

# Gestione dell'Università

Alcune sfide

a cura di

Loredana Luzzi

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# Gestione dell'Università

Alcune sfide

a cura di

Loredana Luzzi

**FrancoAngeli**

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	7
<b>Presentazione</b>	»	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. La sostenibilità nelle università</b> , di <i>Martina Dal Molin</i>	»	13
1.1. Introduzione	»	13
1.2. Definire la sostenibilità	»	15
1.3. Implementare pratiche sostenibili: barriere e <i>drivers</i>	»	17
1.4. Valutare la sostenibilità: alcuni indicatori	»	18
1.5. La Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile (RUS)	»	22
1.5.1. Finalità e struttura	»	22
1.5.2. La panoramica nazionale	»	24
1.5.3. Organizzare la sostenibilità. Un esempio pratico	»	24
Bibliografia	»	27
<b>2. La gestione dei rischi</b> , di <i>Loredana Luzzi, Laura Perfetto, Manuela Romeo e Martina Dal Molin</i>	»	29
2.1. Cosa si intende per gestione del rischio	»	29
2.2. Sicurezza nei luoghi di lavoro: l'Università	»	41
2.2.1. Riferimenti normativi	»	41
2.2.2. Sistema di gestione della sicurezza nelle università: attori e responsabilità; datore di lavoro	»	43
2.2.3. Altri attori del sistema sicurezza negli atenei	»	47
2.2.4. La collocazione del Servizio Prevenzione e Protezione (SPP) in Ateneo	»	48

2.2.5. Il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP) e delegato del datore di lavoro	pag.	49
2.2.6. Il servizio del medico competente	»	50
2.3. La gestione del rischio del trattamento dei dati	»	57
2.4. La gestione del rischio corruzione	»	68
2.4.1. Anticorruzione e trasparenza	»	68
Bibliografia	»	71
<b>3. I rapporti fra università e SSN, di Armando di Troia e Giulia Sala</b>	»	72
3.1. Storia dei rapporti tra il Servizio Sanitario Nazionale e le Università	»	72
3.2. L'attività assistenziale dei docenti di materie cliniche	»	101
3.3. Il rapporto esclusivo e non esclusivo dei docenti di materie cliniche	»	108
3.4. La valutazione dell'attività nell'ambito degli incarichi di direzione e la responsabilità disciplinare dei docenti di materie cliniche per lo svolgimento dell'attività assistenziale	»	116
3.5. I tirocini, in particolare per gli studenti del Corso di Laurea a ciclo unico in Medicina e Chirurgia e del Corso di Laurea delle Professioni sanitarie	»	117
3.6. Le scuole di specializzazione di area sanitaria	»	130
Bibliografia	»	141
<b>4. Università e COVID-19, di Martina Dal Molin, Loredana Luzzi e Alessandra Faggian</b>	»	143
4.1. Università e COVID-19	»	143
4.2. Le università italiane e le iniziative implementate durante il COVID-19	»	144
4.3. Lo smart working e il "lavoro agile". Come da un giorno all'altro si è passati dallo smart working al lavoro da remoto	»	148
4.4. "E sulla ricerca?" Lo racconta Alessandra Faggian	»	152
4.5. Conclusioni	»	154
Bibliografia	»	154

# PREFAZIONE

di *Patrizia Toia*

Una delle grandi sfide che hanno di fronte l'Italia e l'Unione europea è quella dell'innovazione: innovazione dei sistemi e dei processi produttivi, dei metodi di lavoro, dell'economia, della sanità, della formazione, della valorizzazione del capitale umano, della società e della sostenibilità, non solo ambientale. Questa sfida, già presente in tutto il panorama continentale, è resa ancora più urgente e complessa dallo stravolgimento e dalla crisi generata dalla pandemia del coronavirus, che ha accelerato il cambiamento e mostrato tutti i limiti e le lacune dei livelli di governance, così come delle pubbliche amministrazioni, chiamate a ruoli, compiti e funzioni nuove sia in Italia che negli altri paesi europei.

