principalmente su temi quali lo sviluppo della prima infanzia, l'inclusione sociale e l'imprenditoria sociale, ma sono presenti anche libri per bambini, biografie e titoli sulla storia e sul patrimonio artistico veneziano. La biblioteca è curata dall'ONG belga Bibliothèques Sans Frontières, che dal 2007 opera per favorire l'accesso all'informazione,

all'istruzione e alle risorse culturali nelle comunità escluse o vittime di crisi umanitarie nei Paesi europei.

Nello stesso piano dove è collocata anche la mostra permanente A World of Potential, dove quindi si muovono maggiormente i visitatori, è presente anche uno shop. La sua offerta include principalmente libri, dalla storia e architettura di Venezia ai temi centrali del lavoro di The Human Safety Net. Sono inoltre presenti oggetti di design, alcuni dei quali disegnati e prodotti da ONG e imprese sociali. Anche in questo caso, non sono presenti ulteriori indicazioni riguardo alla sostenibilità ambientale del progetto, per esempio riguardo ai fornitori o ai materiali utilizzati.

Nonostante i riferimenti alla sostenibilità ambientale di The Human Safety Net all'interno del loro sito web siano essenzialmente riducibili alla certificazione LEED Silver Core & Shell, il loro impegno per la sostenibilità sociale è evidente nella missione stessa della Fondazione.

I teatri (1): Teatro La Fenice e Teatro Malibran

Il Teatro La Fenice, inaugurato per la prima volta nel 1792, è uno dei teatri lirici più prestigiosi a livello internazionale. Dopo l'incendio del 1996, che lo ha distrutto quasi interamente lasciando solo le mura perimetrali, il Teatro è stato ricostruito e inaugurato nuovamente nel 2003. Di seguito sono stati fatti alcuni interventi di restauro minori, l'ultimo dei quali nel 2024. Quest'ultimo restauro ha permesso di riorganizzare foyer, biglietteria, bookshop e caffetteria, adottando per la prima volta uno sguardo volto anche alla sostenibilità. Lo studio di architettura veneziano SGA, a cui è stato assegnato l'incarico insieme allo studio laziale di interni Devoto Design, racconta di aver utilizzato materiali durevoli e di aver realizzato strutture mobili in grado di adattarsi a ogni funzionalità del Teatro (n.d.). Tutti i mobili, infatti, sono facilmente smontabili o su ruote, il che permette di spostarli facilmente nelle occasioni in cui servono spazi più ampi o quando le stanze solitamente dedicate a biglietteria, bookshop e caffetteria vengono momentaneamente ripensate come sito per eventi.

Non è la prima occasione in cui il Teatro La Fenice fa riferimento alla sostenibilità. Nel 2019, ad esempio, aveva espresso il proprio impegno ambientale e sociale ospitando nel bookshop la collezione di borse BackToLife. Si trattava di borse realizzate dalla designer veneziana Carla Plessi insieme agli ospiti della Casa Famiglia San Pio X di Venezia, dove

risiedono mamme con bambini in difficoltà sociale ed economica. I prodotti erano interamente realizzati con rimanenze tessili in ottica circolare, spesso donati da aziende del Triveneto. I ricavati della vendita sono stati interamente devoluti alla Casa Famiglia, rendendo il progetto significativo anche a livello sociale oltre che ambientale. Il bookshop della Fenice propone, in generale, CD e DVD con le migliori produzioni del Teatro, libri illustrati, oggettistica e capi d'abbigliamento brandizzati. Nella pagina dedicata al negozio all'interno del sito web del Teatro non sono contenuti riferimenti ai fornitori né ai materiali utilizzati.

Il servizio di ristoro è collocato nella Sala Dante ed è aperto tutti i giorni per chi partecipa alle visite guidate del Teatro o per gli abbonati alle opere. La Sala Dante è una delle Sale Apollinee all'interno del Teatro, spesso utilizzate per rassegne realizzate in collaborazione con altri enti. Nel corso degli eventi, invece, viene allestito un punto ristoro nel foyer, al quale si può accedere prima dell'inizio dello spettacolo o durante gli intervalli. Il bar della Fenice è gestito dalla storica pasticceria veneziana Rosa Salva e propone piatti e vini tipici del territorio. Nel sito web non vengono tuttavia specificati la provenienza delle materie prime né l'eventuale presenza di proposte vegetariane o vegane.

Il Teatro La Fenice propone visite alla propria struttura con audioguida. A queste si aggiunge la possibilità di effettuare la visita anche per le persone con disabilità uditiva. In collaborazione la compagnia di assicurazione Generali, infatti, la Fenice propone il progetto Generali Valore Cultura, che si compone essenzialmente di una videoguida in LIS per le persone sorde. La traduzione in LIS è stata realizzata da VEASYT srl, un'ala dell'Università Ca' Foscari attiva dal 2012.

Il Teatro Malibran, anch'esso di proprietà del Comune di Venezia e sotto la stessa direzione del Teatro La Fenice, è stato costruito nell'area dove precedentemente si trovava la duecentesca casa di Marco Polo ed è stato inaugurato durante il Carnevale del 1678, diventando palcoscenico per compositori e drammaturgi come Carlo Goldoni e Giuseppe Verdi. Nel corso dei secoli gli interventi di restauro sono stati naturalmente numerosi e l'ultimo risale al 2020, dopo l'Acqua Granda⁴⁶ che ha colpito Venezia nel 2019.

⁴⁶ L'Acqua Granda è stato un evento eccezionale di acqua alta che ha colpito Venezia nel 2019, con un picco di 187 cm nella notte tra il 12 e il 13 novembre. È stata la seconda marea più alta della storia dopo quella di 194 cm registrata nel 1966. I danni causati dall'evento hanno imposto svariati interventi di ricostruzione in abitazioni private e in strutture pubbliche, tra cui quello citato nel testo nel Teatro Malibran.

Con l'occasione, oltre all'ampiamiento della buca d'orchestra, sono stati completamente rinnovati gli impianti tecnologici del palcoscenico (Teatro La Fenice, n.d.).

Per quanto riguarda brevemente la sostenibilità sociale, si noti che il Teatro La Fenice è accessibile in tutti i settori per le persone con disabilità motoria e nei servizi igienici di tutti i piani è presente un bagno dedicato. I recenti restauri del 2024 hanno reso anche il foyer e gli altri spazi del piano terra maggiormente accessibili per chi ha difficoltà motorie, ad esempio prevedendo corridoi più ampi per accedere alla biglietteria e per spostarsi più agevolmente all'interno della caffetteria e del bookshop in sedia a rotelle. Per quanto riguarda il Teatro Malibran, invece, sono previsti solo quattro posti a fondo platea.

Il Teatro Malibran non ha un proprio bookshop né dispone di una caffetteria. I prodotti relativi alle proprie opere e alla propria istituzione sono proposti all'interno del bookshop del Teatro La Fenice.

I teatri (2): Teatro Goldoni

Costruito nel 1622, il Teatro Goldoni è il più antico teatro ancora esistente di Venezia. Nel 1979 è stato acquistato dal Comune di Venezia. Nel 1992 la sua gestione è stata affidata alla Fondazione Teatro Stabile del Veneto, di cui fanno parte anche il Teatro Verdi e il Teatro Maddalene di Padova e il Teatro Del Monaco di Treviso.

Il Teatro Goldoni non ha un proprio sito web, ma le informazioni che lo riguardano sono contenute nel sito della Fondazione Teatro Stabile del Veneto. Nello statuto del Teatro sono indicate la suddivisione dei ruoli e le finalità dell'organizzazione: in nessun punto, tuttavia, sono presenti riferimenti alla sostenibilità ambientale (*Allegato "G" al n. 9557 di raccolta Statuto della Fondazione "Teatro Stabile del Veneto Carlo Goldoni"*, n.d.). Il documento "Politica di Sostenibilità del Teatro Stabile del Veneto" (n.d.), invece, contiene una serie di principi e buone pratiche che non solo il Teatro Goldoni, ma l'intera Fondazione si impegna ad applicare per avere un impatto sociale positivo nel territorio in cui opera. Si tratta di alcuni brevi paragrafi numerati in cui si elencano orientamenti all'inclusione, alla trasparenza e alla collaborazione tra pari in un'ottica intergenerazionale e rivolta al futuro. L'unico accenno all'ambiente si colloca nel paragrafo cinque, intitolato "Un Teatro accessibile, una comunità inclusiva": in queste righe si cita la loro "responsabilità per la tutela dell'ambiente" tra i principi necessari per

costruire una comunità teatrale equa e aperta a ogni diversità. Tale responsabilità non è tuttavia ulteriormente approfondita.

Al Teatro Goldoni non è presente un punto ristoro né uno shop. Esiste uno shop online della Fondazione Teatro Stabile del Veneto, ma l'offerta è davvero ridotta: è possibile l'acquisto di un solo gadget brandizzato per l'intera stagione teatrale e uguale per tutti i teatri gestiti dalla Fondazione, che nel caso della stagione 2025/2026 è un ombrello. Un'offerta contenuta è maggiormente sostenibile per l'ambiente rispetto a una vasta offerta: il produttore è uno unico, i materiali sono pochi e il trasporto avviene su un'unica via senza essere diviso in molti camion diversi. Tuttavia, un contatto con l'ufficio Education e Public Engagement ha chiarito che dietro a questa scelta, almeno per il momento, non ci sono ragioni legate alla sostenibilità per l'ambiente.

Lo stesso contatto ha confermato che l'impegno verso l'ambiente riguarda piuttosto l'impiego della carta, della plastica e dell'energia elettrica nell'intera gestione del Teatro. Per quanto riguarda la prima, è stato deliberato l'acquisto totale di carta con certificazioni di sostenibilità e la riduzione della stampa: i libretti di sala cartacei sono stati eliminati e sostituiti da locandine con QR code (come accade anche alla Biennale), mentre la stampa dei libretti stagionali è stata ridotta. Anche negli uffici si stimola la diffusione di buone pratiche per la riduzione del consumo della carta, anche in riferimento ai copioni delle produzioni teatrali. Per quanto riguarda la seconda, durante le conferenze stampa sono state eliminate le bottigliette monouso, sostituite invece da bicchieri di carta certificati e riutilizzabili grazie ai distributori d'acqua. È inoltre programmata l'installazione di punti per la raccolta differenziata. Per l'elettricità, invece, è in corso una mappatura completa degli impianti di illuminazione con l'obiettivo di sostituire le tecnologie più obsolete, in particolare a incandescenza e a neon, con sistemi a led con un consumo energetico inferiore.

In un'ottica di riduzione delle emissioni in fase di trasporto, il Teatro Stabile del Veneto noleggia un furgone Fiat Doblò elettrico per diminuire l'impatto dei propri spostamenti tra le sedi di Padova, Venezia e Treviso. Per il trasporto del materiale scenotecnico, invece, nei contratti con operatori economici terzi che lo gestiscono sia a livello terrestre che lagunare viene inserito un riferimento ai Criteri Ambientali Minimi (CAM) applicabili al settore dei trasporti. I CAM sono i requisiti ambientali definiti dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica per le varie fasi del processo di acquisto nelle Pubbliche

Amministrazioni, affinché siano più attente alla sostenibilità ambientale. Inoltre, tutte le scenografie sono collocate in un magazzino e riutilizzate quando concesso dalle esigenze artistiche della produzione.

Nel 2025 è stata introdotta una novità: sull'esercizio di questo anno è programmata la pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità. Il report segue il framework volontario europeo VSME e serve a rendicontare in modo trasparente tutte le informative richieste dallo standard. Il Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs è uno standard europeo creato dall'EFRAG⁴⁷ per la rendicontazione volontaria secondo i criteri ESG, con l'obiettivo di aiutare ad accedere a finanziamenti e di rispondere alle richieste di dati da parte delle banche e dei clienti.

Anche a livello di contenuto il Teatro Stabile del Veneto si impegna a tradurre in pratica i principi che illustra nella Politica di Sostenibilità sopra citata. In particolare, si evidenzia il caso di "Gli ultimi giorni dell'umanità – studio per un cabaret di guerra", in quanto è la prima produzione teatrale dell'organizzazione a sperimentare un metodo di lavoro nuovo che coinvolge artisti, regia, scenografia, tecnici e fornitori in una linea di scelte sostenibili. Si tratta di ogni livello di decisione: materiali di scena, trasporti e organizzazione dei trasporti per ridurre viaggi a vuoto ed emissioni inutili, mobilità sostenibile per gli attori, acquisto di materiali e di attrezzature tecniche a ridotto impatto ambientale. A rendere questo progetto ancora più significativo è la presenza in scena degli attori dell'Accademia Teatrale Carlo Goldoni, così da formare i giovani professionisti in un ambiente che integra già teatro e cultura della sostenibilità.

Come già accennato, al contrario di quanto avviene per la sostenibilità ambientale, l'impegno per la sostenibilità sociale è ampiamente espresso anche nel sito web. Oltre a un generale impegno per la partecipazione di tutte le generazioni, la Fondazione mette a disposizione cuffie per persone ipoacusiche e smart glasses⁴⁸ per persone sorde e offre visite guidate in LIS. Inoltre, promuove l'utilizzo dell'applicazione Lyri, scaricabile sul proprio cellulare, grazie alla quale è possibile accedere a sottotitoli per le persone sorde e ad audiodescrizioni per le persone cieche. Su prenotazione è disponibile un tour tattile

⁴⁷ L'European Financial Reporting Advisory (EFRAG) è un ente di natura tecnica, non politica, che si occupa dei principi contabili a livello internazionale.

⁴⁸ Gli smart glasses sono dei dispositivi progettati per facilitare i movimenti e le esperienze delle persone ipoacusiche o sorde. Si tratta di occhiali in grado di produrre sottotitoli per la descrizione dei suoni e delle parole circostanti. Nel caso degli spettacoli teatrali, gli smart glasses riproducono sotto forma di sottotitolo quanto viene pronunciato sul palcoscenico.

del palcoscenico ed è sempre possibile accedere al Teatro con cane guida. Per quanto riguarda le persone in carrozzina, al Teatro Goldoni sono disponibili soltanto quattro posti in platea e un servizio igienico accessibile. Un ascensore permette ai lavoratori con disabilità motoria di raggiungere gli uffici e la sala prove (Teatro Stabile del Veneto, n.d.).

Le università (1): l'Università Ca' Foscari

L'Università Ca' Foscari è un'università statale fondata nel 1868 a Venezia ed è stata la prima università in Italia ad inserire la sostenibilità all'interno del proprio Statuto, indicandola tra i principi fondanti dell'Ateneo. Tra gli oltre sessanta corsi di laurea offerti, alcuni sono direttamente indirizzati alla sostenibilità, all'ambiente e alla gestione della crisi climatica, pur inserendosi in aree disciplinari diverse: Environmental Humanities, ad esempio, è una laurea magistrale che unisce scienze e discipline umanistiche, mentre la magistrale Economics, Finance and Sustainability unisce finanza e sostenibilità. Anche tra i master di primo e di secondo livello si trovano offerte come "Risanamento sostenibile dell'ambiente e bonifica dei siti contaminati", "Economia circolare per la manifattura di domani" e "Diritto dell'ambiente e sviluppo sostenibile".

Nella homepage del sito di Ca' Foscari si trova il link al piano strategico dell'Università per il quinquennio dal 2021 al 2026 nella versione aggiornata nel 2025. Già dalle prime righe del piano, la sostenibilità viene indicata tra gli interessi principali della ricerca e della divulgazione cafoscarina. In questo, Ca' Foscari si riconosce già alla partenza un merito per le competenze e l'esperienza (Università Ca' Foscari [Unive], 2025):

Tra le sfide del futuro sicuramente fondamentale è quella legata alla sostenibilità, dove Ca' Foscari può vantare una leadership sia di competenze disciplinari che di esperienza; è importante, quindi, che questo ruolo venga riconosciuto a livello locale, nazionale e internazionale.

In un'ottica di sostenibilità su più piani, Ca' Foscari si pone l'obiettivo di rafforzare la presenza dei propri studenti sul territorio veneziano. Da un lato, infatti, studenti che abitano a Venezia e che usufruiscono dei servizi offerti dall'Università e dalla città contribuiscono all'economia dell'isola. Dall'altro lato, avere a disposizione opportunità e servizi adatti alle proprie esigenze è sintomo di supporto sociale da parte delle istituzioni verso i propri studenti. Inoltre, non doversi spostare fisicamente per soddisfare le proprie necessità aiuta gli studenti a essere più sostenibili per l'ambiente. Un ultimo esempio

riguarda la sostenibilità culturale: la proposta culturale si amplia per soddisfare la richiesta degli studenti ed è alimentata dagli studenti stessi. Questo obiettivo è chiarito nel piano strategico stesso (Unive, 2025):

Un ruolo fondamentale in questo senso lo avranno lo sviluppo di spazi culturali e delle strutture bibliotecarie, e più in generale, gli spazi per lo svolgimento di attività progettuali e di condivisione dei saperi, quelli dedicati alla socialità, oltre che quelli legati alla fruizione dei servizi (es. consumo pasti). Ca' Foscari continuerà nel suo impegno di sviluppare un progetto per la città attraverso le azioni legate allo sviluppo della residenzialità all'interno del centro storico.

Nell'ottica della sostenibilità sociale, il piano strategico ricorda anche l'impegno dell'Università per la parità di genere. In particolare, vengono menzionati due esempi: le linee guida per il linguaggio inclusivo⁴⁹ e gli incentivi per aumentare il numero di studentesse iscritte alle discipline STEM⁵⁰. A dicembre 2023 Ca' Foscari è stata il primo ateneo italiano a ottenere la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere, confermata anche per l'anno 2024⁵¹.

L'obiettivo cafoscarino di contribuire alla sostenibilità ambientale e allo sviluppo sociale e culturale ha la speranza di riflettersi anche sul territorio. Come si è già visto, la ricerca e l'operato portato avanti dall'Università ha, per sua natura, uno stretto legame col territorio in termini economici e di sviluppo. Per rafforzare questa reciproca influenza, Ca' Foscari collabora con gli enti e con le imprese del territorio. Questa scelta, seppur affiancata da una forte vocazione all'internazionalizzazione evidente in tutte le scelte cafoscarine, ha valore sostenibile per l'ambiente, in quanto favorisce l'utilizzo delle risorse e degli strumenti fisicamente vicini riducendo gli spostamenti di persone e cose.

⁴⁹ In questa tesi di laurea viene utilizzato il maschile sovraesteso per ragioni di sintesi e di maggiore chiarezza testuale. Tuttavia, le problematiche legate a questo utilizzo sono riconosciute ed è auspicata una più ampia riflessione a livello sociale e accademico per favorire un linguaggio equo.

⁵⁰ Le discipline STEM sono quelle materie incluse nell'area di studio e di lavoro scientifico e tecnologico, e in particolare scienza, tecnologia, ingegneria e matematica. Ad oggi, è molto più forte la presenza maschile sia alle iscrizioni dei corsi di laurea STEM che nei luoghi di lavoro collocati in questo settore. L'Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri, ad esempio, a inizio 2025 ha indicato che il 62% degli iscritti ai corsi di laurea STEM italiani è di genere maschile, contro il 38% femminile. Nonostante un miglioramento rispetto al passato ci sia già stato (nel 1961 al Politecnico di Milano le studentesse erano cinque su seicentocinquanta), la strada verso la parità non è ancora stata percorsa interamente (Monte, 2025).

⁵¹ Nonostante l'impegno per la riduzione del gender gap e le certificazioni ottenute, in quasi tutti i settori dell'Università il personale maschile è numericamente superiore a quello femminile. Questa discrepanza si nota soprattutto ai vertici dove, fatta eccezione per la rettrice, tutte le altre cariche vedono il prevalere della componente maschile. L'esempio più evidente è quello del Consiglio di Amministrazione in cui, su nove componenti, nel 2024 solo uno era femminile (**Fig. 5**) (Unive, 2025).

