

L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

La sostenibilità nell'Università: il caso di Ca' Foscari

Federica De Marco, Martina Gonano, Fabio Pranovi
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Sommario 1 Premessa. – 2 Sostenibilità e Università. – 3 L'approccio di Ca' Foscari alla sostenibilità.
– 4 Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo. – 5 La rendicontazione di sostenibilità.

1 Premessa

Per un'organizzazione essere responsabili (*accountable*) significa tenere conto dei propri impatti (positivi e/o negativi) nel contesto ambientale, sociale ed economico, in un'ottica multi-stakeholder. Quest'approccio, delineato in prima battuta per le imprese *profit*, è da ritenere a maggior ragione estensibile alle imprese *no profit* e alle pubbliche amministrazioni, che perseguono un fine eminentemente sociale. In tale ambito, si può affermare che anche per le università sia ravvisabile un 'obbligo morale', ancor prima ed in assenza di obblighi legislativi, di agire in modo responsabile dando conto del proprio operato, dal momento che, per il perseguimento degli obiettivi istituzionali, vengono utilizzate risorse messe a disposizione da istituzioni e soggetti pubblici e privati (Locatelli, Schena 2011).

In quest'ottica, l'Università Ca' Foscari sin dal 2010 ha deciso di intraprendere un percorso che coniughi sostenibilità ed accountability. Non solo ha inserito la sostenibilità all'interno dei processi e delle attività di tutte le sue strutture, ma si è fatta anche promotrice di questi valori presso gli stakeholder interni ed esterni, grazie ad iniziative e progetti che coinvolgessero il territorio e altri soggetti nazionali e internazionali.

In questo capitolo, viene presentato l'approccio alla sostenibilità adottato da Ca' Foscari, con particolare attenzione ai temi dello stakeholder engagement e della rendicontazione.

2 Sostenibilità e Università

2.1 Il contesto internazionale e l'approccio nazionale

L'importanza del concetto di sostenibilità nell'affrontare l'attuale situazione di crisi profonda e generalizzata cui stiamo assistendo da qualche decennio, trova la sua massima e più recente espressione nell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 adottata nel 2015 dall'ONU (*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*). Nel suo preambolo si legge:

Quest'agenda è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Essa persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà. Riconosciamo che sradicare la povertà in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la più grande sfida globale ed un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile.

Tutti i paesi e tutte le parti in causa, agendo in associazione collaborativa, implementeranno questo programma. Siamo decisi a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo curare e salvaguardare il nostro pianeta. Siamo determinati a fare i passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per portare il mondo sulla strada della sostenibilità e della resilienza. Nell'intraprendere questo viaggio collettivo, promettiamo che nessuno verrà trascurato. («Preambolo», *Agenda 2030*, ONU)

Già nel rapporto della Commissione Brundtland (1987) si sottolinea come le strutture educative, dall'asilo fino all'università, debbano svolgere un ruolo centrale nella diffusione del concetto di sostenibilità presso la comunità su cui insistono.

Nella realtà universitaria questa urgenza viene sottolineata nel 1990, quando l'ULSF (Association of University Leaders for a Sustainable Future) adotta la *Dichiarazione di Talloires*, che viene sottoscritta da più di 400 università in 50 paesi del mondo. Nell'intestazione della dichiarazione si legge:

Noi presidenti, rettori, vice cancellieri di tutte le regioni del mondo siamo seriamente preoccupati per le dimensioni e la velocità senza precedenti dell'inquinamento del degrado ambientale e per l'esaurimento delle risorse naturali. L'inquinamento dell'aria e dell'acqua a livello locale, regionale e mondiale; l'accumulo e la distribuzione di rifiuti tossici; la distruzione e l'esaurimento delle foreste, delle superfici coltivabili e dell'acqua; la riduzione dello strato d'ozono e le emissioni di gas ad effetto serra minacciano la sopravvivenza del genere umano e delle altre migliaia di specie viventi, l'integrità del pianeta Terra e della sua biodiversità, la sicurezza delle nazioni e il patrimonio per le future ge-

nerazioni. Questi cambiamenti ambientali sono provocati da modelli di consumo e di produzione, ingiusti e non sostenibili, che aumentano la povertà in molte regioni del mondo. Riteniamo che siano necessari provvedimenti immediati per affrontare questi problemi fondamentali e invertire la tendenza attuale. La stabilizzazione della popolazione umana, l'adozione di tecniche agricole e di metodi di produzione industriale ecologici, la riforestazione e il ripristino ambientale sono elementi cruciali per la creazione di un futuro equo e sostenibile per il genere umano in armonia con la natura. Le università hanno un ruolo rilevante nell'istruzione, nella ricerca, nella costituzione delle linee guida e nello scambio delle informazioni necessarie a rendere possibili questi obiettivi. Per tale motivo i leader delle università devono dare inizio e supportare una mobilitazione delle risorse interne ed esterne in modo che le istituzioni di cui sono a capo possano rispondere a questa sfida urgente.

In queste parole viene subito chiarito che anche se il problema risulta evidente soprattutto negli aspetti ambientali, il cambiamento deve per forza di cose essere anche economico e sociale, ribadendo che queste tre dimensioni sono interconnesse e indivisibili e che devono essere approximate in modo complementare.

Negli anni sempre più atenei nel mondo hanno sentito la responsabilità di inserire lo sviluppo sostenibile tra le proprie aree di ricerca e anche all'interno delle proprie prassi organizzative, costituendosi in reti attraverso cui scambiare buone pratiche e definire standard di azione e di rendicontazione.

In particolare in Italia nel 2016 è stata costituita all'interno della CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) la RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile) che riunisce ad oggi 51 atenei italiani¹, tra cui Ca' Foscari che è tra i soci promotori e fondatori ed è stata scelta come sede della segreteria organizzativa per i primi tre anni della rete. Obiettivo della RUS è

la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale), in modo da incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete, così da contribuire al raggiungimento degli SDGs (i 17 Obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile, *ndr*) e in modo da rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza italiana a livello internazionale.

1 Dato al 25 aprile 2017; fonte: RUS, Segreteria organizzativa.

2.2 Il contesto urbano e territoriale

Le istituzioni universitarie hanno una responsabilità sociale che è intrinseca nel proprio scopo e nelle proprie azioni. Il loro ruolo per quanto concerne la sostenibilità è molto ampio; va dall'adottare e promuovere questo paradigma all'interno dei corsi di studio, fino alla contaminazione delle attività di ricerca; stimolando le riflessioni e i comportamenti individuali e collettivi; aumentando l'impegno intellettuale, emotivo e politico del corpo studentesco verso la sostenibilità (Jones et al. 2010) e stimolando processi di collaborazione tra gli studenti, promuovendo così la formazione di sostenibilità.