Proprio nel momento della maggior difficoltà l'Europa ha saputo reagire, ha dimostrato visione e fiducia nel futuro comune, ha scelto la strada dell'unità e della solidarietà. L'Europa sta vivendo una nuova stagione e guarda avanti assumendosi una responsabilità comune, attraverso il piano Next Generation EU, per costruire un futuro comune, ma questa responsabilità storica riguarda tutti: gli Stati membri, le istituzioni, le forze economiche e sociali e tutti i soggetti che hanno peso e valore nella società.

In questo contesto soggetti autorevoli di grande tradizione e di intrinseco valore come le Università, cui è affidata gran parte della cura del capitale umano, sono chiamate ad essere al centro del cambiamento e a dare il contributo prezioso che la loro eccellenza consente. Occorre, perciò, valorizzare e dare maggiore spazio al mondo dell'Università, per la sua capacità di essere agente protagonista dell'innovazione, per l'importanza della formazione, della ricerca e della scienza, di cui la pandemia ha fatto emergere, anche drammaticamente, la crucialità. Contemporaneamente, occorrerà guardare con più attenzione alle Università, anche per le loro capacità di rappresentare un modello all'avanguardia di pubblica amministrazione.

Nella strategia dell'Unione Europea per la ripresa e per la creazione di uno sviluppo più resiliente, accanto alle linee guida principali, la sostenibilità, la digitalizzazione e la coesione, si dà grande valore anche agli strumenti e alle modalità necessarie per raggiungere obiettivi e risultati. Il cambiamento, perciò, l'aggiornamento costante, la qualificazione permanente in una parola e la valorizzazione della pubblica amministrazione, sono fondamentali.

Quando si pensa alle Università, al loro funzionamento e alle politiche per lo sviluppo delle stesse, si ha sempre, naturalmente, in mente l'erogazione dei servizi di didattica e di ricerca e quando si pensa agli "attori" dell'Università si pensa ai docenti e ai ricercatori. La gestione dell'Università è una materia poco esplorata, forse data per scontata. Tuttavia, il funzionamento dell'Università come quello di una grande organizzazione o azienda che eroga servizi dipende molto anche dall'impostazione della gestione e dalle attività dei tecnici e degli amministrativi.

Questo libro è interessante perché riporta le sfide della questione, le intuizioni e le proposte di Loredana Luzzi, che ha vissuto in prima persona l'impegnativa impresa di gestire un'Università all'avanguardia nel panorama internazionale, durante i mesi difficili del primo lockdown.

Si tratta del secondo libro sul tema di Luzzi, che, dopo *Economia e gestione delle Università*, ora esplora gli ambiti attualissimi della sostenibilità, della gestione dei rischi e dei rapporti con il servizio sanitario nazionale.

Personalmente ho avuto modo di conoscere Loredana Luzzi in diverse occasioni lungo il mio percorso istituzionale e ne ho incrociato, sempre con stima, il percorso professionale nella pubblica amministrazione, sia in ambito sanitario che in quello universitario. La sua fiducia nel ruolo del "civil servant" e il suo costante impegno meritano considerazione e plauso.

# PRESENTAZIONE

di *Alessandra Faggian\**

A un anno dalla pubblicazione del primo volume, *Economia e gestione dell'università*, che trattava aspetti core della gestione universitaria, il presente lavoro si pone l'obiettivo di presentare, con una lente gestionale, alcune sfide future per i manager universitari.

Il primo capitolo è dedicato alla sostenibilità, tema già emerso in passato, ma che si pone ancora come una sfida per le università. In particolare, il contributo del capitolo è duplice: da un lato vengono individuati gli ostacoli e le barriere organizzative relative all'implementazione di pratiche sostenibili e, dall'altro, vengono proposti alcuni indicatori per la valutazione della sostenibilità.