Ca' Foscari è inoltre tra i soci della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità⁵², che in nove obiettivi punta a “rivitalizzare la socioeconomia locale garantendo contestualmente la protezione e conservazione del patrimonio ambientale, storico e culturale, nonché il rafforzamento e la coesione della comunità locale” (Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità [VFS], n.d.). Ca' Foscari è anche tra i fondatori del Centro di Studio e di Ricerca Internazionale sui Cambiamenti Climatici, attivo dal 2024 per “promuovere la comprensione degli impatti del cambiamento climatico e sviluppare strategie di mitigazione, adattamento e resilienza, valorizzando Venezia come centro globale per l'innovazione e la condivisione delle conoscenze” (Centro di Studio e di Ricerca Internazionale sui Cambiamenti Climatici [CSRCC], n.d.).

Oltre al Piano strategico finora illustrato, Ca' Foscari si è dotata anche di un “Piano di Ateneo di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici 2022-2030”, che si articola in obiettivi a breve, medio e lungo termine e che mira alla neutralità climatica entro il 2050. I suoi punti riguardano interventi sugli edifici e sulle aree verdi, aumento della mobilità sostenibile, gestione dell'acqua, delle risorse e dei rifiuti, attività di sensibilizzazione e coinvolgimento (Unive, 2025).

All'interno dell'Università, dal 2010 il settore Ca' Foscari Sostenibile pubblica annualmente un bilancio di sostenibilità in cui vengono illustrati gli impatti sul territorio delle attività e delle scelte promosse. Questi bilanci sono redatti seguendo lo Standard GRI (Global Reporting Initiative), che dal 1997 suggerisce alle imprese di tutte le dimensioni e di tutti i settori una cornice per riportare in modo completo e trasparente i loro impatti economici, sociali e ambientali. L'ultimo bilancio disponibile online a chiunque voglia consultarlo, è stato pubblicato a settembre 2025 ed è riferito all'anno 2024. Un riassunto iniziale indica che le emissioni si sono ridotte dello 0,41% rispetto all'anno precedente, soprattutto grazie al calo dei consumi di energia elettrica e di gas naturale. Gli insegnamenti sulla sostenibilità sono diminuiti dell'1,9%, restando comunque il 35,10% del totale. A diminuire sono state anche le pubblicazioni sulla sostenibilità: nel 2024 sono state 464, cioè l'1,9% in meno rispetto all'anno precedente (in generale i finanziamenti per la ricerca sono calati del 12,86%). Nonostante questi dati in calo rispetto all'anno precedente, Ca' Foscari continua a vantare un ottimo posizionamento in questo campo se si confronta con gli altri atenei italiani e internazionali (Unive, 2025). Nella classifica

⁵² Alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità è dedicato il terzo capitolo di questa tesi.

generale di QS Sustainability Ranking⁵³ Ca' Foscari si posiziona infatti tra le prime dieci università italiane, ed è inoltre al quarto posto in Italia per impatto della ricerca accademica sui temi legati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

All'interno del Bilancio di sostenibilità troviamo una sezione dedicata alle attività del Ca' Foscari Shop, cioè il Settore Global Merchandising che dal 2020 gestisce l'acquisto e la distribuzione dei prodotti brandizzati dell'Università. Nel 2024, il 70% dei prodotti venduti nello shop presentava caratteristiche di sostenibilità. Come richiesto dalle normative, i prodotti disponibili nel negozio fisico e online rispettano i Criteri Minimi Ambientali (CAM)⁵⁴. Per quanto riguarda la cancelleria, la carta utilizzata proviene da cartiere certificate FSC⁵⁵. Per l'abbigliamento e gli altri prodotti tessili, la scelta dei filati favorisce quelli certificati Oeko-Tex⁵⁶ o in cotone organico, mentre gli accessori sono in parte realizzati in pet riciclato⁵⁷, paglia di grano o altri materiali sostenibili. Da marzo 2024, il fornitore per abbigliamento e accessori è il marchio italiano Oviessse. Nell'anno precedente, il 2023, Oviessse si è classificato al primo posto nella classifica globale del 2023 del Fashion Transparency Index, che ogni anno analizza oltre duecentocinquanta marchi di moda su scala globale e ne stila una classifica sulla base del loro impegno sociale e ambientale. Nonostante ciò, si tratta pur sempre di un marchio di fast fashion, che promuove uno stile di consumo veloce in cui i consumatori acquistano moltissimi capi a basso prezzo per poi gettarli dopo pochi utilizzi. Ampliando lo sguardo ai fornitori di tutti i beni e servizi acquistati da Ca' Foscari nel 2024, inoltre, il 26,60% ha sede in Veneto (si tratta del 24,25% in più rispetto all'anno precedente, come sottolinea il Bilancio di sostenibilità stesso).

In tutte le sedi di Ca' Foscari, in centro storico e in terraferma, sono presenti bidoni per la raccolta differenziata dei rifiuti. Nel 2024, le colonnine erogatrici d'acqua hanno

⁵³ L'agenzia di ranking internazionale QS (Quacquarelli Symonds) ha sviluppato il sistema QS Sustainability per valutare, in collaborazione con la casa editrice Elsevier, la Yale University e l'Academic Freedom Index, le politiche di sostenibilità di oltre due migliaia di università a livello globale. Nel 2024 l'Università italiana a ottenere il risultato migliore è stata l'Università degli Studi di Padova.

⁵⁴ I Criteri Ambientali Minimi (CAM), già menzionati nel paragrafo dedicato al Teatro Goldoni, sono i requisiti di sostenibilità ambientale definiti dal Ministero dell'Ambiente per i prodotti e servizi acquistati dalla Pubblica Amministrazione. Resi obbligatori dal Codice Appalti, i CAM promuovono l'economia circolare, l'efficienza energetica, l'uso di materiali riciclati e la riduzione dell'impatto ambientale.

⁵⁵ La certificazione FSC è una certificazione internazionale per il settore forestale e per i prodotti derivati dalle foreste, come appunto la carta.

⁵⁶ Oeko-Tex è un sistema di certificazione internazionale che testa la presenza di oltre trecento sostanze tossiche nei materiali tessili per garantirne l'assenza e la conseguente sicurezza del tessuto per la salute.

⁵⁷ Il pet riciclato (o R-pet) è un materiale ottenuto dal riciclo di bottiglie e contenitori in plastica dopo il consumo.

distribuito 245.093 litri di acqua, equivalenti a quasi mezzo milione di bottigliette di plastica da 500ml.

Complessivamente, il Bilancio di sostenibilità del 2024 dimostra che l'impegno nei confronti della sostenibilità sociale è una priorità per Ca' Foscari. Per il Personale tecnico-amministrativo, ad esempio, sono numerose le iniziative legate al welfare o al miglioramento del bilanciamento del rapporto tra lavoro e vita privata. Svariati sono anche i servizi e le opportunità per gli studenti con disabilità. Il Progetto LEI promuove dal 2017 il rafforzamento del ruolo sociale ed economico delle donne nel mondo del lavoro.

Le mense universitarie disponibili per gli studenti cafoscarini sono gestite da ESU Venezia, azienda regionale per il diritto allo studio, e offrono pasti a prezzi ridotti con menu anche vegetariani. Nel cortile della sede centrale di Ca' Foscari si trova invece Veniceat, gestito dalla società Tino Eventi⁵⁸ e di proprietà diretta dell'ateneo. Nella pagina web dedicata all'interno del sito ufficiale di Ca' Foscari, si dichiara la preferenza per prodotti a chilometro zero e per l'uso di materie prime certificate e biologiche. Quando non è possibile l'utilizzo del vetro e della ceramica, i bicchieri e le tovagliette sono biodegradabili, così come i prodotti di pulizia e di lavaggio.

Le università (2): l'Università IUAV

L'Università IUAV di Venezia è stata fondata nel 1926. Nell'offerta formativa, IUAV propone alcuni corsi di laurea di stampo interdisciplinare che puntano a formare gli studenti nel settore della sostenibilità ambientale tradizionalmente intesa. Un esempio è il corso magistrale "Renewable Energy Engineering in Coastal Environment" specializzato in particolare sulle sfide energetiche nelle aree costiere, mentre il corso magistrale "Sustainable Transportation and Smart Maritime Mobility" si concentra maggiormente sui trasporti marittimi.

A maggio 2023 IUAV ha pubblicato un piano strategico per gli anni dal 2023 al 2027. Al suo interno, il tema della sostenibilità è toccato in più punti. Innanzitutto, IUAV è capofila del sottoprogetto "City, Architecture, Sustainable design" promosso dall'Ecosistema iNEST e finanziato dal PNRR. L'Ecosistema iNEST è un Consorzio volto a realizzare

⁵⁸ Tino Eventi è una società trevigiana di fama internazionale che privilegia i piatti tipici della tradizione italiana e utilizza la materia prima veneta.

programmi di ricerca per accompagnare la transizione digitale ed ecologica nel Nord-Est nei settori industriale-manifatturiero, dell'agricoltura, del mare, della montagna, dell'edilizia, del turismo, della cultura, della salute e dell'alimentazione. Il sotto-progetto guidato da IUAV, in particolare, è dedicato alla progettazione sostenibile e alla cura e al mantenimento dell'ambiente in cui l'uomo è già intervenuto. In particolare, "City, Architecture, Sustainable Design" affronta il problema di come coniugare le necessità della transizione digitale ed ecologica con le necessità dettate dalla tutela e dalla valorizzazione del patrimonio storico, artistico e architettonico così diffuso nell'area (Università IUAV di Venezia [IUAV], 2023):

Progettare nel Nord-est significa progettare un territorio fragile e speciale, nel quale l'impegno etico del progetto si confronta con la necessaria cura e manutenzione di un paesaggio complesso e articolato, un patrimonio storico architettonico diffuso entro un territorio dominato dai rischi ambientali.

IUAV, come Ca' Foscari, è anche tra i fondatori della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità. In generale, tra le missioni elencate da IUAV nel proprio piano strategico ricorre spesso l'attenzione verso le relazioni col territorio e con gli altri soggetti che lo abitano, nella volontà di contribuire a renderlo più vicino al modello di crescita sostenibile a cui è necessario puntare per la sopravvivenza futura della città lagunare. Si ambisce così al rafforzamento dei rapporti con le istituzioni e le amministrazioni locali, nazionali e internazionali e al proseguimento del networking con le altre università, anche per rilanciare la propria immagine su scala internazionale come scuola storicamente vicina alle questioni ambientali. Essendo un piano strategico per gli anni ancora in corso, non è ancora possibile valutare gli esiti degli impegni dichiarati nel documento (ultima consultazione: aprile 2026).

Dal 2018, anche IUAV pubblica sul proprio sito un Report di sostenibilità per monitorare le attività dell'Ateneo rispetto ai temi della sostenibilità e per individuare le questioni critiche sulle quali intervenire. Ad oggi (ultima consultazione: aprile 2026) l'ultimo bilancio pubblicato è quello del 2023 (IUAV, 2023). Inoltre, a partire dal 2019 IUAV redige anche un bilancio di genere che, in un'analisi qualitativa e quantitativa, restituisce il contesto e le azioni che l'Università attua per favorire la parità di genere. Se Ca' Foscari inserisce quest'ultima analisi all'interno del Bilancio di sostenibilità, IUAV opta invece per separare le due analisi. Questa scelta è in contrasto con la teorizzazione della profonda

interdipendenza tra le varie dimensioni della sostenibilità (Catton e Dunlap, 1978), già ripercorsa nel primo capitolo e che sarà ripresa in conclusione a questo. Anche nel Report di sostenibilità di IUAV (2023), nonostante sia principalmente improntato sull'ambiente tradizionalmente inteso, sono comunque molteplici i riferimenti alla giustizia sociale, alle risorse economico-finanziarie e alle relazioni con stakeholder e altri soggetti terzi. Nel Bilancio di sostenibilità del 2023, molti dei dati presentati dall'ateneo fanno in realtà riferimento a indagini del 2022. Inoltre, quanto espresso nel documento resta molto generale e si riferisce principalmente a intenzioni di intervento future. Anche quando l'intervento è già avvenuto, non sono proposti dati o altri tipi di documentazione che quantifichino e attestino quanto affermato.

Quello che risulta dal Bilancio è riassumibile nello sforzo di coinvolgimento degli studenti e di tutto il personale, ad esempio con la distribuzione di borracce agli studenti triennali nel primo trimestre del 2022 e con l'installazione di erogatori di acqua calda e fredda in due sedi. Gli studenti IUAV, come quelli di Ca' Foscari, possono usufruire del servizio di mensa offerto dall'ESU, in cui sono presenti anche menu vegetariani (ma raramente vegani). Anche se non dettagliatamente illustrato nel Bilancio, l'impegno sembra così essere comunque concreto. Nel 2022, ad esempio, si dichiara che la riduzione delle emissioni di anidride carbonica da consumi energetici rispetto all'anno precedente è stata pari al 16,8%. Dal punto di vista economico, sono stati stanziati dei finanziamenti per l'ottimizzazione del funzionamento degli spazi sotto i profili sia sociale che ambientale. Nel Bilancio viene dichiarato, infatti, che nel corso del 2022 sono stati realizzati "gran parte" degli interventi programmati con risultati in termini di miglioramento di efficienza, sicurezza e accessibilità, per un investimento totale di quasi quattro milioni di euro.

I bilanci di genere sono invece pubblicati in due versioni, una completa e una di sintesi, e sono aggiornati fino al 2025. Nel Bilancio di genere del 2025 viene confermato l'aumento del numero di studentesse iscritte, insieme a una maggiore disponibilità da parte loro verso la mobilità locale e internazionale, tuttavia si riscontra ancora la presenza del divario salariale tra i laureati e le laureate ai corsi di laurea IUAV (**Fig. 6**). Per quanto riguarda il personale, sono aumentate le richieste di permessi da parte del personale maschile per motivi legati all'assistenza, tuttavia è calata la percentuale degli uomini che usufruiscono di contratti part-time, dato in netto contrasto con la volontà dell'Università di favorire un miglior bilanciamento tra vita privata e lavoro.

Altri esempi di realtà locali

Nel corso di questo capitolo sono stati analizzati luoghi della cultura veneziani molto conosciuti e frequentati tanto dai cittadini quanto dai turisti. Per rendere più completa l'analisi della sostenibilità nel panorama artistico-culturale veneziano, si ritiene necessario proporre anche una breve analisi delle organizzazioni ancora di nicchia, perché fondate in anni recenti, situate in spazi più contenuti o con proposte culturali molto specifiche. Quest'ultimo paragrafo presenta quattro istituzioni che, in modi diversi, si sono distinte nel settore per il loro livello di attenzione alla sostenibilità. L'European Cultural Centre e il Berggruen Institute sono particolarmente attivi sul piano della proposta culturale, mentre lo Spazio Thetis e la Victoria Miro Gallery operano maggiormente per la sostenibilità sul piano gestionale.

La prima organizzazione a essere illustrata è l'European Cultural Centre. Si tratta di un centro fondato dall'artista olandese Rene Rietmeyer nel 2002 e presente a Venezia dal 2011 per favorire l'azione dell'arte a sostegno delle difficoltà globali contemporanee. Insieme a mostre di arte contemporanea, architettura e design, tutte a ingresso libero, l'ECC propone workshop e conferenze all'interno delle proprie tre sedi veneziane: Palazzo Mora, Palazzo Bembo e Palazzo Michiel. Inoltre, uno sguardo più ampio è facilitato dalla presenza dell'organizzazione in altre città italiane e internazionali. Dalla creazione dei suoi spazi veneziani nel 2011, l'ECC propone a cadenza biennale l'esposizione "Time, space, existence" con l'obiettivo di promuovere l'impegno verso la sostenibilità di aziende e di privati. Queste mostre temporanee non sono soltanto presentazioni di opere, ma sono piuttosto piattaforme interattive che coniugano esposizioni e programmi di ricerca, creando un dialogo tra chi espone, chi studia e potenziali clienti da tutto il mondo. L'idea alla base di questo progetto è semplice: la loro azione singola non può risolvere la crisi climatica, ma può mettere insieme numerosi soggetti che insieme possono avere un impatto potente (European Cultural Centre, n.d.). Un contributo della Responsabile delle relazioni con le università e organizzatrice delle mostre del Centro è stato fondamentale per chiarire il contributo alla sostenibilità apportato nel corso della progettazione e della realizzazione degli eventi. Per quanto riguarda il trasporto delle opere, le sue modalità dipendono principalmente dal Paese di origine, prevalentemente via aerea ed in parte via mare, con un ultimo tratto sempre in barca per raggiungere le location veneziane. Essendo l'aereo un mezzo di trasporto nettamente più inquinante rispetto ad altri mezzi come la

nave o il treno, il suo frequente utilizzo per lo spostamento delle opere ha un impatto maggiore rispetto a quanto avverrebbe se le scelte fossero diverse. Il contributo diventa più luminoso in relazione agli allestimenti: le strutture vengono conservate e si cerca di riutilizzare il più possibile piedistalli e pedane, anche riconvertendole in altro; inoltre, una volta all'anno, giovani artisti e artigiani interessati a materiali di recupero e ad attrezzature non più utilizzabili come schermi o piccole casse audio sono invitati nelle sedi dell'European Cultural Centre a prendere ciò che andrebbe buttato e a dargli nuova vita. Dal punto di vista promozionale, l'ECC ha optato per cartoline con QR code, così da non doverle ristampare ma da poterle riutilizzare modificando esclusivamente il contenuto della pagina relativa all'evento da promuovere. All'interno delle sedi, inoltre, la presenza di totem permette di cambiare solo il pannello con i dettagli dell'evento mantenendo sempre la stessa struttura.

Un altro esempio da evidenziare è rappresentato dallo Spazio Thetis, con sede all'Arsenale di Venezia. L'obiettivo di questo progetto è di trasformare in modo sostenibile il territorio lagunare, curando e valorizzando l'ambiente e il patrimonio artistico e culturale in una prospettiva di crescita sociale. Si tratta di un'iniziativa che risponde alla richiesta fondante del concetto stesso di sostenibilità: migliorare il presente per garantire un futuro. Lo Spazio Thetis ospita una collezione di dipinti, fotografie, sculture e installazioni costituite da oltre cento donazioni da parte di artisti, curatori e gallerie in oltre venti anni di attività, anche grazie alla collaborazione con importanti istituzioni del territorio, tra cui la Biennale di Venezia, la Fondazione Musei Civici e l'Accademia delle Belle Arti di Venezia. Come suggerisce il nome stesso, la paternità del progetto è della società d'ingegneria Thetis, che ha deciso di ampliare il proprio impegno nei confronti dell'ambiente tradizionalmente inteso oltre i confini del proprio lavoro ingegneristico, tecnologico ed energetico, raggiungendo il campo dell'arte contemporanea. Questo impegno è verificato da svariate certificazioni, elencate nella pagina "Chi siamo" del loro sito web (Thetis, n.d.): tra queste rientrano certificazioni legate all'impegno ambientale (ISO 9001:2015⁵⁹, ISO

⁵⁹ Rilasciata dall'ente tedesco di certificazione internazionale TÜV NORD CERT, questo attestato certifica che l'organizzazione attua per ogni attività intrapresa specifiche azioni per prevenire difettosità, sprechi e non conformità.