In questo senso, è importante introdurre il modello di *urban university*, ossia un'università che manifesta un profondo senso di responsabilità per il territorio che la ospita e diviene riferimento e supporto per la risoluzione delle criticità che si manifestano in esso (Martinez-Brawley, 2003).

Questo modello prevede un approccio olistico da parte dell'ateneo, che agisca tenendo conto di tutti i propri stakeholder e miri a rispondere alle loro diverse esigenze in modo puntuale e quanto più appropriato e completo.

Il contesto territoriale in cui l'università è inserita è molto rilevante e nel caso di Ca' Foscari diviene particolarmente sfidante nel momento in cui si decide di coniugare Venezia al concetto di sostenibilità. Venezia, infatti, rappresenta un eccezionale caso studio, caratterizzato da forti contrasti, che si esplicano anche sul piano sociale. A seconda della prospettiva che si assume, essa può alternativamente essere vista come un magnifico esempio di co-evoluzione tra ambiente naturale e tessuto urbano (Solidoro et al. 2010), oppure un eclatante caso di gestione insostenibile, vedi, ad esempio la scarsa capacità/volontà di gestire i flussi turistici (Russo 2002).

In relazione a tutto ciò, emergono chiare alcune domande relative al ruolo che l'università è attesa giocare nel contesto di una città peculiare come Venezia, e ai modi con cui intervenire, portando contributi che muovano dalle proprie specificità.

3 L'approccio di Ca' Foscari alla sostenibilità

3.1 Il contesto di riferimento

L'Università Ca' Foscari è la prima business school d'Italia; fondata nel 1868 come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia, fin dalle origini a fianco alle scienze economiche sviluppa una particolare attenzione allo studio delle lingue e culture orientali ed occidentali, caratteristica che riflette la lunga tradizione di Venezia come crocevia di culture e commerci.

Sviluppa negli anni i propri programmi di ricerca e di formazione su

quattro direttive principali, tutte che denotano un particolare legame con il territorio e con la città: Economia e Management, Lingue e Letterature Straniere, Lettere e Scienze. Nel 1968 viene adottato il titolo di Università Ca' Foscari, utilizzando il nome del palazzo sul Canal Grande, costruito e di proprietà dell'omonima famiglia, sede principale dell'Ateneo.

Oggi offre corsi a tutti i livelli, sia in italiano che in inglese: 16 corsi di lauree triennali, 28 corsi di laurea magistrale e 34 master professionali di I e II livello, oltre a 12 corsi di dottorato². Gli studenti iscritti sono quasi 22.000 e più del 5% proviene da paesi stranieri³.

Certamente l'unicità che contraddistingue la città di Venezia - dove si trovano la maggior parte delle strutture amministrative, organizzative e didattiche di Ca' Foscari - ha agito da fattore propulsivo per intraprendere concretamente un percorso verso la sostenibilità (Mio 2013).

Il primo passo è stato nel 2008, quando l'Ateneo si è volontariamente dotato di un *Codice etico*, (divenuto poi obbligatorio due anni dopo, con la legge 240 del 30 gennaio 2010). Esso costituisce un utile strumento di condivisione valoriale e di costruzione di un quadro di regole di comportamento; la sua conoscenza e sottoscrizione da parte del personale dell'Ateneo può infatti rappresentare un elemento che definisce le regole condivise, rappresentando così una guida di comportamento a tutti i livelli di responsabilità (Locatelli, Schena 2013).

Successivamente, tra le prime scelte caratterizzanti il percorso di sostenibilità iniziato c'è stata l'istituzione, nel 2009, è stata istituita la figura del delegato del rettore per la sostenibilità ambientale e responsabilità sociale (dal 2014, con il nuovo mandato rettorale, il titolo è divenuto 'delegato alla sostenibilità'). Questa è stata particolarmente rilevante e testimonia la notevole attenzione riservata dai vertici accademici per queste tematiche, nonché la volontà di implementare un nuovo approccio gestionale.

3.2 Il programma *Ca' Foscari sostenibile*

Nel 2010 l'Ateneo inaugura *Ca' Foscari sostenibile*, progetto - ora programma - presidiato dalla struttura amministrativa Ufficio Processi e Progetti Speciali in staff alla Direzione Amministrativa (ora ufficio Progetti Speciali, all'interno dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica).

L'obiettivo del progetto è duplice: da un lato analizzare i processi in atto a livello organizzativo e renderli più sostenibili dal punto di vista economico, ambientale e sociale; dall'altro diffondere una cultura di sostenibilità presso la comunità cafoscarina, il territorio e gli altri stakeholder dell'A-

2 Dati riferiti all'a.a. 2015-16; fonte: Relazione Unica di Ateneo.

3 Studenti iscritti nell'a.a. 2015-16: 21.775; fonte: Relazione Unica di Ateneo.

teneo. Viene quindi adottato sia l'approccio top-down, in particolare per quanto riguarda le revisione dei processi interni e lo sviluppo di documenti strategici e operativi, che l'approccio bottom-up, utilizzato soprattutto per le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder interni e del territorio.

Sempre nel 2010, gli organi di Ca' Foscari approvano la prima *Carta degli Impegni di Sostenibilità* (CIS), dove vengono delineati le azioni e gli obiettivi per il successivo triennio, affidati alle varie unità organizzative e suddivisi in dieci aree tematiche.

La *Carta degli Impegni di Sostenibilità*, il *Codice etico* e la sostenibilità come principio d'azione dell'Università vengono riaffermati anche nel nuovo Statuto, approvato nel 2011, dove, all'articolo 3:

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

Lo Statuto e la *Carta degli Impegni* sono quindi gli strumenti cardine per la *governance* di Ca' Foscari, con la quale l'impegno per la sostenibilità è ulteriormente rafforzato e viene affermato attraverso l'enunciazione di principi e valori fondamentali, la definizione di obiettivi e la ripartizione delle responsabilità precise (Mio 2013). Nel 2011, Ca' Foscari approva anche il nuovo Piano strategico e la sostenibilità viene identificata come uno dei dieci obiettivi strategici: «Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità, potenziando la didattica e la ricerca di sostenibilità e favorendo l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili». Nello stesso anno viene pubblicato, infine, il primo bilancio di sostenibilità, la cui struttura e caratteristiche verranno dettagliate più avanti in questo capitolo.