Il secondo capitolo affronta il tema della gestione dei rischi che ha acquisito sempre maggiore rilevanza negli anni recenti e che pone importanti sfide manageriali. La tematica è articolata in tre dimensioni: la tutela dei dati e della privacy, la sicurezza nei luoghi di lavoro e, infine, l'anticorruzione e la trasparenza nelle pubbliche amministrazioni.

Il volume procede poi, nel terzo capitolo, con la descrizione dei rapporti e delle interrelazioni tra università e Sistema Sanitario Nazionale (SSN), delineandone dettagliatamente l'evoluzione storica e rapporti attuali, per terminare con l'identificazione di alcune proposte future.

Infine, la situazione contingente dell'emergenza Covid viene affrontata nel quarto capitolo da un punto di vista sia gestionale, che di didattica e ricerca.

In conclusione, il presente volume, affrontando temi attuali e che rappresentano potenziali sfide future, rappresenta uno strumento essenziale al supporto della gestione universitaria per futuri manager.

\* Professore ordinario di Economia applicata al GSSI dell'Aquila.



# INTRODUZIONE

Perché un altro libro sulla gestione delle Università?

Perché l'avventura di dirigere l'Università di Milano Bicocca è continuata per un altro anno dalla pubblicazione del primo volume, anno durante il quale è maturata la decisione di proporre un'ulteriore riflessione sulla gestione dell'Università su tre temi di particolare rilevanza: la sostenibilità, la gestione dei rischi e i rapporti con il servizio sanitario nazionale.

In questo progetto sono stata affiancata da Martina Dal Molin<sup>1</sup> con cui ho collaborato nella redazione del primo volume, e che ha sviluppato e trattato compiutamente il tema della sostenibilità visto anche dal punto di vista della gestione. La sostenibilità è un tema ricorrente nei piani strategici delle università e viene spesso declinata sia sotto il profilo dell'offerta formativa che su quello della ricerca e della terza missione: in questo caso si affrontano i temi di sostenibilità ambientale economica e sociale dal “di dentro” con la visione della gestione. Viene riportata l'esperienza dell'Università Bicocca con il suo Comitato Base e l'Ufficio in staff alla Direzione Generale come articolazione organizzativa a supporto della gestione per l'attuazione pratica del tema sostenibilità come indicato nel piano strategico triennale e con le diverse sfaccettature: ambientale sociale ed economica.

Il capitolo 2 affronta il tema della gestione del rischio, tema non sempre ben strutturato nella gestione delle università, improntate ancora troppo spesso prevalentemente sulle procedure amministrative e sulla verifica di legittimità ex post. L'università è una “organizzazione complessa”, composita, che coinvolge diverse e numerose persone, e professionalità, diverse e numerose parti sociali economiche e politiche. La gestione dei rischi dovrebbe essere il nucleo per la gestione e il disegno dell'organizzazione ammini-

<sup>1</sup> Martina Dal Molin, ricercatrice (RTDa) del Gran Sasso Science Institute (GSSI), Social Science.

strativa. In questo capitolo ci si concentra su tre tipologie di rischi: la prevenzione della corruzione, la gestione dei dati e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Il primo tema è affrontato da Martina Dal Molin, il tema della sicurezza e gestione dei dati da me e il tema della sicurezza nei luoghi di lavoro da Manuela Romeo e Laura Perfetto validissime avvocate dell'Ufficio legale che ho avuto la fortuna di incontrare: sanno coniugare la grande competenza giuridica con una visione gestionale volta alla risoluzione proattiva delle problematiche; con loro ho potuto impostare il sistema di gestione della sicurezza fra il novembre 2018 e il febbraio 2020, periodo in cui la figura del datore di lavoro ai fini della sicurezza è coincisa con quella del direttore generale.