14001:2015⁶⁰, Certificato di registrazione di conformità al regolamento EMAS⁶¹) e sociale (ISO 45001:2018⁶², UNI PdR 125:2022⁶³). La Carta Thetis e il Codice etico ripercorrono gli impegni della società. In particolare, nella prima è inclusa la Politica Ambientale firmata ad aprile 2025, in cui Thetis elenca le proprie linee guida, tra cui l'adozione di misure per la riduzione del consumo e dello spreco di risorse e la sensibilizzazione di tutti i propri dipendenti e del proprio pubblico (Carta Thetis, 2015).

Molto attivo sul piano della sostenibilità è il Berggruen Institute. Ente no-profit votato allo sviluppo di nuove idee fra arte, tecnologia, scienza e politica, il Berggruen Institute dal 2021 ha rafforzato la propria presenza in Europa con una sede veneziana alla Casa dei Tre Oci, nell'isola della Giudecca, raddoppiata nel 2022 da Palazzo Diedo nel sestiere di Cannaregio. Fondato dall'investitore Nicolas Berggruen⁶⁴ e diretto a Venezia dal filosofo e imprenditore Lorenzo Marsili, l'istituto vuole promuovere un dialogo attraverso l'arte tra le grandi potenze internazionali, in particolare tra America e Cina attraverso le proprie sedi di Los Angeles e di Pechino. Il sito web della sezione italiana del Berggruen Institute non riserva uno spazio alle scelte per la sostenibilità (né ambientale né sociale né di altro tipo), tuttavia è chiaro l'impegno dell'istituto almeno a livello di proposta artistica: a conclusione della mostra "The Next Earth", ad esempio, il panel "Shaping Climate Objects" ha riunito designer, teorici e ricercatori per riflettere sull'idea che qualsiasi progetto architettonico è in grado di esercitare un impatto sulla crisi climatica⁶⁵. Già a partire dalle dichiarazioni di Berggruen stesso al momento dell'acquisto della Casa dei Tre Oci, infatti, si coglie l'intenzione dell'istituto di porsi come mediatore tra idee e come luogo di riflessione su attualità e criticità del nostro tempo (Berggruen Institute, 2021):

⁶⁰ Rilasciata anch'essa dalla TÜV NORD CERT, questa certificazione testimonia che l'organizzazione è in grado di affrontare i cambiamenti riducendo l'impatto ambientale dei propri processi e ottenendo risultati vantaggiosi per la propria efficienza.

⁶¹ Il regolamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) è un sistema volontario di gestione ambientale per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico informazioni in merito ad esse.

⁶² Ottenuta per la prima volta nel 2010 e rinnovata fino al 2028, questa certificazione rilasciata nuovamente dalla TÜV NORD CERT dichiara la presenza di sistemi di gestione efficaci per la salute mentale e fisica dei lavoratori e per la sicurezza sul lavoro. È inoltre incluso anche un controllo sui fornitori.

⁶³ Introdotta dal PNRR e già introdotta in relazione ai Musei Civici di Venezia, questa certificazione, anch'essa ottenuta dalla TÜV NORD CERT, definisce le linee guida per la gestione della parità di genere nelle organizzazioni pubbliche e private.

⁶⁴ Nicolas Berggruen è figlio del mercante e collezionista d'arte tedesco Heinz Berggruen.

⁶⁵ La School of Architecture and Planning del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, organizzatrice della mostra e del panel insieme al Berggruen Institute, nell'ultimo decennio ha incentrato il suo lavoro sull'interconnessione con cui gli edifici e le infrastrutture influenzano diversi contesti sociali, ambientali e non solo.

Noi vediamo Venezia come una porta per coloro che cercano risposte alle domande e alle sfide più urgenti del nostro tempo e consideriamo la Casa dei Tre Oci come il nesso del lavoro dell'Istituto nello sviluppo di idee per costruire un mondo migliore.

Un ultimo esempio in questa sezione è quello della Galleria Victoria Miro. Si tratta di un progetto che accoglie e rappresenta quaranta artisti internazionali nelle proprie sedi di Venezia e di Londra. L'ala veneziana è stata inaugurata nel 2017 e da quel momento ha continuato a proporre un programma di mostre temporanee esteso su tutto l'anno. La Victoria Miro Gallery fa parte della Gallery Climate Coalition, già presentata nel primo capitolo insieme ai requisiti necessari per farne parte. Tra questi requisiti, per essere membri attivi della GCC, la Galleria deve compilare annualmente dei report sulle proprie emissioni di carbone risalendo ai consumi in termini di energia negli spazi, nei viaggi, nei trasporti di materiali e di opere, e così via. Questi report non sono pubblici ma, sul sito della Coalizione, la Victoria Miro è indicata come "membro attivo", confermando quindi l'impegno alla sostenibilità della Galleria tramite misurazione dell'impatto, presa d'azione, impegno pubblico, reporting e riflessione sui risultati. La Gallery Manager della sede veneziana della Victoria Miro Gallery ha risposto ad alcuni quesiti permettendo di chiarire l'impegno alla sostenibilità nei termini utilizzati da questa ricerca, nonostante i dati già pubblici non siano molti (nel sito web della Galleria, ad esempio, manca qualsiasi riferimento al tema). Per quanto riguarda i trasporti, vista la morfologia di Venezia, il trasporto via barca non può essere evitato. Quello che la Galleria cerca di fare è studiare tutti i trasporti di opere in modo da accorpare tra loro vari servizi privilegiando il groupage: si allineano esigenze e tempistiche di trasporto per far sì che un singolo mezzo trasporti quanti più materiali e opere possibili, anche provenienti da mittenti differenti. Per i materiali, invece, la strada sembra indicare verso la sostenibilità ambientale, tuttavia delle soluzioni concrete non sono ancora state implementate. La sede di Londra della Victoria Miro, ad esempio, ha testato imballi in materiali riciclabili, ma ad oggi questi si sono rivelati poco durevoli e inadatti per trasporti lunghi e sicuri delle opere. Infine, rivolgendo l'attenzione agli allestimenti, questi sono minimi nella Galleria Victoria Miro per ragioni estetiche, che in questo caso si allineano alla scelta maggiormente sostenibile; sono inoltre prodotti quasi interamente in loco a Venezia, riutilizzando plinti e mensole anche nelle esposizioni successive.

I dati emersi

In questo capitolo sono stati raccolti i dati che le istituzioni artistico-culturali veneziane analizzate forniscono sulle proprie pratiche di sostenibilità. In alcuni casi, le informazioni rese pubbliche nelle loro pagine web sono dettagliate e vengono condivisi report e bilanci approfonditi; in altri casi, gli uffici stampa, i soggetti dedicati al rapporto con le università o altri addetti ai lavori sono disponibili a raccontare più approfonditamente quanto solo menzionato online; infine, altre istituzioni non forniscono dati sulla propria attività a riguardo, talvolta perché preferiscono mantenerli privati e talvolta perché non hanno risorse a sufficienza per occuparsi di sostenibilità (o non è nel loro interesse farlo).

Nell'illustrare i dati raccolti, questa ricerca ha mantenuto un riferimento alla divisione tra le varie dimensioni della sostenibilità, quando significativa. Si è trattato di una scelta volta a rendere più chiara la restituzione dei dati emersi. Al tempo stesso, come già spiegato, per necessità di focus e di prospettiva questa tesi si concentra principalmente sulla dimensione ambientale tradizionalmente intesa, che è stata quindi più approfonditamente descritta per ciascuna realtà analizzata. Nonostante ciò, la riflessione proposta da Catton e Dunlap (1978)⁶⁶ riguardo all'interconnessione profonda tra i diversi piani della sostenibilità non è stata dimenticata. Distinguere e separare le varie declinazioni di sostenibilità è utile a livello analitico, ma per completezza deve essere incluso anche il piano dell'interdipendenza. Ne sono un esempio le scelte delle istituzioni legate ai finanziamenti e alle partnership, che uniscono il piano culturale a quello istituzionale, economico, eccetera. Nel corso del primo capitolo, al paragrafo "La crisi climatica in ambito sociologico", è stato ricordato l'esempio della società di petrolio e gas naturale BP, legata a svariate istituzioni museali britanniche da finanziamenti. Non si tratta di un caso isolato: le industrie belliche, farmaceutiche, high tech e non solo sono profondamente legate a molte istituzioni culturali anche veneziane.

In questo paragrafo vengono analizzati e commentati i dati emersi nel corso del secondo capitolo. Per fare ciò, sono state individuate una serie di categorie per confrontare le azioni intraprese dalle varie istituzioni artistico-culturali. Per facilitare il confronto, le categorie sono state raggruppate in tre macrogruppi e, in appendice all'analisi di ciascun macrogruppo, è proposta una tabella riassuntiva. Il primo macrogruppo propone quattro

⁶⁶ Ripercorsa già nel primo capitolo.

categorie sull'approccio delle istituzioni nei confronti della sostenibilità: lo spazio dedicato nel sito web, le certificazioni ottenute, i progetti di coinvolgimento della cittadinanza e la predilezione per la produzione locale. Il secondo macrogruppo è dedicato a questioni legate alla sostenibilità ambientale: la presenza di opzioni vegetali nei punti di ristoro, l'utilizzo di materiali sostenibili, la gestione dei rifiuti e delle emissioni, l'impegno verso la transizione energetica. Il terzo e ultimo macrogruppo si concentra su aspetti sociali: l'accessibilità degli spazi e delle iniziative, i progetti di inclusione sociale, il benessere del personale.

Per quanto riguarda la prima serie di categorie selezionate (Tab. 1), questa permette di comprendere il livello generale di impegno da parte delle istituzioni artistico-culturali veneziane nei confronti della sostenibilità e il loro impegno per avere un impatto concreto sul proprio territorio. Su quindici istituzioni descritte, cinque hanno un'intera pagina all'interno del loro sito web dedicata alla sostenibilità e altre quattro dedicano uno spazio all'argomento all'interno di altre pagine; le sei istituzioni che non si riferiscono alla sostenibilità nel proprio sito web sono i teatri e i centri culturali di dimensioni più contenute. Inoltre, sei istituzioni realizzano report e bilanci a cadenza annuale o quinquennale per riassumere il proprio operato, come occasione di riflessione interna e di trasparenza nei confronti dei fornitori e del pubblico (solo una realtà, la Galleria Victoria Miro, non rende pubblici i propri report). Infine, sette istituzioni hanno ottenuto nel corso degli anni delle certificazioni che testimoniano il loro lavoro verso questioni principalmente ambientali o di genere. Spesso, ma non sempre, le realtà che dedicano sezioni del proprio sito web alla sostenibilità o che realizzano report sono anche le stesse che vantano l'ottenimento di certificazioni. Un'eccezione è The Human Safety Net che, pur non riservando alcuno spazio nel proprio sito alla sostenibilità ambientale, è collocato in un luogo (le Procuratie Vecchie in Piazza San Marco) che ha ottenuto una certificazione di sostenibilità per le strutture esterne e per gli impianti principali dopo il suo più recente restauro.

Complessivamente si può quindi affermare che due terzi delle istituzioni artistico-culturali esaminate affrontano in modo più o meno esteso questioni legate alla sostenibilità, ma solo la metà realizza report o ha conseguito l'ottenimento di certificazioni del proprio impegno e operato. L'attenzione verso la sostenibilità risulta in crescita, grazie soprattutto alla maggiore consapevolezza dell'attuale crisi climatica e

delle necessità per raggiungere inclusione, parità e benessere sociale; parallelamente a queste consapevolezze, aumenta anche la conoscenza delle azioni che ogni singola istituzione può intraprendere per offrire il proprio contributo. Se da un lato si va verso una maggiore consapevolezza, dall'altro molte istituzioni non sembrano ancora disposte a investire risorse in termini di tempo, di personale e di soldi per riflettere sulla propria situazione attuale e per intraprendere strade più attente in futuro. Solo la Fondazione Giorgio Cini, ad esempio, ha già costituito al suo interno un green team per supportare la formazione del personale e la realizzazione dei report. Spesso le azioni già intraprese riguardano scelte ormai molto diffuse come l'installazione di bidoni per la raccolta differenziata, la riduzione della carta stampata o l'invito al personale a utilizzare l'elettricità solo quando necessario.

A livello di coinvolgimento del territorio, la situazione è complessivamente ottimistica. Dieci istituzioni su quindici hanno proposto eventi sulla sostenibilità, hanno suggerito al proprio pubblico buone pratiche o hanno realizzato pubblicazioni sul tema. Si tratta evidentemente di un dato molto variabile: è vero che due terzi delle realtà si sono mosse in questa direzione, ma è vero anche che un singolo evento o una singola pubblicazione può finire facilmente per perdersi nel grande numero di eventi e pubblicazioni realizzati. Anche per quanto riguarda la predilezione per i produttori locali, dieci istituzioni sostengono di preferirla quando possibile (tra le cinque che non hanno offerto informazioni a riguardo, due sono le stesse che non hanno mai proposto al pubblico iniziative legate alla sostenibilità). In particolare, tre istituzioni hanno affidato la gestione dei propri bookshop a case editrici veneziane, otto collaborano con artigiani e fornitori locali e due sono tra i soci fondatori di Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, che promuove un modello ambientale, economico, sociale e urbanistico per lo sviluppo sostenibile lagunare. Nel coinvolgimento e nella collaborazione col territorio, quindi, le istituzioni artistico-culturali veneziane risultano complessivamente a buon punto. Da un lato si tratta di un dato importante perché stimolano fornitori e pubblico a seguire un modello più sostenibile, ma al tempo stesso diventa un dato problematico se quanto offerto alla comunità in termini di contenuto non trova un riscontro nelle scelte dell'istituzione stessa. In altre parole, è contraddittorio (e molto vicino al greenwashing) proporre eventi sulla sostenibilità e non attuare nella propria gestione nessuna scelta per migliorare il proprio livello di sostenibilità. Scegliere di preferire produttori e fornitori locali è una strada per il sostegno economico locale e per la riduzione delle emissioni nei

trasporti. Complessivamente, è possibile affermare che tredici istituzioni su quindici hanno fatto o continuano a fare scelte per il coinvolgimento della cittadinanza, a volte sul piano del contenuto, a volte sul piano della produzione e altre volte su entrambi.

	Sostenibilità nel sito web	Certificazioni	Coinvolgimento cittadinanza per la sostenibilità	Produzione locale
Musei civici	Riferimenti in varie sezioni; report annuali	Certificazione per la Parità di genere	Progetti e mostre sul tema	Shop di Lineadacqua con materiali e artigiani locali
Peggy Guggenheim Collection	Riferimenti solo in comunicati stampa	Nessun dato	Eventi sulla sostenibilità	Shop con produttori locali; stamperia veneziana
Biennale di Venezia	Pagina su sostenibilità ambientale; report quinquennali	Certificazioni di neutralità carbonica	Suggerimento di buone pratiche	Preferenza per prodotti a km 0 nei punti ristoro
Pinault Collection	Pagina dedicata	Nessun dato	Nessun dato	Shop gestiti da Marsilio Arte
Saloni Nautico e dell'Alto Artigianato	Pagina dedicata	Certificazione di gestione sostenibile	Incontro con artigiani locali; punti informativi; “sfide” sui social media	Sensibilizzazione su economia e produzione locale
Fondazione Giorgio Cini	Pagina dedicata	Nessun dato	Nessun dato	Fornitori di servizi locali; catering con prodotti locali; bookshop di Marsilio Arte
The Human Safety Net	Assenza di pagina dedicata ma aspetto sociale fondamentale nella mission stessa	Certificazione di sostenibilità per le strutture esterne e gli impianti principali	Biblioteca con libri sul tema	Nessun dato
Teatri La Fenice e Malibran	Assenza di pagina dedicata	Nessun dato	Nessun dato	Restauro curato da architetti veneziani
Teatro Goldoni	Assenza di pagina dedicata; iter per primo report di sostenibilità	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato
Università Ca’ Foscari	Più di una pagina dedicata; report annuali; piani strategici quinquennali	Certificazione per la parità di genere	Pubblicazioni e insegnamenti sul tema	Collaborazione con enti e imprese locali; fondazione di VCMS
Università IUAV	Piani strategici quinquennali; report ambientali e di genere annuali	Nessun dato	Insegnamenti e iniziative sul tema	Collaborazione con enti e imprese locali; fondazione di VCMS
European Cultural Centre	Assenza di riferimenti nel sito	Nessun dato	Mostre dedicate al tema	Cessione di materiali inutilizzati ad artisti e artigiani locali
Spazio Thetis	Sezione dedicata in una pagina del sito	Certificazioni sociali e ambientali	Sensibilizzazione sulla sostenibilità	Nessun dato
Berggruen Institute	Assenza di riferimenti nel sito	Nessun dato	Mostre dedicate al tema	Nessun dato
Galleria Victoria Miro	Assenza di riferimenti nel sito; report annuali privati	Requisiti necessari per essere parte della GCC	Nessun dato	Nessun dato

Tab. 1

Il secondo macrogruppo di categorie selezionate (Tab. 2) si concentra specificatamente sulla sostenibilità ambientale (senza dimenticare che anche questi livelli sono intersecati con quelli di altre dimensioni della sostenibilità). La prima categoria proposta riguarda la presenza di opzioni vegetali nei punti ristoro. Le dieci istituzioni esaminate che al momento hanno un punto ristoro offrono opzioni vegetali. Nonostante ciò, queste sono inferiori rispetto a quelle che contengono carne. Le opzioni vegetariane sono più diffuse di quelle vegane, ma in due casi (Fondazione Giorgio Cini e The Human Safety Net) anche le proposte vegetariane sono molto ridotte. L'alternativa c'è, ed è verosimile e auspicabile che aumenterà in futuro, ma viene motivata come volontà di essere inclusivi verso tutte le diete piuttosto che dalla consapevolezza del ruolo sostenibile che uno stile di vita vegano riveste nella società e nella crisi climatica. È auspicabile che quando questa consapevolezza sarà diffusa e accettata, le istituzioni che si dichiarano impegnate per la sostenibilità escludano totalmente i derivati animali dai loro menu.

Per quanto riguarda la scelta dei materiali, si è già detto che due terzi delle istituzioni descritte sostengono di preferire produttori locali, laddove possibile. Anche nei punti ristoro viene talvolta preferita la materia prima locale (come nella Fondazione Giorgio Cini) o comunque italiana (come nei Musei Civici). Oltre a ciò, quattro istituzioni sottolineano anche la propria scelta di utilizzare nei punti ristoro stoviglie compostabili, biodegradabili o riutilizzabili. Inoltre, cinque istituzioni dichiarano di scegliere materiali sostenibili per i loro gadget e sei si impegnano nella riduzione dei propri allestimenti e nel loro riutilizzo. Si tratta di un dato positivo, soprattutto perché si può immaginare che anche altre istituzioni seguano questa strada pur non dichiarandolo pubblicamente, anche per ragioni di risparmio economico.

Se l'attenzione nei confronti dei materiali risulta alta, la situazione è invece diversa quando ci si sposta sulla gestione dei rifiuti e delle emissioni. Tolta la raccolta differenziata, che ad oggi è veramente il minimo non solo nelle istituzioni pubbliche e private ma anche per i privati cittadini, quello che resta è davvero poco. Solo due istituzioni su quindici, ad esempio, sembrano porsi il problema dei trasporti. Se è vero che in una città come Venezia il trasporto su barca è praticamente inevitabile, è vero anche che i trasporti possono essere ottimizzati per trasportare più materiali insieme e ridurre così in numero di viaggi. Ancora, solo tre hanno installato colonnine erogatrici d'acqua, solo due acquistano Carbon Credits, solo tre promuovono la digitalizzazione dei materiali

stampati per ridurre il consumo di carta. Manca forse una consapevolezza dell'impatto che queste scelte hanno, o manca la disponibilità a modificare le proprie abitudini e a optare per alternative inizialmente più scomode come il groupage nei trasporti o la creazione di totem con QR code al posto di cartoline stampate.