Dal 2010 al 2014, l'Ateneo stringe un accordo con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per lo sviluppo di un progetto di carbon management, grazie al quale vengono sviluppate le linee guida per la gestione delle emissioni di carbonio delle Università italiane.

Nel 2013, inoltre, viene ottenuta la certificazione LEED EB: O&M (Le-

adership in Energy and Environmental Design) per la sede centrale di Ca' Foscari, che diviene il palazzo certificato più antico del mondo. L'Ateneo veneziano costituisce quindi un'importante case study per l'applicazione di criteri di risparmio energetico in un contesto storico e operativo così complesso e limitante. L'auspicio è che tale esperienza porti altre strutture analoghe ad interrogarsi sulla effettiva necessità di un risparmio energetico complessivo. Per Ca' Foscari la certificazione rappresenta una sorta di linea base per mantenere e migliorare la propria performance energetica, anche nell'ottica del rinnovo della certificazione e dell'aumento del livello di efficienza.

L'Università Ca' Foscari negli anni è quindi diventata un vero e proprio modello di gestione per quanto riguarda la sostenibilità, con un approccio trasversale, che guarda in modo integrato agli aspetti ambientali, sociali ed economici. Il consolidamento dei valori e l'adozione di questi nuovi modelli manageriali incidono in modo positivo sullo sviluppo dei processi e delle attività e si intersecano con il rinnovamento degli strumenti di pianificazione e rendicontazione dell'Ateneo.

Dal 2013 gli obiettivi della *Carta degli Impegni di Sostenibilità* vengono integrati nel piano delle performance assieme agli altri obiettivi - organizzativi, di trasparenza e anticorruzione - divenendo così uno degli strumenti con i quali l'Ateneo migliora la propria attività e dà conto dei propri risultati.

La sostenibilità rimane uno dei principi guida anche nel nuovo Piano strategico 2016-2020, in cui un dei cinque obiettivi è «Assicurare un futuro accademico sostenibile» che individui l'agire responsabile, efficiente e trasparente dell'Ateneo e l'orientamento allo sviluppo sostenibile.

Si può quindi affermare che Ca' Foscari ha scelto l'approccio definito 'strategico organizzativo', che identifica la piena espressione del recepimento delle logiche della sostenibilità da parte dell'Ateneo, in cui trova concretezza il principio 'walk as you talk'. In questo caso l'azione dell'Ateneo si inquadra in un framework coerente, con un intervento che ha carattere di globalità, pervasività, entro una prospettiva umanitaria, a cui sono ricondotti la mission, gli assi strategici, gli aspetti gestionali e organizzativi. Ciò significa modellare opportunamente i diversi sistemi, tra cui in particolare il sistema di governance, di pianificazione strategica, di misurazione e valutazione della performance, di comunicazione (Borgato, 2016).

Nel percorso di Ca' Foscari sono individuabili diverse fasi di implementazione della sostenibilità: nella prima ci si è concentrati nell'operare a livello interno, rimodulando i processi, le strutture e le infrastrutture e riducendo quindi la propria 'insostenibilità' interna. In una seconda fase, l'Ateneo si è concentrato nello sviluppo di progetti e azioni che coinvolgessero sempre di più gli stakeholder, con particolare attenzione a quelli interni, con l'obiettivo di sensibilizzare e rendere partecipe la comunità cafoscarina delle tematiche di sostenibilità. Infine, in un'ottica di inclusività, l'Ateneo

si sta rivolgendo al territorio e alla comunità esterna, proponendosi, grazie all'esperienza maturata negli anni, sia nel ruolo attivo di disseminatore di nuove progettualità nel territorio che come luogo in cui sperimentare e accogliere input anche esterni per quanto riguarda la sostenibilità.

4 Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo

Nella consapevolezza che il successo dell'implementazione di qualsiasi misura gestionale passa attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder, Ca' Foscari ha fin da subito sviluppato politiche di engagement a vari livelli, dedicando particolare attenzione alle attività di disseminazione della sostenibilità.

In particolare l'azione si è concentrata sul coinvolgimento del corpo studentesco, principale stakeholder dell'Università. Sono quindi state individuate due linee principali di intervento: da un lato il coinvolgimento diretto in progetti specifici relativi a tematiche di sostenibilità, che permettano agli studenti di sviluppare competenze trasversali e di vedere la sostenibilità come una prospettiva a livello formativo e professionale; dall'altro azioni di sensibilizzazione attraverso cui gli studenti possano acquisire consapevolezza su come i comportamenti all'interno del Campus impattino sulla sostenibilità, a livello di Ateneo e su scala mondiale, stimolando la correlazione tra modifiche di atteggiamenti e gli effetti sostanziali che questi possono produrre.

Concependo l'Università come un laboratorio del cambiamento del territorio, negli anni sono state realizzate azioni per coinvolgere gli interlocutori in progetti e iniziative che avessero come focus la sostenibilità. La caratteristica di queste attività è di creare una relazione con il territorio e la comunità, anche quando sono indirizzate primariamente a studenti e personale.

Di seguito vengono presentati brevemente cinque progetti realizzati dall'Ateneo in questo ambito.

4.1 I progetti di engagement che interagiscono con il territorio

4.1.1 Ca' Foscari sociale: Ca' Foscari e il mondo no profit

Con l'intento di aumentare la consapevolezza del ruolo sociale dell'Ateneo e al tempo stesso rendere più pregnante la propria presenza nel territorio in cui opera, dal 2012 è stato attivato il progetto *Ca' Foscari sociale*, che mira a creare una connessione con la realtà territoriale dell'associazionismo e del no profit nell'ottica di reciproco scambio e creazione di nuove sinergie che mirino allo sviluppo culturale e all'arricchimento del tessuto sociale locale.

Il progetto prevede di incrociare le esigenze delle associazioni no profit con quelle degli studenti e del personale che desiderino svolgere un servizio di volontariato. Lo scopo è duplice: da un lato incrementare il ruolo sociale dell'Ateneo valorizzando le professionalità e le capacità - talvolta nascoste - dei singoli individui, dall'altro inserirsi nel territorio di riferimento mettendole a disposizione della multiforme e ricchissima realtà veneta del volontariato.

Tra le caratteristiche più rilevanti di *Ca' Foscari sociale* è particolarmente significativo il fatto che la partecipazione sia volontaria e quindi che non siano previsti compensi o forme di guadagno e che le attività si svolgano (per il personale) al di fuori dell'orario di lavoro. Inoltre l'Università non prevede alcuna manifesta ricompensa per i dipendenti che vi aderiscono dato che si tratta di un'iniziativa *pro bono*. Il successo del progetto è stato determinato dai valori che ispirano i membri della comunità cafoscarina (Mio 2013).