Il capitolo 3 vuole descrivere con ordine e imparzialità il tema dei rapporti fra il sistema sanitario nazionale e l'università con un approccio sia giuridico che gestionale. Ho ritenuto, visti i miei trascorsi professionali di dovermi avvalere di validi ed imparziali coautori: Armando di Troia, Giulia Sala, che seguono da tempo queste tematiche all'interno dell'Università. A loro davvero grazie per la puntualità descrittiva ad anche le riflessioni in tema di assegnazione delle funzioni assistenziali.

Durante l'attuazione del progetto abbiamo vissuto, come tutti, il periodo di emergenza sanitaria e di lockdown durante il quale le università non si sono fermate anche se hanno dovuto interdire l'accesso agli studenti e alla gran parte dei docenti e dei lavoratori.

Il capitolo 4 quindi è interamente dedicato a questa esperienza che ci ha portato a valorizzare alcuni strumenti, quali la didattica a distanza e il lavoro da remoto, a mettere a punto soluzioni di erogazione e gestione fino ad allora neanche immaginate come gli esami on line, le laurea on line, i comitati di dipartimento e le riunioni di Senato e Cda sempre a distanza. Questa testimonianza è scritta con Martina Dal Molin.

# 1. LA SOSTENIBILITÀ NELLE UNIVERSITÀ

di *Martina Dal Molin*

Il presente capitolo è dedicato alla sostenibilità e nello, specifico, alle pratiche in essere in relazione alla definizione di un campus sostenibile, agli ostacoli e alle barriere organizzative alla sua implementazione e alle pratiche esistenti relative alla valutazione della sostenibilità. Il capitolo conclude successivamente descrivendo lo stato dell'arte nelle università italiane.

## 1.1. Introduzione

Il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile sta acquisendo sempre maggiore rilevanza a livello mondiale e tutti gli attori, pubblici e privati, sono oggi chiamati ad implementare pratiche sostenibili (Aleixo et al., 2018; Sedlacek, 2013; Waas et al., 2010).

In questo viaggio verso la creazione di un mondo e di uno sviluppo sostenibile, le università rivestono un ruolo fondamentale, non solo perché costituiscono un luogo di generazione e di trasmissione di conoscenza, ma anche – e soprattutto – perché possono rappresentare un modello ispiratore di *best practices* (UNEP, 2014).

A conferma della crescente importanza della sostenibilità – e del ruolo fondamentale rivestito dalle università – diverse dichiarazioni e accordi si sono susseguiti nel tempo (Agostino e Dal Molin, 2016; Lozano et al., 2013; Wright, 2002). A titolo esemplificativo, e senza alcuna pretesa di esaustività, se ne riportano alcuni esempi.

Una delle prime manifestazioni di intenti verso la creazione di uno sviluppo e di un mondo sostenibile è contenuto nella Dichiarazione di Stoccolma del 1972, che, seppur indirettamente, sottolinea già il ruolo centrale ricoperto dalle università (Wright, 2002). Nonostante il suo focus antropocentrico, il principio 19 richiama il ruolo dell'università – e in particolare l'attività di didattica – nel supportare lo sviluppo sostenibile. Tale principio

afferma infatti che «l'educazione sui problemi ambientali, svolta sia fra le giovani generazioni sia fra gli adulti, dando la dovuta considerazione ai meno abbienti, è essenziale per ampliare la base di un'opinione informativa e per inculcare negli individui, nelle società e nelle collettività il senso di responsabilità per la protezione e il miglioramento dell'ambiente nella sua piena dimensione umana. È altresì essenziale che i mezzi di comunicazione di massa evitino di contribuire al deterioramento dell'ambiente. Al contrario, essi devono diffondere informazioni educative sulla necessità di proteggere e migliorare l'ambiente, in modo da mettere in grado l'uomo di evolversi e progredire sotto ogni aspetto»<sup>1</sup>.