Anche per quanto riguarda il consumo energetico e la transizione verso fonti più sostenibili lo scenario non è ad oggi positivo. Oltre la metà delle istituzioni non dedica nessuna riflessione alla questione, né nel sito web né nelle risposte alle richieste inviate per questa ricerca. La conversione all'illuminazione a led è avvenuta solo nella Fondazione Giorgio Cini, mentre al Teatro Goldoni è in corso la mappatura degli impianti per realizzarla. I Musei Civici propongono una schermata di risparmio energetico quando non si naviga attivamente nel sito web, ma non dichiarano nessuna altra azione per ridurre i propri consumi. Altre quattro istituzioni si impegnano per la riduzione dei consumi energetici, ma non specificano ulteriormente le azioni concrete che attuano per raggiungere questo obiettivo. Il risultato è molto scarso, con un'attenzione davvero bassa verso questo aspetto della sostenibilità.

Analizzando insieme le ultime tre categorie (materiali sostenibili, gestione dei rifiuti e delle emissioni, transizione energetica) quello che risulta è una generale discrepanza tra i programmi di sostenibilità e le azioni concretamente attuate. La maggior parte delle istituzioni dichiara un impegno verso la sostenibilità ambientale, ma la corrispondenza nelle loro azioni è ancora molto limitata.

	Opzioni vegetali	Materiali sostenibili	Gestione di rifiuti ed emissioni	Transizione energetica
Musei civici	Presenti	Preferenza per materie prime italiane nei punti ristoro	Acquisto di Carbon Credits	Schermata risparmio energetico
Peggy Guggenheim Collection	Presenti	Prodotti tessili con fibre naturali o riciclate	Nessun dato	Nessun dato
Biennale di Venezia	Presenti	Promozione della riduzione dei materiali e del loro riutilizzo; stoviglie compostabili	Digitalizzazione dei libretti cartacei; acquisto di Carbon Credits; ottimizzazione dei trasporti	Preferenza per fornitori che usano fonti rinnovabili
Pinault Collection	Punti ristoro al momento chiusi	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato
Saloni Nautico e dell'Alto Artigianato	Presenti	Gadget in materiali durevoli	Nessun dato	Nessun dato
Fondazione Giorgio Cini	Molto ridotte	Riutilizzo degli allestimenti; stoviglie riutilizzabili o compostabili	Nessun dato	Illuminazione e riscaldamento/ condizionamento usati se necessario; luci e proiettori a led
The Human Safety Net	Molto ridotte	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato
Teatri La Fenice e Malibran	Nessun dato	Materiali durevoli negli allestimenti	Nessun dato	Nessun dato
Teatro Goldoni	Assenza di punto di ristoro	Utilizzo di carta con certificazioni di sostenibilità; riutilizzo delle scenografie	Digitalizzazione dei libretti cartacei; colonne erogatrici d'acqua	Mappatura degli impianti per la conversione al led; trasporti con furgone elettrico
Università Ca' Foscari	Presenti	Nello shop carta FSC e tessuti Oeko-Tex o in cotone organico; stoviglie biodegradabili	Colonne erogatrici d'acqua	Calo dei consumi energetici e di gas naturale
Università IUAV	Presenti	Distribuzione di borracce riutilizzabili	Colonne erogatrici d'acqua in alcune sedi	Riduzione delle emissioni per consumi energetici
European Cultural Centre	Assenza di punto di ristoro	Riutilizzo degli allestimenti	Cartoline con QR code	Nessun dato
Spazio Thetis	Presenti	Nessun dato	Impegno per la riduzione degli sprechi	Impegno per la riduzione dei consumi
Berggruen Institute	Assenza di punto di ristoro	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato
Galleria Victoria Miro	Assenza di punto di ristoro	Tentativi di imballi in materiali riciclabili; allestimenti minimi e riutilizzati	Predilezione per il groupage	Nessun dato

Tab. 2

La terza e ultima serie di categorie proposta si concentra infine sulla sostenibilità più strettamente sociale. La prima categoria riguarda le misure per migliorare l'accessibilità degli spazi e dei contenuti proposti. Otto istituzioni su quindici sono situate in spazi accessibili per persone con difficoltà motoria, e tre di queste sono totalmente prive di barriere architettoniche. Sette istituzioni propongono poi iniziative per persone ipoacusiche, sorde, cieche, epilettiche o con altre forme di disabilità fisica. Cinque di queste, ad esempio, offrono visite guidate o videoguide in LIS. Per quanto riguarda invece le disabilità cognitive, quattro istituzioni sono dotate di progetti appositamente strutturati, come guide in lingua facilitata (alla Biennale di Venezia) o iniziative per l'inclusione degli studenti (nelle università Ca' Foscari e IUAV). Se si considera che l'assenza di dati riguardo all'accessibilità è principalmente nei siti web delle istituzioni di dimensioni più contenute, si può ritenere positivo lo scenario descritto. Nonostante si auspichi una futura accessibilità fisica e cognitiva di tutti i luoghi artistico-culturali (e non solo), lo scenario attuale appare attento al tema.⁶⁷

La seconda categoria individuata riguarda la realizzazione di progetti di inclusione sociale. Dieci istituzioni su quindici propongono iniziative a questo scopo. L'inclusione sociale si distribuisce su più piani. In alcuni casi riguarda la creazione di spazi accoglienti per i bambini, ad esempio con zone di allattamento (nei Musei Civici) o con attività per i più piccoli (alla Pinault Collection, ai Saloni Nautico e dell'Alto Artigianato Italiano, a The Human Safety Net, all'Università Ca' Foscari). Accogliere i bambini negli spazi artistico-culturali non significa solo introdurli a questo ambiente, ma significa anche permettere ai loro genitori (molto spesso alle loro madri, da cui ci si aspetta ancora spesso una cura esclusiva) di continuare a frequentare questi luoghi anche dopo la nascita dei figli. Altri tipi di inclusione sociale riguardano la collaborazione con i detenuti o con le ospiti di case famiglie. Due istituzioni realizzano poi iniziative per persone migranti, in un contesto rispettoso dei loro background e volto alla condivisione di storie e alla creazione di una società inclusiva. La Peggy Guggenheim Collection, infine, si distingue per l'offerta di visite e altre attività gratuite per persone over settantacinque. In una fascia d'età in cui molti

⁶⁷ Il miglioramento generale delle condizioni di accessibilità nelle istituzioni veneziane è in linea con lo scenario italiano. Secondo il rapporto del Ministero della Cultura "Minicifre della cultura - Edizione 2025", infatti, nel 2022 nei musei italiani è aumentata la presenza di servizi igienici adeguati e di rampe, piattaforme o ascensori per il superamento dei dislivelli. Le questioni irrisolte riguardano soprattutto la presenza di una segnaletica chiara e leggibile (meno della metà delle strutture museali la offre) e la presenza di un servizio di assistenza con personale dedicato all'accoglienza di persone con disabilità o con esigenze specifiche (solo un istituto su dieci lo offre) (Federici, 2026).

tendono a isolarsi anche a causa delle poche opportunità di condivisione, questa iniziativa è estremamente importante per garantire agli anziani uno spazio di ritrovo. Un caso particolare è The Human Safety Net, che fa dell'inclusione sociale un pilastro della propria stessa mission. Se è vero che non tutte le istituzioni propongono progetti di inclusione sociale, è vero anche che il panorama complessivo è ottimistico. Vista la crescente differenziazione all'interno della nostra società e il crescente riconoscimento di queste diversità, è plausibile che in futuro i progetti dedicati all'inclusione sociale aumentino.

L'ultima categoria riguarda il benessere del personale. In questo caso il quadro complessivamente positivo sulla sostenibilità sociale nelle istituzioni artistico-culturali veneziane traballa molto. Solo due istituzioni valorizzano il bilanciamento vita-lavoro, solo due offrono sostegni alla genitorialità, solo quattro dichiarano un impegno verso le pari opportunità e l'equità retributiva. È importante sottolineare nuovamente che l'assenza di riferimenti al tema nel sito web o nelle risposte ai contatti diretti non equivale necessariamente a un'assenza totale di interesse per il benessere del personale. Molte istituzioni offrono ad esempio un welfare aziendale, pur senza renderne pubblici i dettagli. Il risultato ottenuto dall'analisi suggerisce comunque che le misure di tutela del personale o sono ridotte o non sono tra le informazioni che l'organizzazione ritiene di voler condividere, forse sottovalutando il contributo positivo che darebbero all'immagine dell'azienda.

	Accessibilità	Inclusione sociale	Benessere del personale
Musei civici	Generale attenzione all'accessibilità fisica, ma differenza tra le sedi	Presenza di zona allattamento	Equità retributiva, bilanciamento vita-lavoro, sostegno alla genitorialità
Peggy Guggenheim Collection	Visite tattili	Collaborazione con detenuti; esperienze per anziani; attività per persone migranti	Nessun dato
Biennale di Venezia	Assenza di barriere architettoniche; guide in lingua facilitata; mappa sensoriale; materiali tattili; visite in LIS	Progetti per persone con minori opportunità e per cittadini stranieri	Nessun dato
Pinault Collection	Nessun dato	Nel bookshop libri e attività per bambini; valorizzazione della diversità	Impegno nella formazione del personale; impegno per le pari opportunità
Saloni Nautico e dell'Alto Artigianato	Assenza di barriere architettoniche	Attività per bambini; collaborazione con il carcere	Impegno a essere luogo sicuro per il personale
Fondazione Giorgio Cini	Interventi per il miglioramento dell'accessibilità fisica; traduzioni in LIS; testi in Braille; visite per persone con disabilità cognitiva	Nessun dato	Impegno nella formazione del personale su sostenibilità e accessibilità; creazione di un <i>green team</i>
The Human Safety Net	Nessun dato	Forte nella mission stessa del progetto	Nessun dato
Teatri La Fenice e Malibran	Videoguide in LIS; parziale accessibilità motoria	Collaborazione con casa famiglia	Nessun dato
Teatro Goldoni	Cuffie e smart glasses; visite in LIS; sottotitoli e audiodescrizioni; visite tattili; parziale accessibilità motoria	Nessun dato	Orientamento all'inclusione e alla collaborazione intergenerazionale
Università Ca' Foscari	Iniziative di inclusione per studenti con disabilità fisica o cognitiva	Integrazione studentesca nel territorio; linguaggio inclusivo; incentivi per studentesse STEM	Welfare; bilanciamento vita-lavoro
Università IUAV	Inclusione per studenti con disabilità fisica o cognitiva	Integrazione studentesca nel territorio	Aumento di permessi maschili per assistenza
European Cultural Centre	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato
Spazio Thetis	Nessun dato	Nessun dato	Sensibilizzazione sulla sostenibilità
Berggruen Institute	Nessun dato	Mostre per favorire il dialogo tra Stati	Nessun dato
Galleria Victoria Miro	Nessun dato	Nessun dato	Nessun dato

Tab.3

L'analisi di queste undici categorie, divise in tre macrogruppi, restituisce un quadro complesso di attenzione crescente verso la sostenibilità, con diverse aree di potenziale miglioramento. Dal punto di vista dell'ambiente, in particolare, sono numerose le dichiarazioni di impegno e le autocelebrazioni per piccoli gesti ormai molto diffusi, ma sono molto meno frequenti i reali cambiamenti apportati nelle abitudini. La redazione di report (che, si ricorda, avviene solo in un terzo delle istituzioni analizzate) è un ottimo strumento per riflettere sulla situazione di partenza e per registrare ogni progresso. Dal punto di vista della sostenibilità sociale, invece, l'attenzione sembra più alta, con interventi per migliorare l'accessibilità delle strutture e con diversi progetti volti all'inclusione sociale.

Come è stato specificato nel merito di ciascuna istituzione descritta nel corso del secondo capitolo, generalmente i contenuti sulla sostenibilità sono diffusi e quasi tutte le istituzioni hanno realizzato nel tempo almeno un progetto sul tema (a fare eccezione, sul piano del contenuto, sono solo i teatri e la Galleria Victoria Miro).

Complessivamente, quindi, appare ancora stabile la divisione tra le varie dimensioni della sostenibilità e poco chiara la loro interdipendenza. Questo è un limite per la realizzazione stessa dei progetti legati alla sostenibilità. Riprendendo l'esempio dell'offerta vegetale nei punti ristoro, nel momento in cui si riconosce che non è soltanto una scelta più inclusiva per la dieta di alcune persone ma è soprattutto una scelta di importante impatto ambientale ed etico, è molto più semplice che venga attuata in più situazioni. Viste le svariate intenzioni di crescita in direzione sostenibile, si può immaginare che le azioni a riguardo saranno sempre più numerose in futuro. Se l'impegno verso l'ambiente crescerà, è plausibile che si sviluppi anche una maggiore consapevolezza dell'interdipendenza con le iniziative sociali e con le altre dimensioni della sostenibilità, come quelle culturale ed economica.

Nel corso di questo capitolo sono state illustrate le scelte a livello strutturale e gestionale che permettono ogni giorno alle istituzioni artistico-culturali veneziane di avvicinarsi di più a un modello sostenibile, soprattutto dal punto di vista ambientale ma anche sociale, e ad avere ricadute più positive sul territorio in cui sono inserite. Nel capitolo successivo ci si concentrerà sulla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, viva grazie alle iniziative di varie istituzioni del territorio ed esemplificativa del modello di sostenibilità declinata in più dimensioni interdipendenti presentato sul piano teorico nel

primo capitolo. Dopo un'introduzione sulla struttura e sugli obiettivi della Fondazione, realizzata grazie al sito web, ai social network e ai report pubblici, il capitolo proseguirà con un'analisi dello stato attuale della Fondazione realizzata a seguito di due interviste: la prima a Silvia Oliva, Coordinatrice delle attività progettuali di VSF, e la seconda a Chiara Casarin, membro del Comitato scientifico di VSF e Responsabile dello sviluppo culturale e della comunicazione della Fondazione Giorgio Cini. Infine, a partire dai dati raccolti, il capitolo si concluderà con una riflessione sulle attuali lacune e sui possibili progressi futuri per la sostenibilità nel settore artistico-culturale a Venezia.

Capitolo 3: La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità

La Fondazione e i soci fondatori

La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, conosciuta anche con il nome inglese Venice Sustainability Foundation (VSF) è un partenariato articolato di organizzazioni, istituzioni accademiche e culturali e imprese pubbliche e private. La mission della Fondazione prevede la creazione di un modello di sviluppo sostenibile per il territorio che integri le dimensioni ambientale, economica, sociale e culturale. L'obiettivo è garantire la protezione e la conservazione del patrimonio naturale, storico e culturale, parallelamente alla sua valorizzazione, all'innovazione urbana e al rafforzamento della comunità locale. La mission della Fondazione integra così la prospettiva di sostenibilità su più dimensioni interconnesse presentata nel primo capitolo di questa tesi e che, ad oggi, non è ancora diffusa tra le istituzioni artistico-culturali veneziane, come emerge dalle analisi proposte nel secondo capitolo. L'approccio alla sostenibilità della Fondazione rappresenta quindi un'eccezione nel panorama culturale veneziano attuale.

Costituita a marzo 2022 sotto il patrocinio del governo italiano, oggi la Fondazione conta quarantacinque soci, di cui tredici sono fondatori, ventotto sono co-fondatori e quattro sono sostenitori. Tra i soci fondatori si collocano tre delle istituzioni culturali analizzate nel corso di questa tesi: la Fondazione Giorgio Cini, l'Università Ca' Foscari Venezia e l'Università Iuav di Venezia. Accanto a queste si collocano altre istituzioni culturali rilevanti sul territorio, come l'Accademia di Belle Arti Venezia e il Conservatorio di Musica Benedetto Marcello Venezia. Come si è visto nelle analisi proposte in precedenza, si tratta in gran parte di istituzioni che devono ancora integrare nelle proprie politiche di gestione soluzioni totalmente sostenibili, soprattutto se si pensa a soluzioni che riconoscono l'interdipendenza tra le varie declinazioni della sostenibilità. Nonostante ciò, il sostegno che queste istituzioni garantiscono alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità testimonia la loro consapevolezza del tema e della sua rilevanza per il territorio. Attraverso le risorse garantite dalla cooperazione tra soci e dall'acquisizione di numerosi stakeholders, VSF facilita, promuove e accelera i progetti proposti dai soci. I progetti sono inseriti in nove aree tematiche, che saranno illustrate nei paragrafi successivi.

La governance

Gli organi di indirizzo, gestione e controllo della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità sono definiti e regolamentati dallo Statuto, che ne stabilisce la composizione, le competenze e le modalità di funzionamento (Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, 2026).

A maggio del 2025, a conclusione del primo triennio di attività della Fondazione, ha avuto inizio un nuovo periodo di programmazione e sono stati rinnovati gli organi. In questo contesto, il Consiglio di Indirizzo ha confermato la Presidenza del professore Renato Brunetta, mentre sono cambiati i rappresentanti dei soci fondatori e dei soci cofondatori.

All'interno del Consiglio di Indirizzo, oltre al presidente Brunetta e ai vicepresidenti Alberto Stefani e Simone Venturini (rispettivamente Presidente della Giunta Regionale del Veneto e Sindaco di Venezia), sono presenti altri sedici componenti, tra cui il Rettore dell'Università IUAV Benno Albrecht e la Rettrice dell'Università Ca' Foscari Tiziana Lipiello.

Un'altra figura centrale per la Fondazione è quella del Direttore Generale, in quanto titolare di tutti i poteri di ordinaria e di straordinaria amministrazione, pur sempre secondo le linee programmatiche stabilite dal Consiglio di Indirizzo. Nel corso della seduta del Consiglio di maggio 2025, l'incarico è stato confermato ad Alessandro Costa, dottore di ricerca in Scienze Ambientali presso l'Università Ca' Foscari e Advisor in Sustainable Integrated Projects presso Snam Spa, anche per il triennio dal 2025 al 2027.

Il Comitato Scientifico fornisce pareri consultivi e proposte non vincolanti al Direttore Generale e al Consiglio di Indirizzo, soprattutto riguardo al programma di indirizzo annuale e pluriennale della Fondazione e agli eventuali piani strategici e scientifici. Oltre a ciò, quando è utile il Comitato Scientifico elabora analisi di scenario di breve, medio e lungo termine, propone studi, valutazioni e progetti e suggerisce specifiche attività, programmi e partnership. A ottobre 2025 è stato ricostituito il Comitato Scientifico ed è stato nominato Presidente l'economista ed ex sindaco di Venezia Paolo Costa. Oltre al Presidente, il Comitato Scientifico include altri quattordici componenti. L'intervista a Chiara Casarin, membro del Comitato Scientifico di VSF, ha chiarito ulteriormente il ruolo di questo organo. Le decisioni spettano in primo luogo al Consiglio di Indirizzo, ma

riunioni periodiche del Comitato Scientifico contribuiscono a fornire proposte e opinioni su quanto la Fondazione intende fare.

C'è poi il Collegio Sindacale, che vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sulla corretta amministrazione e sul corretto perseguimento degli scopi istituzionali, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Fondazione e sul suo concreto funzionamento. Oltre al Presidente del Collegio, incarico confermato a ottobre 2025 per l'economista ed ex parlamentare Enrico Zanetti, il Collegio Sindacale è costituito da tre Sindaci effettivi e due Sindaci supplenti, nominati dal Consiglio di Indirizzo.

Infine, la Fondazione è assoggettata alla revisione legale dei conti, svolta da una Società di Revisione iscritta nell'apposito registro. Attualmente il compito è affidato alla Società KPMG che, dopo la scadenza del mandato, ha continuato a operare in proroga fino al rinnovo dell'incarico per il triennio dal 2025 al 2027 avvenuto a luglio 2025.