4.1.2 Università del Volontariato

All'interno di *Ca' Foscari sociale*, nel 2014 nasce il progetto *Università del Volontariato* che vede una fattiva collaborazione con il Coordinamento delle Associazioni di Volontariato della Provincia di Treviso. Si tratta di un iter formativo annuale gratuito e aperto a tutti, che vuole offrire conoscenze e strumenti di approfondimento per tutte quelle persone che operano o desiderano operare nel Terzo Settore. L'Ateneo mette a disposizione gratuitamente sia gli spazi per le lezioni presso il Campus di Treviso (sede in cui è nato il progetto), che numerosi docenti per gli insegnamenti. Promuove inoltre la partecipazione dei propri studenti a tale iniziativa, prevedendo il riconoscimento del percorso formativo all'interno del curriculum di studi.

4.1.3 Green Public Procurement: Ca' Foscari, la realtà produttiva e le PA

Nel 2015 l'Ateneo, in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari e grazie al finanziamento della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, attiva il progetto *Green Public Procurement (GPP). Vincoli e opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni* volto ad analizzare la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, sia nella Pubblica Amministrazione (PA) che nelle imprese locali, con particolare attenzione al settore degli acquisti.

Nella prima fase del progetto, è stata sviluppata un'indagine che, partendo dall'Amministrazione Centrale come caso studio, ha calcolato l'effettivo valore di spesa per prodotti e servizi con caratteristiche verdi tra gli acquisti realizzati in MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione), dall'Ateneo. L'indagine è stata quindi estesa anche agli otto

dipartimenti dell'Ateneo, attraverso la somministrazione di un questionario online, evidenziando un trend positivo per quanto riguarda gli 'acquisti verdi'. In seguito, il questionario viene esteso a livello regionale, coinvolgendo un campione di pubbliche amministrazioni e imprese. L'indagine ha evidenziato l'interesse per i temi ambientali con un aumento nell'adozione di politiche di sostenibilità da parte sia delle pubbliche amministrazioni che delle aziende.

Data la crescente attenzione normativa dedicata agli acquisti verdi e in particolare al Green Public Procurement, nel 2016 il progetto prosegue con una giornata tematica che coinvolge diversi stakeholder - interni ed esterni - con l'obiettivo di promuovere lo scambio di best practice nell'ambito degli acquisti verdi e di stimolare il dialogo tra pubblico e privato per elaborare soluzioni innovative che superino le criticità esistenti tanto per i fornitori, quanto per il committente pubblico.

Con questo progetto Ca' Foscari vuole rafforzare il rapporto con i partner istituzionali quali la Regione Veneto e la CCIAA e aprire un dialogo con le realtà produttive del territorio, a partire dai propri fornitori, con l'ottica di creare pratiche di sostenibilità condivise, applicabili sia all'interno dell'Ateneo, che al suo esterno.

4.1.4 Orto in Campus: Ca' Foscari e la rete degli orti urbani

Nell'ottobre 2016, prende avvio nel giardino del Campus Scientifico di Mestre (in via Torino), il progetto *Orto in Campus*. Si tratta di un primo esperimento di orto sinergico e giardino della biodiversità che vede la fattiva collaborazione della struttura amministrativa che si occupa della gestione degli spazi verdi dell'Ateneo (Area Servizi Immobiliari e Acquisti) con il Dipartimento di Scienze Ambientali e Informatica e Statistica (DAIS). Il progetto si compone di due parti: un giardino per la biodiversità, in cui vengono piantati esemplari di specie autoctone rare o in via di estinzione, e un orto sinergico in cui sono attivate pratiche di orticoltura. Si tratta da un lato di uno strumento di ricerca e divulgazione scientifica - sono infatti coinvolti i ricercatori del gruppo di Ecologia Vegetale del DAIS - dall'altro di uno spazio dove attivare comportamenti sostenibili e attraverso il quale l'Università può mettersi in relazione con le realtà cittadine attive sui temi legati all'agricoltura sostenibile e alla coltivazione urbana.

Al progetto attualmente aderiscono circa 40 studenti, provenienti da diversi corsi di studio, che si occupano di tutte le attività di gestione dell'orto, nonché di organizzare incontri di informazione e divulgazione sui temi dell'orticoltura sinergica e dell'agricoltura sostenibile, stringendo rapporti con le associazioni e le realtà locali. In questo senso, l'*Orto in campus* diventa non solamente un progetto per valorizzare gli spazi del campus scientifico e per fare letteralmente ricerca sul campo, ma anche un

modo per connettere l'Università con il territorio su cui insiste, tessendo relazioni con tutti i soggetti che si occupano di sostenibilità.

4.1.5 KIDS University Venezia: Ca' Foscari e le scuole

A maggio 2017 il Campus Scientifico di Ca' Foscari ospita la prima edizione della KIDS University Venezia. L'iniziativa nasce dalla collaborazione dell'Ateneo con l'associazione Pleiadi, che si occupa di divulgazione scientifica ai bambini e ragazzi delle scuole primarie e delle secondarie di primo livello e che gestisce il format della Kids University a livello nazionale.

Si tratta di una settimana di lezioni dedicate ai bambini e ai ragazzi delle scuole, tenute dai docenti e ricercatori dell'Ateneo su tematiche legate ai propri ambiti di ricerca, adeguandone il linguaggio e le modalità in modo da poter raggiungere questo particolare pubblico.

Per questa edizione Ca' Foscari ha scelto di focalizzare le attività sul tema dello sviluppo sostenibile, sottolineando ancora una volta come l'Ateneo voglia avere un ruolo proattivo nella disseminazione della sostenibilità sia a livello accademico e di ricerca che nella divulgazione verso la cittadinanza e le generazioni future.

Durante la settimana sono proposti circa 50 laboratori, ognuno dei quali focalizzato su uno o più dei 17 obiettivi dati dalle Nazioni Unite nell'*Agenda 2030* per lo sviluppo sostenibile. Il progetto coinvolge circa 30 docenti, tra professori, ricercatori, esperti e studenti, che grazie a questa iniziativa hanno l'opportunità di valorizzare la propria ricerca, ponendola nella prospettiva più ampia dello sviluppo sostenibile e confrontandosi con un pubblico diverso da quello a cui sono abituati. Inoltre iniziative come la Kids University permettono di aprire gli spazi dell'Università alla città, alle scuole e alla comunità proprio nell'ottica di urban university delineata precedentemente.