Cinque anni più tardi, fu la Dichiarazione di Tbilisi (1977) a riaffermare il ruolo centrale della formazione e della didattica nel promuovere lo sviluppo sostenibile. Nello specifico, tale dichiarazione sottolinea il bisogno di promuovere l'educazione ambientale – anche oltre i confini accademici – e, proprio su questo aspetto, fornisce anche alcune linee guida e principi per orientare l'attività di “didattica ambientale e sostenibile” condotta in ateneo. Ma la Dichiarazione di Tbilisi non si focalizza solo sul ruolo della didattica, ma sottolinea anche l'importanza di implementare azioni sostenibili all'interno dell'organizzazione universitaria, coinvolgendo docenti, personale amministrativo e studenti (Wright, 2002).

La prima vera assunzione di responsabilità delle università verso la sostenibilità avviene nel 1990 con la così detta Dichiarazione Talloires, firmata, inizialmente, da 22 università<sup>2</sup>. Due gli elementi chiave di tale dichiarazione. In primis, viene sancito il ruolo di leadership delle università nel farsi promotrici non solo di una cultura votata alla sostenibilità, ma anche nell'implementazione di pratiche quotidiane nella vita di ateneo effettivamente sostenibili<sup>3</sup>. In secondo luogo, viene sancita l'importanza della collaborazione interuniversitaria tra i firmatari al fine di i) incrementare l'implementazione di pratiche sostenibili e ii) coinvolgere altri atenei nel cammino verso la sostenibilità (Wright, 2002). Gli stessi principi e lo stesso intento viene rinnovato un anno dopo, con la firma della Dichiarazione di Halifax (1991).

<sup>1</sup> «Education in environmental matters, for the younger generation as well as adults, giving due consideration to the underprivileged, is essential in order to broaden the basis for an enlightened opinion and responsible conduct by individuals, enterprises and communities in protecting and improving the environment in its full human dimension. It is also essential that mass media of communications avoid contributing to the deterioration of the environment, but, on the contrary, disseminates information of an educational nature on the need to protect and improve the environment in order to enable man to develop in every respect».

<sup>2</sup> Nel 2012, le università firmatarie erano 440.

<sup>3</sup> «University heads must provide leadership and support to mobilize internal and external resources so that their institutions respond to this urgent challenge» (UNESCO, 1990, p. 2).

Un forte spinta per l'impegno delle università verso la sostenibilità avviene nel 1992, con la conferenza di Rio de Janeiro e la ben nota Agenda 21. Nello specifico, il capitolo 36, denominato – “*Education, Awareness and Training*” – è proprio dedicato alla sostenibilità nelle università e al ruolo che queste rivestono in promuovere lo sviluppo sostenibile<sup>4</sup>. Infine, il ruolo centrale delle università nella promozione della sostenibilità è centrale anche nel protocollo di Kyoto (1997), firmato da 90 università.

Questa rapida panoramica sottolinea il ruolo fondamentale delle università nella diffusione e nell'implementazione di pratiche sostenibili. Tuttavia, come verrà descritto nei prossimi paragrafi, tali intenzioni non sono prive di ostacoli da superare.