Le nove aree tematiche

Le attività di Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità sono organizzate in nove aree tematiche, ognuna delle quali approfondisce una questione rilevante per lo sviluppo sostenibile del territorio veneziano. La prima area riguarda l'idrogeno, e in particolare lo sviluppo di una economia dell'idrogeno e la creazione di una valle dell'idrogeno⁶⁸ nell'area industriale di Porto Marghera. Sempre nell'ambito delle energie rinnovabili si colloca l'area della transizione energetica e dell'ambiente, che mira a promuovere fonti di energia rinnovabile e a favorire la mobilità sostenibile e la protezione dell'ecosistema lagunare. Per quanto riguarda l'aspetto urbano, il punto intitolato "Venezia città campus" vuole rivitalizzare la socioeconomia della città e il punto sulla residenzialità sostiene iniziative per favorire la residenza permanente a Venezia. Un'altra area tematica è dedicata al turismo e alla promozione di modelli e di soluzioni di turismo sostenibile. C'è poi l'innovazione, che punta all'accelerazione imprenditoriale nel campo della sostenibilità. L'area dell'inclusione sociale ha l'obiettivo di creare una comunità inclusiva, sicura, resiliente e sostenibile. Il tema intitolato "Cultura della legalità" accompagna iniziative di tutela della legalità, contrasta le attività illecite e promuove il decoro urbano.

⁶⁸ Con "Valle dell'Idrogeno" (o "H2 Valley") si indica un sistema di hub ed ecosistemi territoriali che riqualifica aree industriali abbandonate per fornire idrogeno rinnovabile a diversi settori finali, dall'industria ai trasporti.

Infine, l'ultimo tema è dedicato alle produzioni culturali e alla promozione di progetti culturali innovativi che intersecano arte, scienza, tecnologia e sostenibilità.

Ciascuna area tematica ha un coordinatore e una serie di partecipanti, elencati a margine di ogni area nel sito web della Fondazione. Le istituzioni artistico-culturali che sono state analizzate nei capitoli precedenti sono coinvolte come coordinatrici o come partecipanti in svariati progetti. La Fondazione Giorgio Cini è partecipante nelle aree di Venezia Città Campus, Inclusione sociale e Produzioni culturali innovative. L'Università Ca' Foscari coordina le aree di Venezia Città Campus e di Innovazione e partecipa alle aree Transizione energetica e ambiente, Residenzialità, Turismo sostenibile, Inclusione sociale e Produzioni culturali innovative. L'Università IUAV è partecipante in tutte le nove aree tematiche.

A queste nove aree tematiche si aggiungono quattro aree trasversali. Le aree trasversali sono finalizzate a creare sinergie tra i diversi ambiti di intervento della Fondazione, mettendo in relazione progettualità, competenze e soggetti diversi. Esse contribuiscono inoltre a rafforzare l'azione della Fondazione, garantendo un approccio integrato e coordinato per affrontare sfide complesse e strettamente interconnesse. Due di queste aree trasversali riguardano lo sviluppo del territorio urbano in chiave sostenibile, da una parte studiando la storia della resilienza della città e osservando lo scenario attuale e dall'altra parte promuovendo pratiche locali in materia di prevenzione e risposta climatica in rappresentanza del Comune di Venezia. La terza area trasversale si concentra in particolare sull'aspetto finanziario, prevedendo attività come un protocollo operativo per la valutazione di strumenti finanziari sostenibili e la realizzazione di tavoli di lavoro tematici. La quarta e ultima area trasversale è stata inaugurata nel 2023 sotto forma della Biennale della Sostenibilità: si tratta di un programma di eventi pensato per favorire lo scambio di conoscenze sulla sostenibilità urbana in un contesto con sfide e soluzioni peculiari come Venezia.

Le nove aree tematiche e le quattro aree trasversali articolano la questione della sostenibilità a Venezia in molti rami diversi, dall'aspetto urbano a quello ambientale fino a quelli finanziario e sociale. Ciò che ne risulta è l'applicazione della teoria dell'interdipendenza tra le varie declinazioni della sostenibilità promossa da Catton e Dunlap (1978) e descritta nel primo capitolo di questa tesi.

Le attività e gli studi realizzati grazie a questi progetti sono restituiti alla cittadinanza non solo attraverso i social network e attraverso iniziative come conferenze aperte, ma anche attraverso pubblicazioni. La collana “Quaderni”, il cui primo volume è stato pubblicato a febbraio 2025, restituisce i risultati di analisi e ricerche sulle sfide e le innovazioni nel territorio veneziano. Altre pubblicazioni monografiche sono dedicate a temi specifici. Infine, i cataloghi delle mostre della Biennale di Sostenibilità raccolgono i contenuti degli eventi proposti nel corso dell’iniziativa. Tutte le pubblicazioni, oltre a essere disponibili in formato cartaceo, sono anche scaricabili gratuitamente dal sito web della Fondazione (VSF, n.d.).

Il rapporto tra la Fondazione e la cultura

Come risulta evidente dai titoli di alcune aree tematiche e dalla realizzazione di attività e pubblicazioni sul tema, il rapporto della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità con la cultura è molto stretto. L’ultima area è specificatamente ed esplicitamente indirizzata alle produzioni culturali e in particolare ad attrarre competenze qualificate e a rendere Venezia una città ancora centrale nella produzione di contenuti, ma anche gli altri temi affrontano questioni spesso molto vicine al settore culturale. Il punto sulla transizione energetica e sull’ambiente è fortemente collegato al settore dei trasporti che, come si è visto nel corso del secondo capitolo di questa tesi, è strettamente connesso al settore culturale: non solo le opere e i materiali per le esposizioni, ma anche il “pubblico” che raggiunge Venezia rendono i trasporti una questione centrale per la sostenibilità del settore artistico-culturale nella città di Venezia. Il punto Venezia Città Campus mira a rendere la città un luogo accogliente per gli studenti, con un’offerta formativa evoluta e con servizi adeguati: le attività e le strutture pensate per gli studenti contribuiscono a un’attenzione complessiva maggiore per la cultura e per chi vive in questo settore. Il punto sul turismo sostenibile è pensato principalmente per la tutela del patrimonio culturale e ambientale di Venezia. Il punto sull’inclusione sociale promuove la creazione di spazi per la comunità e per la cittadinanza attiva, che spesso corrispondono a spazi di natura culturale.

Un esempio concreto che lega la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità e una delle realtà analizzate nel secondo capitolo di questa tesi è rappresentato dalla collaborazione tra la Fondazione e il Salone Nautico Venezia. Nel 2025, infatti, la Fondazione è stata partner istituzionale del Salone Nautico, evento centrale per la cultura,

la sostenibilità e lo sviluppo dell'economia della città di Venezia. Il 31 maggio dello stesso anno, la Fondazione ha preso parte al simposio "Transizione ecologica, energetica e digitale", promosso nell'ambito del Salone dall'associazione senza fini di lucro Assonautica di Venezia e dalla Camera di Commercio di Venezia e Rovigo. L'incontro si è focalizzato sulle sfide e sulle opportunità della transizione ecologica e digitale, con particolare attenzione all'innovazione nel settore nautico e alla mobilità marittima sostenibile (Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, 2026).

Un secondo esempio è rappresentato dai progetti di formazione: nel 2025 è stato siglato un accordo con l'Università Iuav, l'Università Ca' Foscari, il CNR⁶⁹ e la Marina Militare per avviare una collaborazione sulle discipline di comune interesse, cioè soprattutto quelle che rientrano nei settori dell'urbanistica, dell'architettura, del diritto, della sicurezza marittima e della salvaguardia del patrimonio marittimo. Tra i risultati di questo accordo spicca la nascita di un nuovo corso di laurea magistrale dell'Università IUAV intitolato "Curatela delle Arti e del Patrimonio in prospettiva interculturale", che mira a formare curatori d'arte in grado di realizzare progetti consapevoli delle asimmetrie di potere che oggi ancora governano la gestione del settore artistico e culturale sul piano delle dinamiche interculturali (Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, 2026).

Il Rapporto delle attività del 2025

La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità pubblica annualmente sul proprio sito un report delle attività dell'anno precedente. Il 14 marzo 2026 è stato pubblicato il Rapporto annuale delle attività della Fondazione riferito all'anno 2025. Sin dall'apertura del Report viene sottolineata la finalità della Fondazione di creare un modello di sviluppo sostenibile che integri le dimensioni ambientale, sociale, economica e culturale nella città di Venezia, nel suo intorno metropolitano e nell'intera regione del Veneto. Un secondo obiettivo è quello di rendere le attività della Fondazione un modello in grado di ispirare altre realtà nazionali e internazionali. Per fare ciò, viene promossa la sinergia tra enti territoriali, istituzioni culturali, accademiche e soggetti pubblici e privati, tra cui quelli menzionati sopra. I paragrafi successivi del Report ripercorrono le aree tematiche e gli organi di governance in cui si struttura VSF, qui già introdotti sopra.

⁶⁹ Il Consiglio Nazionale delle Ricerche è il principale ente pubblico di ricerca italiano.

Per iniziare a presentare le attività della Fondazione del 2025, il report ricorda innanzitutto il Programma di Indirizzo approvato il 16 dicembre 2024 per l'anno successivo. Questo Programma si articolava in quattro punti principali: consolidamento e ampliamento del partenariato; attivazione delle aree tematiche non ancora operative e accompagnamento delle attività degli ambiti tematici già operativi; attuazione delle 4 aree trasversali; promozione, divulgazione e networking. Per il primo punto, si sono uniti alla rete della Fondazione tre nuovi soci cofondatori e un nuovo socio sostenitore. Un numero maggiore di adesioni equivale a una più ampia ricchezza di competenze, relazioni e capacità progettuali. Per il secondo punto, alle sei aree tematiche attive nel 2024 ne sono state aggiunte altre due (Inclusione sociale e Cultura della legalità), mentre è stata rimandata al 2026 l'attivazione dell'area Produzioni culturali innovative. Il Rapporto prosegue con un resoconto dettagliato per ciascuna area tematica. Il terzo punto ha visto la realizzazione di svariati progetti legati alle aree trasversali, tra cui la pubblicazione del terzo Quaderno VSF intitolato "Storia della resilienza di Venezia. Sfide e trasformazioni economiche, sociali e urbanistiche degli ultimi due secoli"⁷⁰, per rileggere e valorizzare la capacità di trasformazione e di resilienza della città. Per il quarto e ultimo punto, le attività di comunicazione digitali, editoriali e mediatiche sono state sviluppate parallelamente al networking istituzionale per dare visibilità ai progetti in corso, favorire nuove collaborazioni e ampliare il dialogo con interlocutori locali, nazionali e internazionali. La presenza della Fondazione sui social network e sulla stampa si è rafforzata e la produzione editoriale si è ampliata e diversificata.

In termini quantitativi, nel Report viene stimato che il pubblico raggiunto grazie agli eventi nel 2025 è stato di oltre tremila persone presenti fisicamente in occasione di conferenze, workshop e incontri pubblici promossi o co-organizzati dalla Fondazione. Si tratta di un'audience composta da rappresentanti istituzionali, stakeholder territoriali, accademici, professionisti e cittadini interessati. A questo dato si aggiungono i visitatori della mostra Intelligent Venice⁷¹, che ha registrato oltre centoventimila ingressi, e il pubblico della mostra Iuav at Work⁷², di oltre ventimila presenze. Sebbene non sia

⁷⁰ Tra gli autori del volume figura Silvia Oliva, Coordinatrice delle attività progettuali di VSF, che è stata intervistata per la realizzazione di questo capitolo della tesi.

⁷¹ La mostra "Intelligent Venice" è stata ospitata presso la Tesa dell'Isolotto all'Arsenale tra maggio e novembre 2025.

⁷² La serie di cinque mostre intitolata "Iuav at work" è stata organizzata dall'Università IUAV in occasione della Biennale di Architettura del 2025. Aperta tra maggio e novembre 2025 a Ca' Tron, la serie di mostre illustrava le nuove forme di pensiero e le pratiche progettuali dell'Università IUAV.

puntualmente quantificabile, va inoltre considerata la partecipazione online attraverso lo streaming degli eventi e attraverso la diffusione digitale dei contenuti via sito web, social media e canali dei partner, in quanto centrale nel rafforzamento della diffusione dei progetti e della visibilità della Fondazione.

Il Rapporto prosegue ripercorrendo gli accordi e i patrocini stipulati nel corso dell'anno, i finanziamenti competitivi e le pratiche di sostenibilità. Per quanto riguarda le buone pratiche, la Fondazione ha rivolto particolare attenzione, nella realizzazione dei propri eventi, sia agli aspetti di sostenibilità ambientale che sociale. Per quanto riguarda la dimensione ambientale, l'impegno è volto a promuovere la produzione consapevole dei materiali e a privilegiare l'utilizzo di quelli riciclabili o riciclati, la limitazione di rifiuti, l'utilizzo di energia rinnovabile e la scelta di partner che presentino comportamenti sostenibili. I materiali d'allestimento, ad esempio, vengono riutilizzati per più iniziative o vengono condivisi con altre realtà⁷³. Inoltre, il materiale cartaceo è progressivamente sostituito da QR code o da riferimenti online. Anche per i catering, si preferiscono fornitori del territorio e che si impegnino a loro volta sul fronte ambientale e sociale. Per quanto riguarda la dimensione sociale, il Report riferisce che sono preferiti partner locali e che vengono promossi realtà e collaboratori che assicurino parità di genere e assenza di altre forme di discriminazione, anche promuovendo occasioni lavorative per i giovani.

Chiudono il Rapporto il calendario delle attività realizzate nel 2025 e il Programma di Indirizzo del 2026, approvato il 15 dicembre 2025. I quattro punti del Programma del 2026 sono: consolidamento del partenariato; consolidamento delle attività più significative (sia per tema che per metodologia applicata) nelle diverse aree; organizzazione di attività di formazione istituzionale e di sensibilizzazione, divulgazione e promozione su scala locale, nazionale e internazionale; valorizzazione dell'attenzione rivolta al territorio regionale veneto, suscitata dall'organizzazione dell'evento olimpico e paralimpico di Milano-Cortina 2026.

La gestione della cultura in una città fragile

Per sua stessa natura, la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità unisce al proprio interno soggetti pubblici e privati, soggetti di dimensioni contenute e di

⁷³ Tra le realtà con cui VFS condivide i propri materiali degli allestimenti figura la Cooperativa sociale Malefatte-Rio Terà dei Pensieri, già menzionata nel corso del secondo capitolo per collaborazioni con altre istituzioni artistico-culturali veneziane.

dimensioni molto rilevanti. Per questa ragione, il punto di vista offerto da Silvia Oliva, Coordinatrice delle attività progettuali della Fondazione, è utile in quanto consapevole della situazione attuale e passata di realtà artistico-culturali veneziane anche molto diverse tra loro. Se quanto ripercorso finora in questo capitolo è stato tratto principalmente da informazioni rese pubbliche online dalla Fondazione stessa, questo paragrafo e il successivo nascono invece principalmente da un colloquio con Silvia Oliva. Innanzitutto, Oliva ha specificato i due principali obiettivi della Fondazione: il primo riguarda il supporto alle attività e agli investimenti che le istituzioni realizzano sul territorio in chiave sostenibile, mentre il secondo obiettivo è quello di sollecitare nuovi interventi sostenibili da parte di questi stessi soggetti. Per fare ciò, occorre partire da un punto imprescindibile. Come è stato rilevato nel corso del secondo capitolo di questa tesi, infatti, negli ultimi anni e ancora oggi quando si parla di sostenibilità ci si riferisce principalmente a una sostenibilità prettamente ambientale e, solo nei casi più articolati, anche a quella sociale. Tutte le altre declinazioni della sostenibilità sono ancora ai margini. Come dimostrano Catton e Dunlap (1978), tuttavia, tutte le dimensioni della sostenibilità sono interconnesse tra loro e solo un'analisi parziale e superficiale si concentra esclusivamente su una di esse. Per sua natura stessa, la Fondazione sceglie di sostenere e sollecitare interventi riferibili a quattro dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale, economica e culturale), che sono già molte di più rispetto a quanto fa generalmente oggi il settore artistico-culturale veneziano e non solo, come si è visto nel secondo capitolo di questa tesi. In particolare, la dimensione culturale è stata aggiunta perché considerata imprescindibile in un contesto come quello veneziano. Oliva sottolinea come a Venezia, infatti, la cultura rappresenti anche uno strumento di inclusione sociale, di supporto alla fragilità, di cambiamento della base economica. Oggi l'area tematica dedicata alla cultura ("Produzioni culturali innovative") non è stata ancora attivata e di conseguenza non lo sono stati nemmeno eventuali progetti dedicati specificatamente al tema. Questo è dovuto alla giovane età della Fondazione, nata da quattro anni e ancora in fase di crescita sotto molti punti di vista. Nonostante ciò, come è già stato introdotto nei paragrafi precedenti, la Fondazione conta tra i propri soci alcuni soggetti rilevanti per il territorio sul piano culturale, a partire dalle università Ca' Foscari, IUAV e Venice International University ma anche altre realtà come la Fondazione Giorgio Cini. Il rapporto con queste istituzioni e la creazione di progetti in collaborazione con loro è qualcosa su cui la Fondazione vuole investire nei prossimi anni, ma poterli contare tra i

propri stakeholders è un elemento già di per sé rilevante nell'ottica della collaborazione attuale e futura. Inoltre, essendo la sostenibilità culturale uno dei punti cardine della Fondazione, tutte le iniziative promosse e finanziate la considerano in qualche misura.

Un punto di partenza importante su cui fondare questa collaborazione è il fatto che a novembre 2023 Venezia è stata dichiarata Resilience Hub dalle Nazioni Unite. I Resilience Hub delle Nazioni Unite sono città o centri riconosciuti dall'UNDRR (Ufficio per la Riduzione del Rischio di Disastri) come luoghi d'eccellenza nelle strategie di adattamento climatico, riduzione del rischio di catastrofi e protezione del patrimonio culturale. Il motivo per cui questo riconoscimento è stato dato alla città di Venezia risiede proprio nella sua attività di salvaguardia del patrimonio culturale, oltre che nelle strategie di gestione dell'acqua alta e di protezione costiera e nelle politiche di transizione energetica, decarbonizzazione e mobilità sostenibile.

Un esempio è il sistema del MOSE. Si tratta di un sistema composto da settantotto paratoie distribuite sulle tre bocche di porto (Lido, Malamocco e Chioggia) che isolano temporaneamente la laguna dal mar Adriatico proteggendola durante gli eventi di alta marea. Il progetto è stato a lungo criticato per i tempi di progettazione e per gli alti costi di realizzazione e di utilizzo: la costruzione del progetto è costata infatti quasi sei miliardi e mezzo di euro (oltre un miliardo in più rispetto a quanto inizialmente stimato) e ogni suo utilizzo comporta una spesa superiore ai duecentomila euro. Nonostante questi punti critici, dalla sua attivazione avvenuta nel 2020 il MOSE ha effettivamente evitato alla città non solo alte maree eccezionali ma anche le frequenti acque alte. Questo è stato di grande beneficio per il patrimonio culturale. Uno degli esempi più evidenti è la Basilica di San Marco, che si trova in uno dei punti più bassi della città spesso allagato, riportando danni soprattutto per le pavimentazioni, mentre oggi è protetta. Tuttavia, uno studio coordinato dall'Università Ca' Foscari e pubblicato sulla rivista *Regional Environmental Change* (2024) propone una ulteriore riflessione: a causa dell'innalzamento del livello del mare, in futuro sarà necessario alzare le paratoie del MOSE molto più frequentemente (**Fig. 7**). Se a oggi i benefici economici superano i costi di investimento per la realizzazione dell'opera, non è sicuro che continuerà a essere così nel lungo termine, quando essa dovrà essere utilizzata molto più frequentemente. Secondo la ricerca, se il MOSE venisse attivato con previsioni di marea a partire da centodieci centimetri (come avviene attualmente), nell'ultimo quarto di secolo potrebbero essere superati i cinquanta giorni

consecutivi di attivazione delle paratoie. Si tratta di un numero superiore di dieci volte rispetto al limite pianificato. Se da un lato sarà dunque necessario alzare la soglia della marea oltre alla quale attivare il MOSE, dall'altro si dovranno sviluppare anche delle nuove strategie per affrontare il fenomeno dell'acqua alta a Venezia (Costa, 2024).