4.2 Il connubio tra arte e sostenibilità

Dal 2013 Ca' Foscari ha deciso di sviluppare il tema Arte&Sostenibilità, costruendo progetti di coinvolgimento degli studenti che enfatizzino il legame fra la sostenibilità e il mondo dell'Arte, quest'ultimo particolarmente collegato alla città di Venezia e ad alcuni dei principali settori di ricerca e di didattica dell'Ateneo.

Il collegamento tra questi due temi apparentemente distanti è in realtà piuttosto evidente ed è espresso chiaramente da Rosina Gómez-Baeza, direttore del LABoral Centro de Arte Y Creación industriale Gijón: «l'arte è in grado di suscitare la nostra curiosità. Questa è la sua funzione primaria. La curiosità conduce al dibattito, e il dibattito conduce le comunità

ad impegnarsi». La sostenibilità necessita di un nuovo approccio e di un cambiamento nel modello di sviluppo. Come già evidenziato, questo non è possibile senza un cambiamento culturale che renda anche la società stessa più sostenibile. In questo senso Ca' Foscari ha visto nell'unione di questi due ambiti la possibilità per l'arte, ambito particolarmente importante a livello economico e sociale per la città di Venezia, di giocare un ruolo primario nel cambiamento di paradigma, creando occasioni per gli studenti che aderiscono ai progetti e per i fruitori delle opere d'arte di porsi domande, di stimolare il dibattito e quindi di cambiare prospettiva.

Finora l'Ateneo ha realizzato quattro progetti sul tema Arte&Sostenibilità; in ciascuno viene coinvolta una molteplicità di soggetti: non solo gli studenti che ne sono i principali destinatari e svolgono una parte attiva per quanto riguarda la realizzazione dell'opera in sé, ma anche artisti, docenti e ricercatori, comunità locale e internazionale. Tali progetti permettono di aumentare la consapevolezza delle problematiche legate ai cambiamenti globali e di fare divulgazione scientifica, condividendo soluzioni e ambiti di ricerca, proprio nell'ottica interdisciplinare che è peculiare del tema della sostenibilità.

Inoltre i progetti assumono una forte valenza formativa per gli studenti che si trovano spesso a sperimentare le conoscenze acquisite nel proprio percorso curricolare all'interno di attività che permettono loro di formarsi in ottica di *learning by doing*.

Questo tipo di progetti è particolarmente importante anche per la relazione che crea con la città e con il territorio, già di per sé molto legato ai temi artistici e permette di rendere visibile e fruibile l'impegno di Ca' Foscari verso le tematiche di sviluppo sostenibile, proponendole in un modo diverso e innovativo, che attraverso il coinvolgimento emotivo permette di aumentare la consapevolezza su problematiche e soluzioni legate alle grandi sfide globali.

Di seguito viene proposta una lista dei progetti realizzati, evidenziando il coinvolgimento degli studenti e gli altri stakeholder raggiunti con ciascuna attività.

Periodo	Titolo progetto e luogo di realizzazione	Descrizione	Coinvolgimento degli studenti	Altri stakeholder raggiunti
Giugno-novembre 2013	<i>The Garbage Patch State.</i> Cortile di Ca' Foscari centrale	Installazione dell'artista Maria Cristina Finucci sul fenomeno delle isole di rifiuti di plastica che si formano sugli oceani. A Ca' Foscari è stato realizzato un vero e proprio padiglione simile a quelli nazionali della Biennale.	23 studenti aderenti. Gli studenti si sono occupati di creare il contesto semantico della 'popolazione' del garbage patch state. I testi sono stati pubblicati sul portale web dell'installazione.	Personale dell'Ateneo Cittadini Istituzioni (UNESCO; patrocinio: Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare) Comunità internazionale a livello artistico Turisti nazionali e internazionali
Maggio-novembre 2015	<i>Dancing Solar Flowers.</i> Cortile di Ca' Foscari centrale	Installazione dell'artista Alexandre Dang sulle potenzialità dell'energia solare. L'opera consisteva in un giardino composto da pallets riutilizzati in cui circa 400 fiori artificiali si muovevano grazie all'energia creata da dei piccoli pannelli solari.	22 studenti aderenti. Gli studenti hanno partecipato attivamente all'allestimento dell'installazione e hanno sviluppato materiali di approfondimento sulle tematiche relative all'opera: energia solare, funzionamento delle celle fotovoltaiche e legame tra arte e sostenibilità.	Personale dell'Ateneo Cittadini Comunità internazionale a livello artistico Turisti nazionali e internazionali

Periodo	Titolo progetto e luogo di realizzazione	Descrizione	Coinvolgimento degli studenti	Altri stakeholder raggiunti
Dicembre 2016- gennaio 2017	<i>Quindicipercento – dialogo sulla disabilità nel mondo.</i> CFZ (Cultural Flow Zone)	Esposizione artistica delle foto di Christian Tasso in cui ritrae persone con disabilità in vari paesi del mondo. Il progetto ha previsto tre incontri seminariali su tematiche legate ai temi della disabilità.	37 studenti aderenti. Gli studenti hanno affiancato il curatore Diego Mantoan in tutte le fasi della mostra, scegliendo con lui le opere da esporre e l'allestimento, realizzando il catalogo della mostra. Gli studenti hanno inoltre realizzato e gestito le visite guidate per scuole e gruppi del territorio. Un altro gruppo di studenti ha svolto delle ricerche tematiche che sono state presentate durante il Finissage.	Servizio Disabilità dell'Ateneo Utenti della Biblioteca CFZ Radio Ca' Foscari Istituzioni (patrocini di: Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Comune, Regione, UNESCO) Esperti sui temi della disabilità Scuole Associazioni e gruppi tematici Cittadini
Febbraio-maggio 2017	<i>Arte partecipativa contro il sex trafficking.</i> Ca' Dolfin	Progetto di approfondimento sulla tratta degli esseri umani a fini sessuali che prevede la realizzazione di un evento di arte partecipativa con l'artista Janine von Thungen e di esperti giuristi a livello nazionale e internazionale.	25 studenti aderenti. Gli studenti hanno progettato l'evento assieme all'associazione culturale Beawarenow e si sono occupati di tutti gli aspetti artistici, organizzativi e di comunicazione.	Personale dell'Ateneo Associazioni tematiche Istituzioni (ONU) Cittadini

5 La rendicontazione di sostenibilità

5.1 Il bilancio di sostenibilità come strumento di dialogo con gli stakeholder

La redazione del bilancio sociale, o di sostenibilità, può significativamente contribuire all'impostazione e/o al rafforzamento del percorso di sviluppo dell'*accountability*. La scrittura del bilancio di sostenibilità consente alle università di aumentare il loro grado di trasparenza, rendendo disponibili informazioni mai divulgate prima nella prospettiva di coinvolgimento degli stakeholder in un dialogo effettivo. Proprio per la grande importanza che viene attribuita sempre di più al coinvolgimento degli stakeholder all'interno dell'università, è fondamentale che il bilancio di sostenibilità rendiconti chiaramente il processo e le azioni intraprese al fine di educare gli stakeholder per la loro partecipazione attiva.