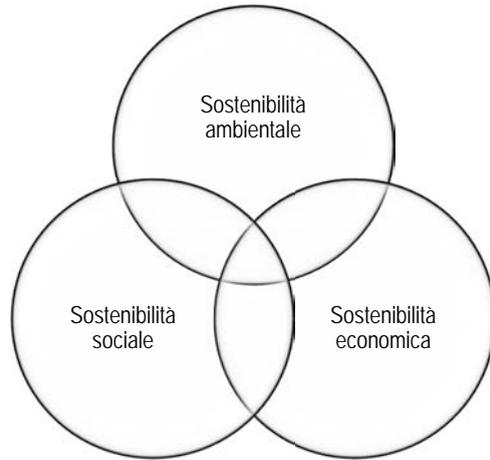
## 1.2. Definire la sostenibilità

Nonostante la crescente rilevanza del tema, una definizione condivisa ed esaustiva del termine non è completamente stata fornita, soprattutto per le diverse dimensioni che, in maniera diretta o indiretta, contribuiscono alla creazione di un campus sostenibile (Purvis et al., 2019; Agostino et Dal Molin, 2016). Tuttavia, nonostante le diverse definizioni di sostenibilità – e nello specifico di cosa sia un “campus/università sostenibile” – la letteratura in materia sembra essere concorde sul fatto che tre siano le fondamentali declinazioni (figura 1): sostenibilità ambientale, sostenibilità economica, sostenibilità sociale (Wright, 2010; 2007; Koester et al., 2006)<sup>5</sup>. Conseguentemente, una delle definizioni più condivise di università (o campus) sostenibile (Sustainable Higher Education, SHE) è quella proposta da Velazquez et al. (2006), secondo i quali un'università sostenibile è un'università che «*addresses, involve and promotes, on a regional or global level, the minimization of negative environmental, economic, societal and health effects generated in the use of their resources in order to fulfil its functions of teaching, research, outreach and partnership, and stewardship in way to help society make the transition to sustainable life-styles*» (Velazquez et al., 2006, p. 3).

<sup>4</sup> A questo proposito, Wright (2002) afferma che tre sono le azioni che le università devono svolgere: «reorienting education towards sustainable development; increasing public awareness of environmental issues and promoting environmental training among educators» (Wright, 2002, p. 109).

<sup>5</sup> Diversi studi riportano che, tra le tre summenzionate prospettive, quella relativa alla sostenibilità ambientale abbia ricevuto maggiore attenzione (si veda, per esempio, Dade et Hassenzahl, 2013; Koester et al., 2013; Emanuel et Adams, 2010; Wright, 2007).

Fig. 1 – Le tre dimensioni della sostenibilità



Come mostrato in figura 1, tutte e tre le dimensioni – ambientale, economica e sociale – egualmente contribuiscono alla creazione di un'università sostenibile (Goodland, 1995). La dimensione di sostenibilità ambientale fa direttamente riferimento alla tutela dell'ecosistema e della biodiversità e si concentra specificatamente su aspetti ecologici quali la qualità dell'aria, l'inquinamento, uso efficiente delle risorse naturali, utilizzo di energie rinnovabili, bioedilizia, riduzione degli sprechi e riciclaggio (Agostino e Dal Molin, 2016). Sostenibilità economica è invece strettamente connessa alla crescita e allo sviluppo economico, che deve essere raggiunta attraverso un uso efficiente delle risorse disponibili salvaguardando, al contempo, l'ambiente stesso (Šereš, 2019). Infine, il concetto di sostenibilità sociale implica l'utilizzo dei principi di equità e nel fatto che gli atenei orientano la propria attività di ricerca e terza missione nel cercare di rispondere ai bisogni della collettività. Un secondo aspetto connesso alla sostenibilità sociale fa riferimento all'impegno degli atenei di favorire l'inclusione sociale di differenti soggetti e di stimolare, in essi, l'adozione di pratiche sostenibili. In questo senso, dunque, alcuni esempi di azioni connesse alla sostenibilità sociale sono coinvolgimento della collettività, progetti di sviluppo locale anche in collaborazione con l'amministrazione locale, campagne pubbliche per promuovere il concetto di sostenibilità (Agostino e Dal Molin, 2016).

### 1.3. Implementare pratiche sostenibili: barriere e *drivers*

L'implementazione di pratiche sostenibili, e quindi la creazione di un'università-campus effettivamente orientato alla sostenibilità, non è affatto un compito semplice: le università sono chiamate a superare diversi ostacoli, come sottolineato dalla letteratura internazionale. Tuttavia, è anche possibile individuare delle "leve" che potenzialmente possono supportare gli atenei nella realizzazione di un campus sostenibile. Ecco dunque che barriere e leve organizzative rappresentano il contenuto centrale di questo paragrafo.