Dal 2020 Venezia fa parte di una rete di quasi settemila città a livello mondiale con cui condividere il proprio modello e le proprie best practice, ma da quando nel 2023 ha ottenuto il titolo di Resilience Hub è stata inserita nell'elenco di ventisette città modello per tecnologia e progresso legati alla sostenibilità (Ansa, 2023). Questo premio e i motivi per cui è stato riconosciuto sottolineano a loro volta l'interconnessione tra declinazioni diverse della sostenibilità, in questo caso tra la sostenibilità economica e quella ambientale.

Secondo Oliva, un tema centrale per la città di Venezia, e quindi direttamente anche per la gestione del suo settore culturale, è quello della residenzialità e del turismo. Lavorare per un turismo sostenibile significa far sì che il turismo non spiazzi la cultura, che essa non diventi solo fruizione lasciando sparire tutte quelle realtà piccole o grandi che si occupano di produrla. Il rischio di un turismo costante, unito allo spopolamento della città, è significativo anche per la cultura: l'offerta commerciale diventa di qualità più scadente e la cultura diventa solo fruizione turistica, mentre chiudono le realtà artigianali che si occupano di produzione culturale. Tra il 2016 e il 2020, ad esempio, si stima che il numero di posti letto nei B&B veneziani sia cresciuto da ventiduemila a quarantanovemila. Questa rapida crescita ha comportato un effetto boomerang, con mille strutture chiuse negli ultimi anni, ma il settore turistico resta in forte crescita. Nell'ultima settimana di maggio 2026, per esempio, in Ruga degli Oresi sono state sanzionate numerose bancarelle di souvenir per aver appeso i propri prodotti anche sui portici storici, nascondendo gli antichi archi di Rialto. Queste operazioni per il decoro urbano tentano la salvaguardia del patrimonio storico-artistico e cercano di porre un freno alla tendenza a far diventare la città esclusivamente a misura di turista⁷⁴.

⁷⁴ Nonostante in questa analisi il decoro urbano sia menzionato come strumento per la salvaguardia del patrimonio artistico-culturale e come tutela dei residenti, va ricordato che in sociologia questo è un concetto controverso. Se da un lato il decoro urbano aumenta la percezione di sicurezza, infatti, dall'altro lato le ordinanze per perseguirlo vanno spesso a colpire le fasce già emarginate della società (senz'altro, immigrati, poveri, eccetera), isolandole ulteriormente.

La collaborazione della Fondazione con le università veneziane si muove anche in questa direzione: sostenere i luoghi di formazione e i possibili luoghi in cui gli studenti possano poi trovare lavoro restando in città, sostenendo anche gli artisti, gli artigiani e tutte quelle fondazioni che offrono loro residenze aiutandoli a restare e a produrre a Venezia⁷⁵. Dal 2024 per entrare a Venezia in alcune giornate dell'anno (in particolare nei fine settimana estivi) i turisti che non pernottano in una struttura ricettiva sita nel Comune devono pagare un ticket d'accesso che va dai cinque ai dieci euro. Questa misura non è stata propriamente sposata dalla Fondazione, nonostante abbia tra i propri soci il Comune di Venezia, che dal canto suo lo considera una soluzione importante. Il valore che la Fondazione attribuisce al ticket d'accesso riguarda più un aspetto di ricerca, oltre che di strumento per portare il focus sulla questione. Ciò che la Fondazione spera di riuscire a fare in futuro grazie al ticket, infatti, è principalmente mappare le caratteristiche dei turisti. Identificare chi sono le persone che visitano Venezia, secondo la Fondazione, permetterebbe di indirizzarle e di salvaguardare la città, i residenti, la produzione culturale e il benessere dei turisti stessi. Come specifica Oliva, il turismo non va demonizzato, ma va controllato e regolato per poterlo gestire nel migliore dei modi. Tuttavia, la soluzione specifica del ticket d'accesso è stata fortemente criticata da molti e sotto più punti di vista. Da un lato, inizialmente ristoratori e imprenditori temevano un calo dei propri incassi. Dall'altro lato, una volta introdotto il ticket si è dimostrato che la gran parte di coloro che prenotano l'accesso rientrano in una delle categorie esentate, e dunque prenotano senza dover pagare. Un ticket dal prezzo ridotto non frena il turismo giornaliero, ma penalizza ugualmente chi ha una minore disponibilità economica. In altre parole, una città come Venezia attrae lo stesso numero di turisti, che non rinunciano alla visita a causa del pagamento del ticket, ma piuttosto fanno un sacrificio in più nel loro bilancio mensile per poterlo pagare.

Oltre al ticket d'accesso, per contribuire alla regolamentazione del turismo sono disponibili oggi svariati metodi tecnologici innovativi, dall'intelligenza artificiale alla Smart Control Room (**Fig. 8**). Nata nel 2020⁷⁶ e situata nella sede della Polizia locale al

⁷⁵ Un esempio di questo tipo è quello della residenza di ricerca offerta a studiosi, scrittori, artisti e artigiani dalla Fondazione Giorgio Cini. Già illustrato nel corso del secondo capitolo al paragrafo dedicato alla Fondazione Cini, il progetto della residenza è stato valorizzato anche da Chiara Casarin nel corso del colloquio per questa tesi.

⁷⁶ Il progetto è stato finanziato principalmente e per oltre cinque milioni di euro dal fondo europeo del PON Metro, (Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane), che sostiene iniziative di sviluppo urbano sostenibile. Il restante è stato coperto dalle risorse del Comune di Venezia. I lavori sono stati eseguiti dalla

Tronchetto, e spesso criticata perché consente l'accesso a una rete capillare di telecamere in città e aumenta così la sorveglianza, la Smart Control Room ospita un sistema di monitoraggio di flussi e comportamenti delle persone e dei mezzi, oltre a fornire informazioni su meteo, maree e qualità dell'aria. L'obiettivo di questo innovativo progetto riguarda principalmente la previsione dei comportamenti di residenti e turisti, per aumentare l'efficienza dei servizi offerti e della sicurezza. A oggi nel territorio comunale sono presenti circa ottocento telecamere. A giugno 2025 è stato approvato un finanziamento dal Ministero dell'Interno di duecentocinquantamila euro per l'installazione di diciassette nuove installazioni, di cui quindici in terraferma e due nel centro storico di Venezia. Il ticket d'accesso, insieme a queste nuove tecnologie, potrebbe quindi rivelarsi la chiave per elaborare una struttura efficiente di gestione del turismo⁷⁷. Sul tema la Fondazione ha realizzato diversi incontri. Ne è un esempio la conferenza internazionale "Turismo smart e sostenibile. Impatti, approcci, soluzioni", tenutasi a dicembre 2025 nell'ambito della Biennale della Sostenibilità e organizzata dalla Fondazione insieme all'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale grazie ai finanziamenti del programma europeo Interreg Italia-Croazia. Focus dell'incontro sono stati proprio il turismo di oggi e di domani e le soluzioni per un turismo più sostenibile, immaginando la città come luogo non solo dei residenti ma anche dei lavoratori, degli studenti e dei visitatori stessi.

Sulla stessa linea si articola l'area tematica "Venezia città campus", che la Fondazione spinge perché venga ridefinita come "Venezia cluster della conoscenza". L'attuale titolo del tema, infatti, sembra suggerire la volontà di trasformare Venezia in un grande campus universitario, destabilizzando ulteriormente i residenti. L'obiettivo di questo tema è piuttosto quello di investire su attività e centri di ricerca affinché gli studenti che si formano a Venezia (che attualmente sono circa ventottomila) riescano poi a rimanervi grazie a un lavoro coerente con il loro percorso. Anche dal punto di vista culturale, investire in centri di ricerca significa creare posti di lavoro permanenti per ricercatori, manager e altri professionisti che vi lavorino all'interno.

società pubblica Insula S.p.A., mentre i gruppi TIM e Venis S.p.A si sono occupati della parte tecnologica (Rotary Club Venezia, 2020).

⁷⁷ Il Comune di Venezia coglie l'occasione non solo per raccogliere dati sul turismo, che è l'aspetto più valorizzato dalla Fondazione, ma anche per raccogliere fondi da reinvestire nella tutela del patrimonio e nel mantenimento della città. Come specificato, infatti, il ticket non è semplicemente un form per raccogliere dati, ma richiede un contributo a tutti i turisti al di sopra dei quattordici anni.

Quando si parla di istituzioni artistico-culturali a Venezia, l'attenzione principale viene rivolta alle grandi istituzioni conosciute anche a livello nazionale e internazionale. In città, tuttavia, è presente una ampissima rete di soggetti anche di dimensioni ridotte che crea e diffonde cultura nel territorio. Ne sono un esempio le istituzioni che propongono attività per l'intrattenimento dei bambini, e ne sono un altro esempio quelle che offrono servizi culturali che permettono la piena integrazione e partecipazione alla vita cittadina per le persone straniere residenti in città (come quelle della Peggy Guggenheim Collection illustrate nel paragrafo dedicato nel secondo capitolo).

Al momento, l'impegno principale della Fondazione, che sarà approfondito nel paragrafo successivo, riguarda la creazione di una rete di reciproca conoscenza, coordinazione e supporto tra le diverse istituzioni artistico-culturali presenti nel territorio.

Attuali lacune e futuri sviluppi

Come già introdotto, a oggi l'area "Produzioni culturali innovative" non è stata ancora attivata. Come tanti altri progetti vicini alla Fondazione, anche questo è ancora in fase di elaborazione. Oliva sottolinea che, come per tutte le startup, anche la Fondazione essendo molto giovane ha bisogno di tempo per attivarsi in tutte le proprie aree e per raccogliere i propri risultati. Quello che VSF sta facendo al momento è soprattutto contribuire a creare un tavolo di confronto per le istituzioni artistico-culturali veneziane di tutte le dimensioni, così da poter coordinare una conoscenza reciproca e una collaborazione utili anche sul piano della sostenibilità. In occasione dell'attribuzione del titolo di Resilience Hub alla città di Venezia nel 2023, per esempio, la Fondazione ha realizzato un primo tavolo di lavoro a cui sono stati invitati numerosi soggetti culturali veneziani. Il risultato principale è stata la presa di consapevolezza della scarsa conoscenza reciproca tra le istituzioni, che comporta inevitabilmente l'impossibilità di percorrere una strada unica e condivisa a favore della sostenibilità. Ad esempio, se le istituzioni collaborassero maggiormente tra loro potrebbero scambiarsi gli allestimenti delle mostre, così da non produrne e buttarne più del necessario. Un altro esempio è il piano di gestione dei rischi: quello del Comune e della città di Venezia è molto ben strutturato, ma non è ancora allineato a quello delle altre istituzioni pubbliche e private del territorio, e questo riduce la potenzialità della città nel suo complesso di affrontare situazioni di rischio. Per sua stessa natura, quindi, la Fondazione vuole porsi come soggetto che coordina questa rete di istituzioni, per rendere più approfondita e proficua la loro conoscenza e collaborazione reciproca. Istituzioni che

sono singolarmente sostenibili possono amplificare esponenzialmente il proprio impatto se lavorano in sinergia tra loro condividendo strumenti, competenze e conoscenze specifiche.

Un altro punto su cui Silvia Oliva riflette in termini di attuale mancanza è quello della comunicazione alla cittadinanza. Nonostante la presenza quasi quotidiana della Fondazione sui social network e nella newsletter, con inviti a convegni, restituzione dei risultati di progetti e altro ancora, il rapporto con la cittadinanza non risulta ancora soddisfacente. I veneziani percepiscono ancora la Fondazione come qualcosa che sta al di sopra della città, e non al suo interno. La forte presenza online e la significativa attività convegnistica e di ricerca non sono sufficienti a far percepire ai cittadini la Fondazione come vicina e integrata ai loro bisogni. Anche in questo caso, essendo la Fondazione nata da soli quattro anni, è comprensibile che anche l'aspetto della comunicazione sia ancora non del tutto strutturato. Oliva lo considera tuttavia un elemento imprescindibile per la Fondazione: soprattutto in quest'epoca, anche le attività più positive rischiano di essere mal interpretate se non spiegate correttamente. Permettere alla cittadinanza di sentirsi vicina alla Fondazione consente anche una maggiore collaborazione reciproca tra le due parti. Gli investimenti per la riqualificazione dell'Ospedale al Mare al Lido di Venezia, per esempio, sono rivolti alla creazione di un hub medico-tecnologico che porterà allo sviluppo sia sul piano dell'intelligenza artificiale che su quello della salute umana. Tuttavia, un progetto così importante non è stato spiegato adeguatamente alla cittadinanza, con il rischio che non venga compreso l'impatto in termini di residenzialità, lavoro, attrattività e capacità di rendere il territorio un esempio a livello internazionale di applicazione dell'intelligenza artificiale a beneficio della cittadinanza. Il tema dell'ex Ospedale al Mare è infatti molto caldo per i residenti. Da quando è stato chiuso nel 2003, dall'essere un polo di eccellenza medica si è trasformato in un'area sempre più abbandonata e degradata. Oltre che perdere un servizio, i cittadini hanno seguito con forti perplessità le discussioni durate anni sulla parziale demolizione della struttura e sulla sua riconversione. Nel momento in cui si è deciso cosa farne, quindi, sarebbe stato importante coinvolgere maggiormente i residenti illustrando loro gli obiettivi e le potenzialità del progetto, ascoltandone anche le critiche.

Per facilitare questo processo, insieme ad alcuni soci la Fondazione sta sviluppando dei KPI⁷⁸ per comunicare i progressi dei propri progetti in un modo concreto, dettagliato e basato su dati reali. Si tratta di KPI in parte economici, ma che considerano anche temi come la residenza, l'inclusione sociale, eccetera. Una restituzione di questo tipo consente alla città di conoscere cosa la Fondazione riesce a fare per la città stessa. La difficoltà principale legata a questo processo riguarda il fatto che gli investimenti fatti spesso non hanno un ritorno immediato l'anno successivo, ma si inseriscono piuttosto in percorsi che portano risultati sul lungo termine. Questo avviene soprattutto perché la Fondazione non lavora su un ritorno dell'investimento dal punto di vista economico, ma punta a un ritorno dell'investimento in termini di impatto di sostenibilità.

Oltre che a comunicare con la cittadinanza, Oliva indica che ciò che la Fondazione tiene a fare con essa è costruire attivamente percorsi che la coinvolgano. Sul piano culturale nello specifico, l'investimento nella collaborazione con le università e con gli istituti di ricerca punta anche a sviluppare il settore culturale nelle direzioni in cui c'è ancora una mancanza. Il cinema, ad esempio, è centrale per la città: Venezia non solo ospita la Mostra del Cinema, ma è anche luogo protagonista di numerosissimi set di film e spot pubblicitari. Nonostante ciò, Venezia non ha una propria filiera cinematografica e nemmeno un corso specifico su questo tema. Un altro punto fondamentale su cui si sta lavorando attualmente è la creazione di percorsi di formazione gratuiti per la cittadinanza su diversi temi in collaborazione con The Hub, un nuovo luogo d'incontro a Mestre pensato per l'innovazione partecipata. Sempre sul piano dell'istruzione, la Fondazione sta costruendo dei percorsi con le scuole che puntano non solo a portare consapevolezza e conoscenza su diversi temi legati alla sostenibilità, ma anche a costruire nuovi livelli di riflessione proprio grazie al contributo delle classi.

Infine, Oliva individua nel monitoraggio di eventi importanti a livello locale come la Tiramisù World Cup di Treviso un'occasione per identificare e delineare pratiche e modelli che si possano poi riapplicare anche agli eventi culturali sul territorio veneziano. La Tiramisù World Cup è una competizione aperta a pasticceri amatoriali internazionali dedicata al famoso dolce trevigiano. Non si tratta di un esempio di evento prettamente

⁷⁸ I Key Performance Indicator sono metriche quantificabili per misurare l'efficacia di un'azienda nel raggiungere gli obiettivi strategici.

culturale, tuttavia le sue caratteristiche organizzative potrebbero essere replicate anche in eventi artistici e culturali.

Venezia ospita quotidianamente numerosissimi eventi culturali. Riuscire a rendere questi eventi sostenibili equivarrebbe a rendere molto più sostenibile la città nel suo complesso.

Conclusioni

La ricerca ha permesso di tracciare una mappa del contesto attuale del settore artistico-culturale veneziano per quanto riguarda il tema della sostenibilità. Dalla consapevolezza che, negli ultimi decenni, l'attenzione verso la sostenibilità soprattutto ambientale è stata in costante aumento è nata l'idea di analizzare il contesto artistico-culturale veneziano per valutare il suo grado di allineamento a questa maggiore sensibilità generale. Per ragioni di focus e coerenza, anche in questa tesi l'attenzione è stata rivolta principalmente all'aspetto ambientale tradizionalmente inteso.

Il primo capitolo ha ripercorso lo sviluppo teorico degli studi sulla sostenibilità, con un accento particolare sulla definizione stessa di sostenibilità. In questo, il punto di maggior rilievo è riconosciuto nella proposta di Catton e Dunlap del 1978. In questo lavoro, i due sociologi suggeriscono una visione nuova di ambiente che include la complessità di ciò che compone il contesto analizzato: non solo l'ambiente inteso in modo tradizionale, quindi, ma un ambiente anche sociale, economico, culturale, istituzionale, urbanistico, eccetera. Tutte queste declinazioni dell'ambiente necessitano ciascuna di una relativa gestione sostenibile, e le gestioni sostenibili di ciascuna declinazione dell'ambiente sono interconnesse e interdipendenti tra loro. Un approccio che valorizza esclusivamente la sostenibilità ambientale, ad esempio, non può che essere parziale e le sue potenzialità limitate. Il secondo capitolo costituisce il cuore della mappatura del contesto veneziano: al suo interno, infatti, sono analizzate nel dettaglio quindici istituzioni artistico-culturali veneziane con obiettivi, dimensioni e politiche gestionali anche molto diverse tra loro. Si parte dalla rete museale dei Musei Civici per arrivare fino al Teatro Goldoni, all'Università Ca' Foscari e allo Spazio Thetis, solo per citare alcuni esempi. Per la realizzazione di questo capitolo sono stati analizzati i dati pubblici delle istituzioni, principalmente grazie a report, documenti programmatici, siti web e social network. Questi dati sono stati poi confermati, chiariti e approfonditi da brevi corrispondenze con gli addetti ai lavori di molte delle istituzioni proposte. Il terzo e ultimo capitolo propone un caso esemplare di interconnessione tra quattro dimensioni di sostenibilità: ambientale, sociale, economica e culturale. Si tratta della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, nata nel 2022 e orientata alla creazione di una rete di reciproca conoscenza e di reciproco supporto tra le istituzioni culturali del Comune di Venezia. Per realizzare questa parte dello studio, in seguito all'analisi delle informazioni e dei dati pubblici, sono state

intervistate due figure interne alla Fondazione: la Coordinatrice delle attività progettuali Silvia Oliva e una componente del Comitato Scientifico Chiara Casarin.