Infatti, se la periodica redazione del bilancio sociale costituisce il frutto di un processo partecipativo, basato sul confronto con la molteplicità degli *stakeholder*, si può realizzare un percorso di condivisione di valori e di valutazione dei risultati nell'ottica del soddisfacimento delle aspettative e dei bisogni degli stessi stakeholder. Per questo motivo è possibile affermare che il bilancio sociale costituisce lo strumento che consente di fotografare periodicamente i risultati prodotti da una governance responsabile, alimentata anche dal processo di rendicontazione necessario alla redazione di questo strumento (Locatelli, Schena 2011).

Per l'università il processo di *stakeholder engagement* può avere inizio proprio con la scrittura del report che può servire come opportunità per dare il via a un percorso di condivisione, sfruttando positivamente il collegamento con la comunità, e anche nella comunità di ricerca internazionale. (Becher, Kogan 1992).

Ca' Foscari pubblica annualmente il Bilancio di sostenibilità a partire da luglio 2011 (anno di riferimento: 2010); negli anni il documento si è evoluto notevolmente, con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più puntuale alle esigenze e alle aspettative espresse dagli stakeholder.

Per raccogliere feedback sulla rendicontazione di sostenibilità e in generale sull'operato dell'Ateneo per quanto concerne la sostenibilità, dal 2012 ogni anno, in occasione della presentazione del Bilancio di sostenibilità, viene organizzato un panel per incontrare gli stakeholder, chiedendo loro di esprimersi sull'operato dell'Ateneo. Questi riscontri sono utili non solo per la redazione dei successivi documenti di rendicontazione, ma anche fondamentali strumenti di controllo per la rimodulazione degli obiettivi per l'anno successivo.

Infatti, se scritto con un processo partecipativo, il bilancio può anche diventare una modalità di condivisione dei valori e delle policy dell'Università con gli stakeholder, ed essere uno strumento che porta alla soddi-

sfazione delle richieste degli stessi attraverso il processo di engagement. In assenza di questo tipo di approccio si rischia che la redazione del documento venga percepita come una delle tante richieste da soddisfare (Mio 2013).

I diversi passaggi del processo di stesura, dalla raccolta dati (alcuni disponibili per la prima volta) e l'analisi e condivisione degli stessi, fino alla definizione degli obiettivi, possono essere fattori chiave per innescare all'interno dell'istituzione un cambiamento a livello di cultura della sostenibilità e con potenziali effetti positivi nel sistema di gestione e motivazione del personale (Albrecht et al. 2007).

I panel stakeholder organizzati da Ca' Foscari sul Bilancio di sostenibilità sono impostati come focus group, in cui, attraverso l'utilizzo di questionari, i rappresentanti delle principali categorie di stakeholder dell'Ateneo, suddivisi tra interni ed esterni, possono dare il loro feedback rispetto ai contenuti e alla forma del report di sostenibilità, nonché rispetto a ciò che si sarebbero aspettati di trovare e alle proprie aspettative per l'azione futura in questo ambito.

5.2 La scelta delle informazioni e gli standard di rendicontazione

Il processo di dialogo con gli stakeholder attraverso panel specifici permette di raccogliere informazioni e suggerimenti per rendere il bilancio di sostenibilità un documento quanto più possibile *stakeholder oriented*.

Dall'altro lato, l'Ateneo lavora sull'accuratezza della documentazione prodotta e sull'armonizzazione con gli altri strumenti di rendicontazione, oltre che sugli standard. Infatti, da diversi studi fatti sui bilanci di sostenibilità delle Università (Fonseca et al. 2011; Locatelli, Schena 2011) emerge la necessità comune di miglioramento degli strumenti di rendicontazione a diversi livelli, inclusa la grande diffusione del documento e il processo di reporting, il giusto bilanciamento tra le tre dimensioni della sostenibilità, il livello di divulgazione delle informazioni e il rispetto degli standard o framework generalmente accettati anche per la performance del settore educational.

Anche nel caso di un Ateneo, come in qualsiasi impresa, la selezione delle informazioni che andranno a costruire il report e la diffusione del documento sono decisioni che assumono un ruolo importantissimo a completamento dell'assunzione di un impegno in tema di sostenibilità, e che vanno coordinate con le altre decisioni prese nell'ambito della gestione operativa. In particolare, il report rivolto ad un pubblico esterno deve riflettersi in una serie di interventi coerenti a livello gestionale, come ad esempio un accurato processo di stakeholder engagement, ma anche nella misurazione della performance e nel sistema di valutazione. È una questione di cambiamento della prospettiva di accountability, dove la sos-

tenibilità deve essere letta come un elemento di innovazione nella gestione dell'Università (Mio 2013).

Soprattutto nell'Università, un sistema di rendicontazione concentrato sostanzialmente sulle informazioni economico-finanziarie limita fortemente la condivisione agli stakeholder 'economici', escludendo tutti gli stakeholder con altri interessi (Hinna 2002). Ca' Foscari quindi elabora un sistema di monitoraggio annuale degli obiettivi della *Carta degli Impegni di Sostenibilità*. A fianco a queste informazioni, le strutture organizzative vengono coinvolte nella segnalazione di eventuali altre attività svolte durante l'anno, che siano coerenti con le azioni di sostenibilità o che ne perseguano gli obiettivi, anche se non determinate all'interno del piano degli obiettivi.

La raccolta dei dati di anno in anno si allinea sempre più nelle tempistiche e negli strumenti alla rendicontazione della performance dell'Ateneo, con cui condivide gli strumenti e gli interlocutori. Se all'inizio il bilancio di sostenibilità, e il relativo processo di raccolta ed elaborazione dei dati, è infatti una sperimentazione che si affianca alle altre attività di rendicontazione dell'Ateneo, questa attività viene progressivamente assimilata ai processi di pianificazione e rendicontazione, tanto che l'ufficio che li presidia diventa parte del Servizio di Pianificazione e Valutazione dell'Ateneo.

Dal 2013 tutti i documenti di pianificazione e rendicontazione dell'Ateneo vengono armonizzati e uniformati: viene creata la Relazione unica di Ateneo che raccoglie tutti i risultati delle attività di sostenibilità, di ricerca, formazione, trasferimento tecnologico e performance organizzativa. La Relazione unica e il Bilancio consuntivo di Ateneo vengono approvati annualmente dagli organi e diventano la base per raccogliere i dati e i risultati che sono analizzati e riproposti nel bilancio di sostenibilità secondo un approccio integrato di sostenibilità, in cui vengono evidenziati gli impatti positivi di ciascuna attività per quanto riguarda la tutela dell'ambiente, il benessere della comunità cafoscarina, lo sviluppo sostenibile del territorio.

In questo lavoro di analisi e rimodellazione delle informazioni, risulta particolarmente importante la ricerca e la scelta di standard di rendicontazione sociale che rendano le performance in questo ambito confrontabili così come avviene con i dati economico-finanziari, in modo da non confondere la volontarietà delle azioni di responsabilità e dell'adozione di strumenti, con l'arbitrarietà dei principi ispiratori e delle modalità di definizione e di utilizzo di tali strumenti (Locatelli, Schena 2011).

Ca' Foscari fin dalle prime rendicontazioni tiene conto del framework GRI (Global Report Initiative), standard internazionale per quanto riguarda la rendicontazione sociale e tra le linee guida più utilizzate tra gli atenei, ma è da 2013 che inserisce all'interno del bilancio l'indicazione puntuale degli indicatori GRI-G4. Questo perché, nonostante le difficoltà di applicazione del modello alle Università, permette un facile confronto con gli altri settori e istituzioni, mette in evidenza le carenze dell'organizzazione e fornisce un set di indicatori ben definito (Fonseca et al. 2011).

5.3 La rendicontazione di sostenibilità di Ca' Foscari

5.3.1 L'evoluzione dei primi quattro anni

La rendicontazione di sostenibilità dell'Ateneo è progredita dal 2011 ad oggi, in un arco temporale di 6 anni, durante i quali la forma e i contenuti del bilancio di sostenibilità hanno subito una rapida evoluzione seguendo due direttrici principali, come anticipato nei paragrafi precedenti: da un lato si è tenuto puntualmente conto del feedback forniti dagli stakeholder, in modo da rendere il documento sempre più aderente alle aspettative degli stessi, dall'altro si è lavorato per selezionare le informazioni e gli indicatori in modo che fossero sempre più coerenti con gli altri strumenti di rendicontazione dell'Ateneo e aderenti agli standard internazionali, in modo da renderne i risultati confrontabili.

Si segnala che dal 2010 Ca' Foscari ha attivato uno specifico portale web sulle attività di sostenibilità (<http://www.unive.it/sostenibile>) e che dal 2011 è presente anche la versione inglese (<http://www.unive.it/sustainability>). Tutti i Bilanci di sostenibilità dell'Ateneo sono pubblicati all'interno del portale, come pure gli obiettivi di sostenibilità. Il Bilancio di sostenibilità è inoltre pubblicato all'interno della sezione «Amministrazione trasparente» del sito <http://www.unive.it> assieme a tutti gli altri documenti di rendicontazione dell'Ateneo.

Di seguito viene proposta una rapida panoramica delle caratteristiche dei primi quattro bilanci di sostenibilità di Ca' Foscari, per poi soffermarsi più specificatamente sulle ultime tre edizioni, pubblicate nel 2015, 2016 e 2017 e che rendicontano rispettivamente i dati 2014, 2015 e 2016.

	2010	2011	2012	2010 - 2013
Data di pubblicazione	Luglio 2011	Luglio 2012	Ottobre 2013	Giugno 2014
Standard	Si tiene conto del framework GRI ma i riferimenti non sono espliciti.	Si tiene conto del framework GRI ma i riferimenti non sono espliciti. Si tiene conto inoltre delle linee guida del GBS, ma senza riferimenti specifici.	Nella versione integrale per ogni obiettivo della CIS rendicontato viene inserito il riferimento al relativo indicatore GRI-G4	Viene inserita la tabella con i riferimenti agli indicatori GRI soddisfatti all'interno della Relazione Unica di Ateneo.
Relazione con gli altri strumenti di rendicontazione	-	-	In Ateneo viene pubblicata la Relazione unica che riunisce i risultati di performance organizzativa, didattica, ricerca, trasferimento tecnologico, anticorruzione e sostenibilità.	Nella Relazione unica viene rendicontata in modo esteso e puntuale la <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> .
Layout	Il documento è suddiviso in quattro prospettive: istituzionale, sociale, ambientale ed economico-finanziaria e rendiconta puntualmente gli obiettivi della <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> con dati qualitativi e quantitativi.	Il documento è sostanzialmente uguale alla versione precedente.	Il documento è significativamente più breve delle precedenti versioni (circa la metà delle pagine) e propone la sola rendicontazione della <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> con descrizioni più brevi e l'individuazione di uno o più dati quantitativi per ogni obiettivo della carta degli impegni.	-

	2010	2011	2012	2010 - 2013
Data di pubblicazione	Luglio 2011	Luglio 2012	Ottobre 2013	Giugno 2014
Versione divulgativa	28 pagine, l'opuscolo è strutturato secondo aree tematiche che ripercorrono le 10 aree della <i>Carta degli Impegni</i> , ma non le rendicontano in modo puntuale, risultando così di più facile lettura per i non addetti ai lavori.	28 pagine, l'opuscolo presenta i dati in breve articolandoli in performance sociale, ambientale ed economica e presenta in seguito delle aree focus: internazionalizzazione, didattica e ricerca, dematerializzazione, edilizia, carbon management.	28 pagine, l'opuscolo presenta i dati organizzati in aree tematiche, attraverso la descrizione ed elenco delle attività. Per ogni area vengono individuati 5-6 KPI (dati quantitativi) che vengono segnalati in modo numerico all'inizio di ogni sezione.	28 pagine, l'opuscolo presenta i primi quattro anni di attività in merito alla sostenibilità. Ha una struttura narrativa in cui vengono evidenziati a livello temporale i milestone ottenuti in ciascuna area, evidenziando così il percorso fatto e le lesson learned. Non sono presenti dati quantitativi, che sono invece presentati all'interno della Relazione unica.
Versione inglese	-	Sia nella versione integrale che nella versione divulgativa.	Solo per la versione divulgativa.	Solo per la versione divulgativa.