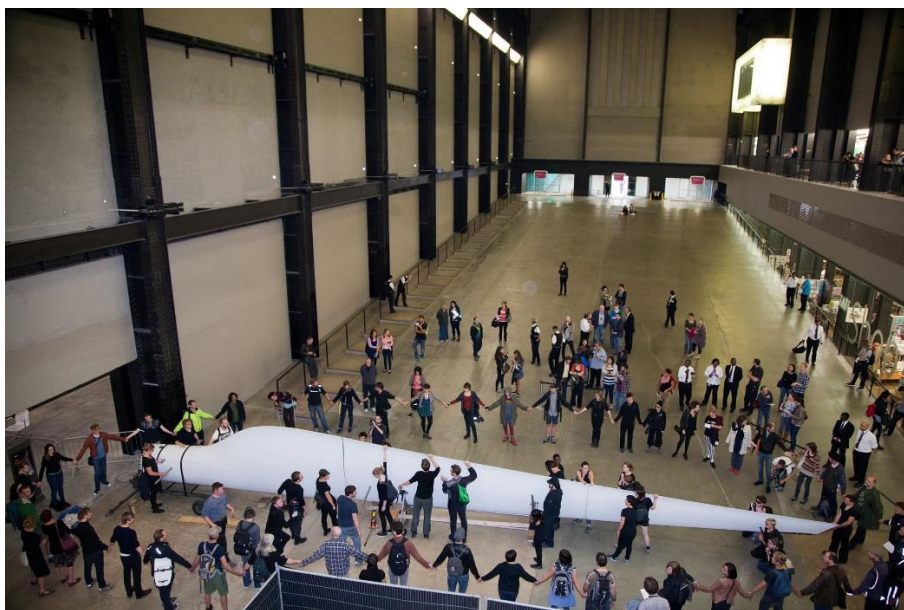
I risultati dell'analisi del contesto artistico-culturale veneziano sono stati raggruppati visivamente in tre tabelle inserite in conclusione del secondo capitolo. Essi mostrano una vicinanza al tema della sostenibilità che, ad oggi, è in molti casi ferma al contenuto e non ha ancora raggiunto le scelte legate alla gestione della struttura e alla realizzazione dei progetti. Si ripercorrono di seguito tre esempi rappresentativi dei risultati di questo studio. Innanzitutto, un'alta percentuale delle istituzioni analizzate valorizza la produzione locale, il che costituisce una scelta positiva per l'ambiente e per la società, mentre ancora poche sembrano consapevoli dell'impatto di una maggiore proposta vegana nei propri punti ristoro. Poi, l'attenzione all'accessibilità fisica e cognitiva delle strutture e delle iniziative risulta in crescita, con interventi anche recenti in questa direzione. Infine, metà delle istituzioni analizzate ha ottenuto almeno una certificazione da parte di un ente esterno per le tematiche affrontate in questa tesi. Gli interventi per favorire la sostenibilità delle strutture sono quindi generalmente effettuati, ma spesso su scala ridotta e comunque limitata all'aspetto ambientale o, nei casi più strutturati, a quello sociale. L'approfondimento sulla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità ha stimolato una riflessione anche in un'altra direzione. Oggi gli sforzi gestionali favorevoli alla sostenibilità sono organizzati e promossi singolarmente da ciascuna istituzione, mentre manca totalmente una base di conoscenza e di supporto reciproci tra le varie istituzioni. Conoscere le attività delle altre istituzioni e collaborare con loro nell'ottica della sostenibilità potrebbe equivalere a risultati maggiori, visto che le forze applicate sarebbero unite. Si potrebbero riutilizzare gli allestimenti, organizzare trasporti condivisi di materiali e opere, realizzare tavoli di confronto per lo scambio di idee e competenze. La Fondazione, oggi ancora giovane, ha tra i propri obiettivi principali proprio il porsi come soggetto mediatore per la realizzazione di una tale collaborazione tra le istituzioni artistico-culturali veneziane.

Se il terzo capitolo è stato realizzato grazie alla disponibilità di due specialiste di partecipare a un'intervista di approfondimento, altrettanta disponibilità non è stata comune per tutte le istituzioni analizzate nel secondo capitolo. In molti casi, richieste di contatto sono state ignorate o liquidate con poche frasi. Questo scarso riscontro esterno è dovuto con ogni probabilità a staff ridotti rispetto alla ricchezza delle agende delle

istituzioni (o da una scarsa volontà di affrontare il tema della sostenibilità quando la propria azienda ancora non l'ha pienamente sviluppato per mancanza di fondi, di tempo o semplicemente di interesse). Nonostante ciò, questo si è dimostrato effettivamente limitante per la ricerca stessa. I dati resi pubblici online sono sicuramente realistici e puntuali, ma rischiano di essere parziali in quanto è naturalmente nell'interesse dell'azienda pubblicare solo ciò che è vantaggioso per la propria reputazione. Una maggiore apertura al dialogo da parte delle istituzioni avrebbe permesso alla tesi di essere più completa sotto tutti gli aspetti. Desidero ugualmente ringraziare i professionisti che hanno concesso il loro tempo e le loro conoscenze permettendomi di ottenere una analisi più completa e precisa del contesto studiato, e tra tutti ringrazio Silvia Oliva e Chiara Casasin per aver risposto alle mie domande.

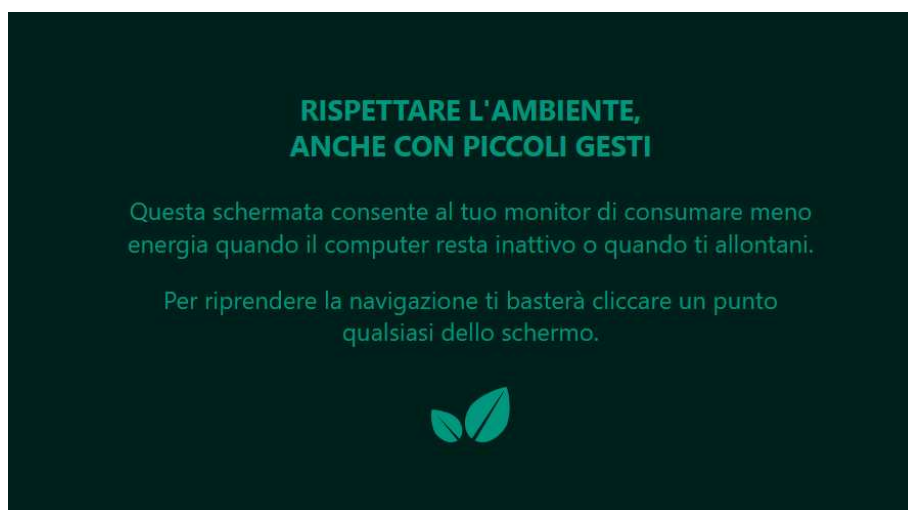
Studi futuri potrebbero proseguire questa ricerca in due direzioni principali. La prima riguarda lo sviluppo nei prossimi anni dell'interconnessione tra le varie declinazioni di sostenibilità. Se questa ricerca si è concentrata principalmente sull'accezione ambientale, infatti, un punto di interesse potrebbe essere verificare come questo elemento si interseca oggi agli altri e se, e come, lo farà in futuro. La seconda riguarda il rapporto tra cultura, residenzialità e turismo sostenibile. A Venezia il settore della cultura è centrale e trainante anche per altri settori, tra tutti quello economico. La cultura porta turismo a Venezia, e questo comporta più lavoro anche per i residenti. Se i servizi sono pensati esclusivamente per i turisti, tuttavia, non resta più spazio né per i residenti né per gli studenti e futuri lavoratori, con conseguenze negative anche sulla cultura, che diventa solo fruizione e non più produzione. È imprescindibile immaginare una cultura sostenibile per il territorio, che per questo dipende inevitabilmente da un turismo sostenibile. Questa ricerca ha toccato marginalmente il tema del turismo e della residenzialità, e ricerche future potrebbero approfondire l'aspetto culturale della sostenibilità e la sua integrazione alle altre declinazioni della sostenibilità.

Appendice



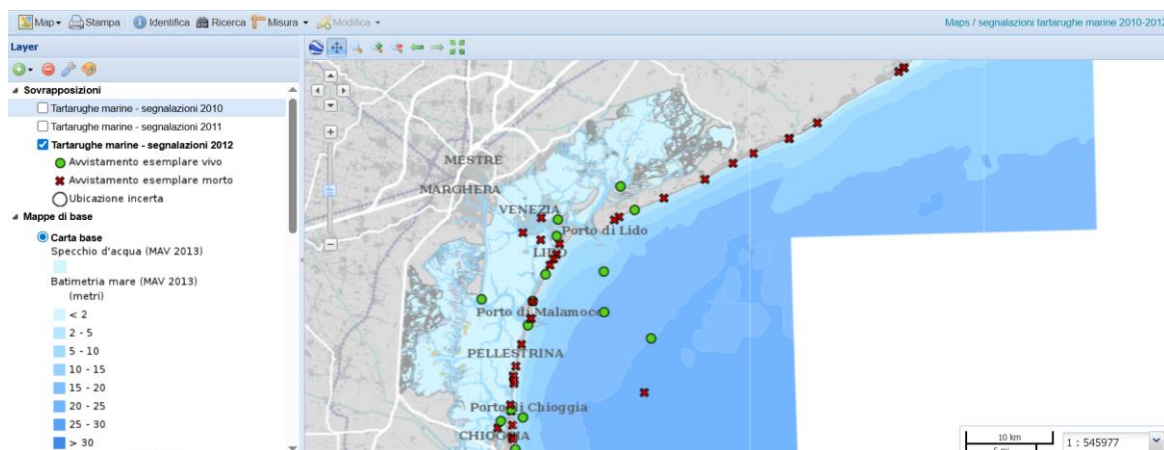
Fotografia di LeSanto-Smith/Liberate Tate

Fig. 1: “The Gift” è una vera pala eolica introdotta nel 2012 alla Tate Modern di Londra come segno di protesta non violenta contro lo sponsor BP.



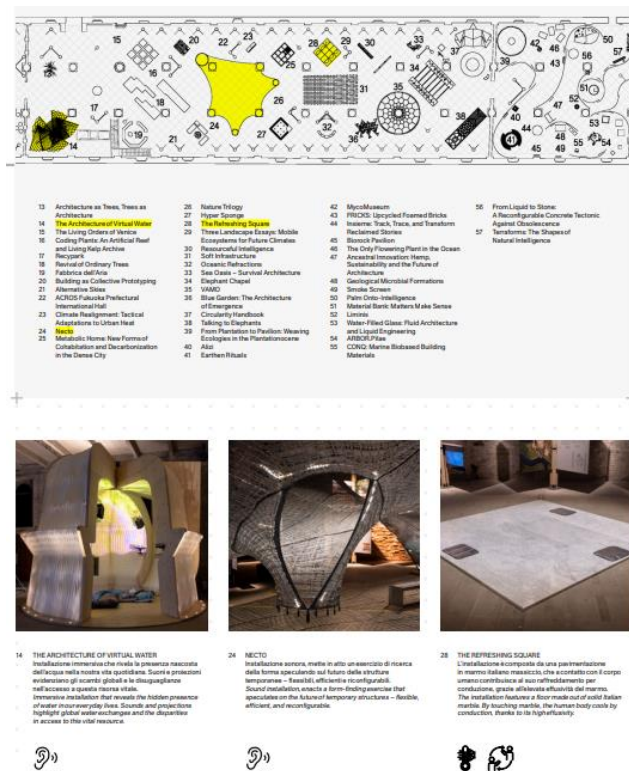
Dal sito web dei Musei Civici di Venezia

Fig. 2: La schermata che appare nel sito dei Musei Civici di Venezia quando non si muove il cursore per alcuni secondi o quando ci si sposta temporaneamente su altre schermate.



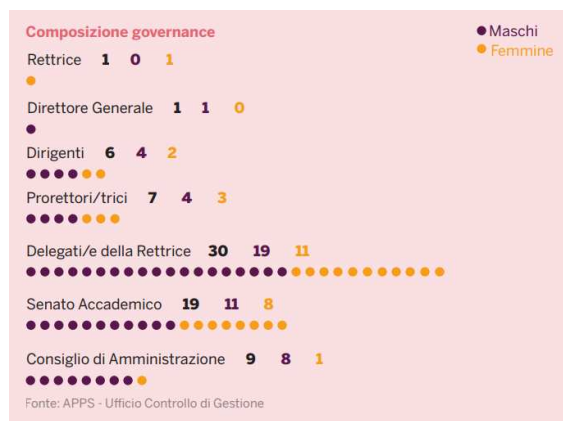
Dall'Atlante della Laguna del 2012 del Museo di Storia Naturale Giancarlo Ligabue

Fig. 3: Nell'ambito del progetto NETCET, il Museo di Storia Naturale Giancarlo Ligabue ha realizzato database digitali per monitorare gli spiaggiamenti di tartarughe marine lungo la costa veneta. Quella riportata è la mappatura del 2012.



Dal sito web della Biennale di Venezia

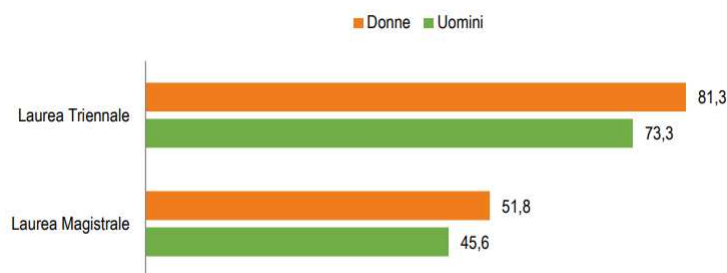
Fig. 4: Nella mappa sensoriale della Biennale Architettura del 2025 le installazioni sono numerate ed è indicato con un simbolo a piè pagina l'eventuale presenza di stimoli sonori, visivi, tattili o di altro genere.



Dal Bilancio di sostenibilità del 2024 dell'Università Ca' Foscari

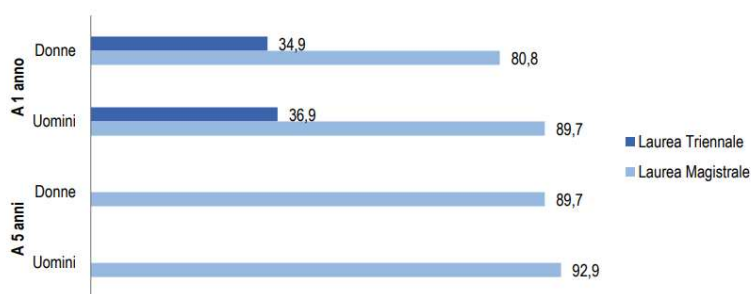
Fig. 5: Nel 2024, i vertici di Ca' Foscari hanno visto una prevalenza della componente maschile in tutte le cariche, eccezione fatta unicamente dalla carica della Rettrice.

Grafico 7: composizione percentuale di laureate/i in corso per tipologia di corso e genere



fonte: cruscotto Cineca – BDG | anno di riferimento: 2023

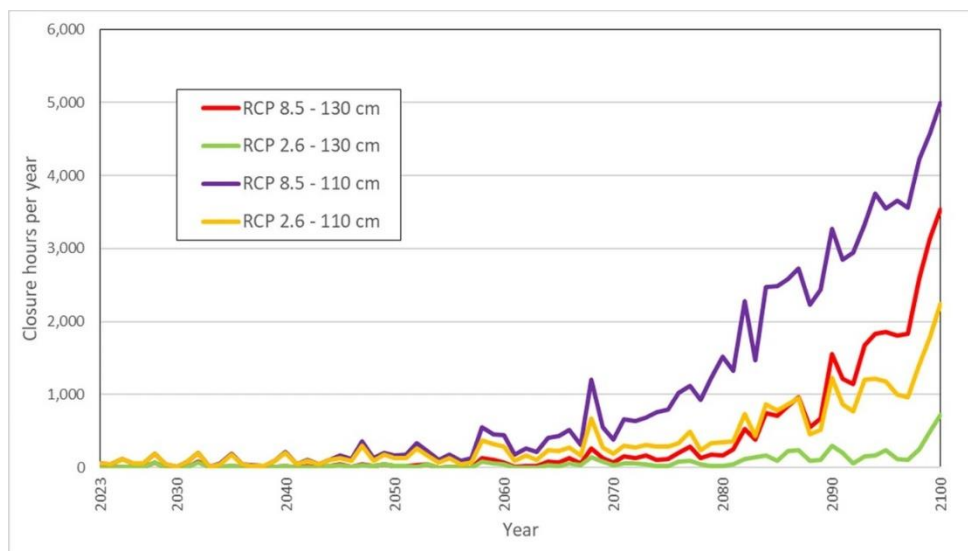
Grafico 9: tasso di occupazione delle persone laureate a 1 anno e 5 anni dalla laurea, per tipologia di corso (LT, LM) e genere



fonte: cruscotto Cineca– BDG su dati Almalaurea | anno di riferimento: 2023

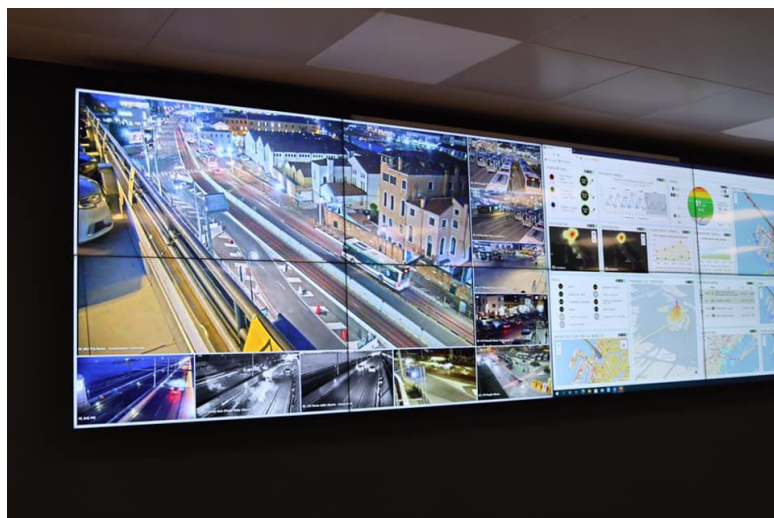
Dal Bilancio di genere del 2025 di IUAV

Fig. 6: Nonostante la percentuale di iscritte e di laureate ai corsi IUAV sia più alta rispetto a quella dei colleghi uomini, il tasso di occupazione a un anno e a cinque anni dalla laurea è più alto per gli uomini.



Dal sito web dell'Università Ca' Foscari

Fig. 7: Nel grafico sono rappresentate le ore di chiusura annuali previste del MOSE in base a due scenari climatici (RCP 2.6 e RCP 8.5) e due quote di sollevamento (110 e 130 cm) dal 2023 al 2100.



Fotografia di Rotary Club Venezia

Fig. 8: Dal 2020, la Smart Control Room permette alla Polizia Locale di visionare immagini e dati sulla presenza e sul movimento di persone e imbarcazioni nel centro storico di Venezia.