5.3.2 Il bilancio di sostenibilità nell'ultimo triennio

Per le ultime tre edizioni, in seguito alla revisione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo e alla conseguente revisione degli strumenti di rendicontazione, Ca' Foscari decide di ridefinire anche lo schema del bilancio di sostenibilità, sempre tenendo conto dei feedback raccolti da parte degli stakeholder e delle linee guida create dalle reti tematiche di sostenibilità a cui l'Ateneo aderisce.

Il bilancio 2014 è stato presentato agli stakeholder nel corso del consueto panel annuale a novembre 2015, dal quale sono stati raccolti pareri positivi per la nuova impostazione e suggerimenti, che hanno generato lievi modifiche messe in atto nel bilancio successivo. Il successivo confronto con gli stakeholder è stato programmato per novembre 2017 in modo da sottoporre agli stakeholder le ultime tre edizioni - riferite al 2014, 2015 e 2016 - e raccogliere così un feedback sul medio periodo, come richiesto dagli stessi stakeholder.

Di seguito vengono presentate le caratteristiche dei bilanci di sostenibilità del triennio 2014-2016.

Unica versione

La modifica più rilevante è quella di realizzare un'unica versione del bilancio di sostenibilità, superando la suddivisione tra rapporto integrale e versione divulgativa, questo sia per razionalizzare il processo interno di raccolta e analisi dei dati, sia per evitare la difficoltà di lettura per gli stakeholder rispetto a due documenti che, benché abbiano la stessa finalità, sono strutturati in maniera differente.

Il layout adottato rimane quello della versione divulgativa - formato opuscolo, che diventa però più corposa: 48 pagine. Si mantiene la traduzione in lingua inglese dell'intero documento.

Relazione con gli altri strumenti di rendicontazione

Il bilancio di sostenibilità contiene gli stessi dati e risultati presentati nella Relazione unica e dal Bilancio consuntivo di Ateneo, ma rielaborati per porli in una prospettiva integrata di sostenibilità. All'interno del bilancio viene segnalato graficamente il riferimento alle pagine della Relazione unica in cui viene trattato lo stesso argomento, in modo da permettere una lettura incrociata dei due documenti.

Struttura dei contenuti

Viene definita una nuova struttura, che riprende quella della versione divulgativa, suddividendo i contenuti secondo aree tematiche di più facile comprensione per gli stakeholder:

- profilo dell'organizzazione (dati, mission, valori, stakeholder);
- aspetti economici (valore attratto, valore distribuito, supply chain);
- infrastrutture (valori immobili, consumi, edilizia);
- personale (composizione, benessere, formazione);
- studenti (composizione, servizi, occupazione);
- didattica (corsi di laurea con tematiche di sostenibilità, progetti di coinvolgimento);
- ricerca (spin-off, progetti di ricerca tematici);
- comunità (relazioni con il territorio, engagement e network).

Due livelli di lettura

Consapevoli che un unico documento pone evidentemente dei problemi a soddisfare il livello informativo di tutte le categorie di stakeholder, il bilancio è strutturato graficamente evidenziando due livelli di lettura:

in apertura di ogni area viene presentata una doppia pagina in cui sono presenti i KPI di quella specifica tematica. I dati sono presentati in modo grafico e affiancati da un breve testo che illustra le principali informazioni della tematica.

Nelle pagine successive di ciascuna area vengono presentate informazioni di maggiore dettaglio, principalmente attraverso testi di approfondimento, corredati in alcuni casi da ulteriori dati rappresentati in modo grafico. Questa soluzione è stata pensata per permettere un doppio livello di lettura: più veloce e sintetico, attraverso le prime pagine di ogni area, e di maggior dettaglio, attraverso le informazioni contenute nelle pagine successive.

Indicatori e standard di rendicontazione

Nel bilancio di sostenibilità vengono chiaramente esplicitati gli indicatori GRI-G4 che vengono soddisfatti nel documento, sia attraverso l'indicazione dello specifico indicatore nella pagina in cui sono presentate le relative informazioni, sia in una tabella riassunti in chiusura del documento.

Per ogni area vengono presentati un set di dati quantitativi che sono rappresentati graficamente. Per l'anno 2015 e 2016, i dati sono presentati inoltre nel loro andamento triennale e riassunti in una tabella finale, che ne evidenzia la variazione rispetto all'anno precedente.

Bibliografia

- Albrecht, Patrick; Burandt, Simon; Schaltegger, Stefan (2007). «Do Sustainability Projects Stimulate Organizational Learning in Universities?». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 403-15.
- Becher, Tony; Kogan, Maurice (1992). *Process and Structure in Higher Education*. Londra: Routledge.
- Borgato, Barbara (2016). «Approcci nella redazione dell'informativa di sostenibilità». Mio, Chiara (a cura di), *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni*. Milano: Franco Angeli, 199-215.
- Fonseca, Alberto; MacDonald, Amanda; Dandy, Emily; Valenti, Paul (2011). «The State of Sustainability Reporting at Canadian Universities». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 22-40.
- Hinna, Luciano (2002). *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale, gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*. Milano: Il sole24ore.
- Jones, Paula; Selby, David; Sterling, Stephen (2010). *Sustainability Education: Perspective and Practice across Higher Education*. Londra: Earthscan.

- Locatelli, Rossella; Schena, Cristiana (2011). «Responsabilità e rendicontazione sociale del sistema universitario. Il caso italiano». Arcari, Anna; Grasso, Giorgio (a cura di), *Ripensare l'università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n° 240 del 2010*. Milano: Giuffrè, 35-64.
- Martinez-Brawley, Emilia (2003). *The Metropolitan Mission of a Research University. A Study of the Context and Opportunities for Faculty*. Tempe (USA): Arizona State University.
- Mio, Chiara (2013). *Towards a Sustainable University. The Ca' Foscari Experience*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Russo, Antonio Paolo (2002). «The 'Vicious Circle' of Tourism Development in Heritage Cities». *Annals of Tourism Research*, 29, 165-82.
- Solidoro, Cosimo et al. (2010). «Response of Venice Lagoon Ecosystem to Natural and Anthropogenic Pressure Over the Last 50 Years». Paerl H.; Kennish M. (eds.), *Coastal Lagoons. Systems of Natural and Anthropogenic Change*. New York: CRC Press, Taylor and Francis. Marine Science Book Series, 483-511.