Bibliografia

Barca, S. (2020). *Forces of Reproduction: Elements in Environmental Humanities*. Cambridge University Press

Battisti, L., et al. (2023). Il rapporto cibo-spazio e la sfida della sostenibilità ambientale in Italia: una scoping review. *Rivista geografica italiana*. 4, 37-60

Borja-Villel, M., Baravalle, M. (2024). The Museum to Come Will Take Sides for Life, that Is, for that Which Mutates Incessantly. In *Art for Radical Ecologies (manifesto)* (71-77). bruno

Boulding, K. E. (1966). Environmental Quality in a Growing Economy. In *The Economics of the Coming Spaceship Earth* 3-14. Johns Hopkins University Press

Campostrini, P., et al. (2025). *Storia della resilienza di Venezia. Sfide e trasformazioni economiche, sociali e urbanistiche degli ultimi due secoli*. Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità

Catton, W. R., Dunlap, R. E. (1978). Environmental sociology: A new paradigm. *The American Sociologist*, 13, 41-49

Catton, W. R., Dunlap, R. E. (1980). A New Ecological Paradigm for Post-Exuberant Sociology. *American Behavioral Scientist*, 24, 22

Cichocki, S., Lewandowska, J. (2022). The Penumbra Age: Art in the Time of Planetary Change. In *Climate. Our Right to Breathe* (308-321). L'Internationale & K. Verlag

Climate Justice Code working group (2023). *Climate Justice Code*. Casco Art Institute

Couldry, N., Hepp, A. (2017). *The Mediated Construction of Reality*. Polity Press

Dewanjee, N. (2025). *Green at Last? Unpacking the Venice Biennale 2025's Environmental Commitments*. Parametric Architecture

Directorate-General for Environment (2025). *Commission launches consultation and call for evidence for upcoming Circular Economy Act*. Commissione Europea

Durkheim, É. (1897). *Il suicidio*. Félix Alcan Éditeur

Edwards, C. (2023). Art and Radical Imagination. In *Climate Justice Code* (136-137). Casco Art Institute

- Falorni, F. (2023). Metropolitan Museum of Art vs. Gallerie degli Uffizi. Spunti di riflessione su mecenatismo culturale e musei. *AEDON*, (2/2023), 258–271
- Federici, S. (2004). *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria*. Mimesis Edizioni
- Federici, T. (2026). *Affrontare la sostenibilità integrata nei musei: un'analisi comparativa di alcuni toolkit di riferimento* [Tesi di laurea magistrale in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali]. Università Ca' Foscari Venezia
- Fondamenta. Costruiamo cultura sostenibile* (2025). Fondazione Musei Civici di Venezia
- Fraccaro, E. (2023). *CSRD: la Direttiva Europea sul Bilancio di sostenibilità*. 3Bee
- Ghanta, S., Paul, X. J. (2016). The Human intrusion towards the balance of Nature in Rachel Carson's *The Silent Spring*: A Review. *Rupkatha Journal*, 8, 159-163
- Giupponi, C., et al. (2024). Boon and burden: economic performance and future perspectives of the Venice flood protection system. *Regional Environmental Change*, 24 (44)
- Greenfield, P. (2023). *Revealed: more than 90% of rainforest carbon offsets by biggest certifier are worthless, analysis shows*. The Guardian
- Gruppo intergovernativo sul cambiamento climatico (2022). *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change*. Nazioni Unite
- Hedges, E. (2021). Actions for the future: determining sustainability efforts in practice in Arizona museums. *Museum Management and Curatorship*, 36(1), 82–103
- Holt, F. (2022). The Geo-Ecological Turn in Sociology and its Implications for the Sociology of the Arts. *Cultural Sociology*, 0, 1-17
- Khomami, N. (2016). *BP to end Tate sponsorship after 26 years*. The Guardian
- Klein, N. (2014). *This Changes Everything*. Simon & Schuster
- Klinenberg, E., Araos, M., Koslov, L. (2020). Sociology and the climate crisis. *Annual Review of Sociology*, 46, 1–21
- Kolbert, E. (2014). *The Sixth Extinction: An Unnatural History*. Bloomsbury

- L., E. (2025). *Cos'è l'economia circolare e perché è un vantaggio per le aziende*. ESG360
- La nuova ecologia (2020). *Cosa si intende per ambiente e come tutelarlo*. La nuova ecologia
- Livelli, F. M. R. (2025). *Sostenibilità, ecco come realizzare una sfida a tre dimensioni*. ESG360
- Maffioli, F. (2025). *Françoise Vergès, un disordine come programma*. Il Manifesto
- Martinelli, L. (2025). «L'Europa abbassa i target, come chiesto da Trump». Il Manifesto
- Marx, K. (1867). *Il Capitale*. Otto Meissner Publishing House
- Messineo, D., Occhilupo, R. (2014). La gestione di musei e parchi archeologici e il coinvolgimento dei privati nel settore culturale: l'Italia nel confronto con la Francia, la Germania e la Spagna. *Aedon*, 3/2014
- Nikolic, A., Petrovic, N. (2023). Towards Sustainability in the Museum Sector: A Circular-Economy-Based Model for Museum Collections. *Museum International*, 75(1–4), 20–31
- Pausas, J. G., Bond, W. J. (2018). *Humboldt and the reinvention of nature*. British Economical Society
- Pecoraro, M., Turrini, A., Volpe, L. (2024). *Fundraising per l'arte e la cultura*. Egea
- Pedelty, M. (2012). *Ecomusicology: Rock, Folk, and the Environment*. Temple University Press
- Pedelty, M. (2016). *A Song to Save the Salish Sea: Musical Performance as Environmental Activism*. Indiana University Press.
- Piano, L. (2013). *California Academy of Sciences*. Fondazione Renzo Piano
- Pinar, E. (2019). *Site-specific protest: Liberate Tate's performances at Tate Modern*. METU Journal of the Faculty of Architecture
- Rosi, A., et al. (2017). Environmental impact of omnivorous, ovo-lacto-vegetarian, and vegan diet. *Scientific Reports*. 1
- Saito, K. (2023). *L'ecosocialismo di Karl Marx*. Castelvechi

- Sims, M., Stanimirova, R., Neumann, M., Raichuk, A., Purves, D. (2025). *New Data Shows What's Driving Forest Loss Around the World*. World Resources Institute
- Stahel, W. R., Reday-Mulvey, G. (1976). *The Potential for Substituting Manpower for Energy*. Commission of the European Communities
- Sterling, C., et al. (2021). Museums in an Earth Crisis. In *Reimagining Museums for Climate Action* (143-145). Museums for Climate Action
- The Guardian (2016). *Liberate Tate's six-year campaign to end BP's art gallery sponsorship – in pictures*. The Guardian
- Trimarchi M. (1993). *Economia e Cultura. Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali*. FrancoAngeli
- Turco, A. (2025). *Speciale. Circular Economy Act*. EconomiaCircolare.com
- UNESCO (2020), *Documento di Policy sull'impatto dei cambiamenti climatici sui siti del Patrimonio Mondiale UNESCO*. UNESCO
- Vergès, F. (2025). *Il museo come campo di battaglia. Programma di disordine assoluto*. Meltemi
- Wackernagel, M., Rees, W. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. New Society Publishers
- Xu, X., et al. (2021). Global greenhouse gas emissions from animal-based foods are twice those of plant-based foods. *Nature Food*. 2, 724–732
- Zacchini, S. (2018). *Artisti-architetti: l'installazione ambientale in Italia prima e dopo la Biennale di Venezia del 1976*. [Tesi di dottorato in Storia dell'arte contemporanea]. Sapienza Università di Roma. 151-155
- Zucchinelli, M., et al. (2021). Evaluation of the influence on water consumption and water scarcity of different healthy diet scenarios. *Journal of Environmental Management*

Sitografia

Allegato "G" al n. 9557 di raccolta Statuto della Fondazione "Teatro Stabile Del Veneto Carlo Goldoni" (n.d.). Teatro Stabile Veneto. <http://teatrostabileveneto.it/statuto>

Allocco, M., et al. (2024). *È possibile aggiustare i crediti di carbonio? Una critica e una proposta. Che riguardano l'Italia*. Altreconomia. <https://altreconomia.it/e-possibile-aggiustare-i-crediti-di-carbonio-una-critica-e-una-proposta-che-riguardano-litalia/>

Ansa (2023). *Venezia premiata dalle Nazioni Unite come "Città resiliente"*. Ansa. https://www.ansa.it/veneto/notizie/2023/11/08/ambiente-venezia-premiata-da-nazioni-unite-citta-resiliente_4e51e23e-99ab-4fc4-8d77-5efac9a9b5a6.html

Ateneo Veneto (2025, 4 febbraio). *Ateneo per la città. Fondazioni culturali a Venezia. 1° incontro* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0ZTejchOMRs&t=5s>

Berggruen Institute (2021). *In Occasione Dell'inaugurazione Del Primo Centro Di Attività Europeo, L'istituto Berggruen Annuncia Il Destinatario Del Premio Berggruen 2021 Nella Sua Nuova Sede a Venezia: La Casa Dei Tre Oci*. Berggruen Institute. <https://berggruen.org/eu/news/del-primo-centro-di-attivita-europeo>

Berggruen Institute (n.d.). *Palazzo Diedo. Mostre in corso*. <https://berggruenarts.org/it/>

California Academy of Sciences (n.d.). *Green Building & Operations*. California Academy of Sciences. <https://www.calacademy.org/about-us/sustainability-in-action/green-building-operations>

Carta Thetis (2015). *Politica ambientale*. Thetis. https://www.thetis.it/wp-content/uploads/2025/04/Carta-Thetis-e-Politiche_apr25.pdf

Centro di Studio e di Ricerca Internazionale sui Cambiamenti Climatici (n.d.). *Dalle conoscenze all'azione per un futuro sostenibile*. CSRCC. <https://csrcc.it/it/home>

CoopCulture (n.d.). *Sostenibilità*. CoopCulture. <https://corporate.coopculture.it/it/coop-culture/sostenibilita/>

Costa, E. (2024). *Mose prezioso ma non per sempre, nuovo studio sugli scenari per Venezia*. Università Ca' Foscari. https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=15527&cHash=efdef46b53cb4eaa2a48fed9a87b2731

European Cultural Centre (n.d.). *Innovations*. ECC Italy. <https://ecc-italy.eu/innovations>

Federazione europea per il trasporto e l'ambiente (n.d.). *Temi*. Transport&Environment <https://www.transportenvironment.org/te-italia/temi>

Fondazione Giorgio Cini (n.d.). *La Fondazione Giorgio Cini. Accoglienza, condivisione e gestione sostenibile*. Cini.it. <https://www.cini.it/fondazione-giorgio-cini-sostenibile/>

Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità (n.d.). *Missione*. VSF. <https://vsf.foundation/>

Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità (2026). *Rapporto di attività 2025*. VSF.

<https://drive.google.com/file/d/16rj4Aj2GKVsfXF279dRMz7UJNiEV2NiLD/view>

Gallery Climate Coalition (n.d.). *Targets and Commitments*. Gallery Climate Coalition. <https://galleryclimatecoalition.org/coalition-commitments/>

Gardini, I., Iacovissi, G. (2022). *Lo sviluppo della crescita, tra Latouche e Raworth*. La Milano Digital Week ha fornito interessanti spunti sul tema della crescita: il PIL è uno strumento obsoleto per misurare la crescita? Equilibri Magazine. <https://equilibrimagazine.it/economia/2022/12/06/lo-sviluppo-della-crescita-tra-latouche-e-raworth/>

Greenpeace (2019). *Soldi pubblici "in pasto" agli allevamenti intensivi. La rischiosa intensificazione degli allevamenti in Europa*. https://www.greenpeace.org/static/planet4-italy-stateless/2019/02/47c7205a-report_soldi_in_pasto.pdf

Gruppo Feltrinelli (2020). *Codice etico*. Marsilio Arte. https://www.marsilioarte.it/wp-content/uploads/2023/07/GF_Codice_Etico_Marzo2020.pdf?gl=1*1i31nxc*up*MQ.*ga*MzE3MTU0NDY3LjE3Njk1OTg1MDQ.*ga_WSQTT8E9XE*cze3Njk1OTg1MDQkbzEkZzEkdDE3Njk1OTg1MjEkajQzJGwwJGww

ICOM Italia. (2022). *Definizione di museo*. <https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo/>

Institute of Radical Imagination (2023). *Art for Radical Ecologies Manifesto*. Institute of Radical Imagination. <https://instituteofradicalimagination.org/2023/11/02/art-for-radical-ecologies-manifesto/>

La Biennale di Venezia (2025). *La Biennale accessibile*. La Biennale. <https://www.labiennale.org/it/architettura/2025/la-biennale-accessibile>

La Biennale di Venezia (n.d.). *Sostenibilità ambientale*. La Biennale. <https://www.labiennale.org/it/sostenibilit%C3%A0-ambientale>

LEED rating system (n.d.). U.S. Green Building Council. <https://www.usgbc.org/leed>

Le Stanze della Fotografia (n.d.). *Bookshop*. Le Stanze della Fotografia. <https://lestanzedellafotografia.it/it/attivita/bookshop>

Life Seed Force (n.d.). *Obiettivi di progetto*. Life Seed Force. Saving Plant Diversity. <https://lifeseedforce.eu/obiettivi-di-progetto/>

L'Internationale (n.d.). *Museum of the Commons*. L'Internationale. SaltOnline. <https://saltonline.org/en/2539/museum-of-the-commons>

Marsilio Arte (n.d.). *I bookshop Marsilio Arte*. Marsilio Arte. https://www.marsilioarte.it/bookshop/?_gl=1*pzspbg*_up*MQ.*_ga*MjA2MDMwNTc0LjE3NzAxMDg4MDM.*_ga_WSQTT8E9XE*czE3NzAxMDg4MDIkbzEkZzEkdDE3NzAxMDg4MDIkajYwJGwwJGgw

Ministero della cultura (2025), *Minicifre della cultura* (Edizione 2025). <https://www.fondazione scuolapatrimonio.it/minicifre-della-cultura-edizione-2025/>

Monte, M. (2025). *Discipline STEM: cosa sono, perché sono importanti, quanto pesa il gender gap*. Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri. <https://www.marionegri.it/magazine/discipline-stem-cosa-sono-perche-sono-importanti-quanto-pesa-il-gender-gap>

Musei Civici (n.d.). *Servizi e accessibilità*. MuVe. <https://www.visitmuve.it/visita/servizi-e-accessibilita/>

Musei Civici (n.d.). *La Fondazione Musei Civici di Venezia ottiene la certificazione UNI/PdR 125:2022 per la parità di genere*. MuVe. <https://www.visitmuve.it/fondazione/sistema-gestione-parita-di-genere/>

Museo della Scienza (n.d.). *Chi siamo*. MuSe. <https://www.muse.it/home/partecipa/chi-siamo/>

Novarini, N. (2025). *Studio e conservazione delle tartarughe marine sul litorale veneto*.

Museo di Storia Naturale di Venezia.

<https://msn.visitmuve.it/it/ricerca/settori/erpetologia-2/progetti/studio-tartarughe-marine/>

Peggy Guggenheim Collection (2021). *Ispirazione, Sostenibilità, Presente*. PGC

<https://www.guggenheim-venice.it/it/stampa/comunicati-stampa/ispirazione-sostenibilita-presente/>

Peggy Guggenheim Collection (n.d.). *Programmi di accessibilità e inclusione*. PGC

<https://www.guggenheim-venice.it/it/educazione/programmi-di-accessibilita-e-inclusione/>

Pinault Collection (n.d.). *Bookshop & Ristorazione*. Pinault Collection.

<https://www.pinaultcollection.com/palazzograssi/it/bookshop-ristorazione>

Pinault Collection (n.d.). *Visualizza il codice etico*. Pinault Collection.

<https://www.pinaultcollection.com/palazzograssi/it/visualizza-il-codice-etico>

Physicians Committee for Responsible Medicine (n.d.). *A Vegan Diet: Eating for the*

Environment. PCRM. <https://www.pcrm.org/good-nutrition/vegan-diet-environment>

Politica di Sostenibilità del Teatro Stabile del Veneto (n.d.). Teatro Stabile Veneto.

<http://teatrostabileveneto.it/organizzazione>

Profumi, E. (2022). *Serge Latouche: “Vi spiego perché dobbiamo abbandonare*

l'economia”. EconomiaCircolare.com <https://economiecircolare.com/serge-latouche-economia-circolare-decrescita/>

Rotary Club Venezia (2020). *Visita alla Smart Control Room del Comune di Venezia*.

Rotary Club Venezia.

https://venezia.rotary2060.org/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=343

Salone dell'Alto Artigianato Italiano (n.d.). *Al Salone dell'Alto Artigianato Italiano Venezia da Vivere presenta il panel Venezia, artigianato e turismo: una relazione sostenibile*.

Salone Artigianato Venezia. <https://saloneartigianato.venezia.it/wp-content/uploads/2023/09/Venezia-artigianato-e-turismo-una-relazione-sostenibile.pdf>

Salone dell'Alto Artigianato Italiano (n.d.). *Sostenibilità*. Salone Artigianato Venezia. <https://saloneartigianato.venezia.it/sostenibilita/>

Salone dell'Alto Artigianato Italiano (n.d.). *Salone dell'Alto Artigianato Italiano: verifica da parte del RINA della certificazione ISO 20121*. Salone Artigianato Venezia. <https://saloneartigianato.venezia.it/wp-content/uploads/2025/12/Salone-dellAlto-Artigianato-Italiano-verifica-da-parte-del-RINA-della-certificazione-ISO-20121.pdf>

Salone Nautico Venezia (n.d.). *Green Mission*. Salone Nautico Venezia. <https://salonenautico.venezia.it/snv-green-mission/>

Salone Nautico Venezia (n.d.). *Politica di Gestione Sostenibile degli Eventi Organizzati da VeLa Spa*. Salone Nautico Venezia. <https://salonenautico.venezia.it/politica-di-gestione-sostenibile-degli-eventi-organizzati-da-vela-spa/>

Studio Giallombardo Architettura (n.d.). *Restyling degli spazi comuni al Teatro La Fenice*. SGA. <https://www.sga.archi/teatro-fenice-innovazione-architettonica-per-preservare-la-storia-di-venezia/#:~:text=Un%20progetto%20di%20sostenibilit%C3%A0%20e%20valorizzazi one%20del,modulari%2C%20gli%20arredi%20sono%20progettati%20per%20durare>

Teatro La Fenice (n.d.). *La Fenice & il Teatro Malibran: un viaggio attraverso i secoli*. Teatro La Fenice. <https://www.teatrolafenice.it/fondazione-teatro-la-fenice/storia/>

Teatro Stabile del Veneto (n.d.). *Accessibilità*. Teatro Stabile Veneto. <https://www.teatrostabileveneto.it/accessibilita>

The Human Safety Net (n.d.). *La Casa di The Human Safety Net*. The Human Safety Net. <https://www.thehumansafetynet.org/it/the-venice-home/the-venice-home>

Thetis (n.d.). *Chi siamo*. Thetis. <https://www.thetis.it/chi-siamo/>

Università Ca' Foscari Venezia (2025). *Bilancio di sostenibilità 2024*. Unive. https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/comunicazione/sostenibile/doc/BIL ANCI SOST/2024/Bilancio-sostenibilita-anno2024.pdf

Università Ca' Foscari Venezia (2025). *Piano Strategico 2021-2026. Università Ca' Foscari Venezia: ponte per il futuro. Revisione 2025*. Unive.

<https://www.unive.it/web/it/566/home>

Università IUAV di Venezia (2025). *Bilancio di genere - Edizione 2025*. IUAV.

https://www.iuav.it/sites/default/files/2025-12/BDG_2025.pdf

Università IUAV di Venezia (2023). *Piano strategico Iuav 2023-2027*. IUAV.

https://www.iuav.it/sites/default/files/2024-10/piano-strategico-2023_2027_completo.pdf

Università IUAV di Venezia (2023). *Report di sostenibilità 2023*. IUAV.

https://www.iuav.it/sites/default/files/2024-04/greenIuav_2023_0.pdf

VSF (n.d.). *Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità*. VSF.

<https://vsf.foundation/attivita/#5>

WWF (2022). *La soia nascosta nel piatto che distrugge le foreste*.

<https://www.wwf.it/pandanews/ambiente/emergenze/la-soia-nascosta-nel-piatto-che-distrugge-le-foreste/>