In relazione alle barriere e agli ostacoli organizzativi, è possibile individuare sei differenti categorie.

In primo luogo, è proprio la mancanza di una definizione condivisa di sostenibilità che fa apparire questo concetto come molto astratto e quindi difficilmente traducibile in pratiche operative (Aleixo et al., 2018; Wright et Horst, 2013; Shriberg et Harris, 2012). Ne deriva quindi la necessità di proporre una definizione condivisa, auspicabilmente a livello globale di cosa sia effettivamente un'università sostenibile.

In secondo luogo, la mancanza di risorse economico-finanziarie certamente rappresenta una grossa barriera nell'implementazione di pratiche sostenibili, le quali richiedono, molto spesso, elevati investimenti iniziali (Figueredo e Tsarenko, 2013; Velazquez et al., 2005). Questo diventa ancor più critico considerando la riduzione di fondi devolutivi dal governo alle università (Arena et al., 2009).

In terzo luogo, la mancanza di commitment, consapevolezza, coinvolgimento di docenti, personale amministrativo e studenti rappresenta un fattore fondamentale per definire ed implementare in maniera efficace pratiche sostenibili all'interno dell'ateneo (Verhulst e Lambrechts, 2015; Adams, 2013; Waas et al., 2012; Velazquez et al., 2005).

La quarta barriera concerne la rigidità che, tradizionalmente, caratterizza la struttura organizzativa universitaria (Aleixo et al., 2018; Velazquez et al., 2005), definite infatti "burocrazie professionali" (Mintzberg, 1980). Tale rigidità genera, a sua volta, una serie di ulteriori ostacoli all'implementazione di pratiche sostenibili, tra cui la difficoltà di comunicazione e condivisione di informazioni tra tutti gli attori universitari, la difficoltà di introdurre "nuovi paradigmi" e nuove pratiche e, infine, la tendenza a focalizzare su un orizzonte di breve periodo (Verhulst e Lambrechts, 2015).

Inoltre, la mancanza di un sistema integrato di indicatori per la valutazione della performance sostenibile rappresenta un ostacolo rilevante all'implementazione di pratiche efficaci ed efficienti (Velazquez et al., 2005). Infine, nonostante la grande rilevanza del tema, di registra una mancanza di

competenze e specializzazioni sul tema della sostenibilità (Jorge et al., 2015), sia per la sfera accademica che per quella amministrativa.

Tuttavia, la letteratura in materia, a fronte di casi di studio empirici, ha identificato anche una serie di potenziali “drivers” che possano favorire l’adozione di pratiche sostenibili all’interno delle università. Tali drivers possono essere raggruppati in tre grandi categorie.

In primo luogo, è possibile identificare alcuni driver organizzativi, quali la predisposizione di efficaci strumenti di comunicazione sia verso l’interno – e quindi tra docenti, staff amministrativo e studenti – sia verso stakeholders esterni (Adams, 2013); la creazione di una struttura flessibile e la predisposizione di infrastrutture pensate specificatamente per l’implementazione di pratiche sostenibili (Barth, 2013; Davies et al., 2009). In secondo luogo, driver fondamentale risulta il commitment degli organi di vertice – nella fattispecie Rettore e Direttore Generale – e l’introduzione della realizzazione di un campus sostenibile all’interno della strategia di ateneo, al fine di favorire una logica di lungo periodo (Adams, 2013). Infine, ultimo aspetto fondamentale risulta essere il coinvolgimento di tutti i soggetti che, durante la quotidiana vita dell’ateneo, possano implementare e farsi promotori di comportamenti sostenibili (Adams, 2013; Davies, 2009).

#### **1.4. Valutare la sostenibilità: alcuni indicatori**

Un aspetto centrale riguardo alla sostenibilità nelle università concerne la valutazione. Diversi sono gli indicatori proposti per valutare un campus sostenibile e l’obiettivo di questo paragrafo è riportarne alcuni esempi (senza alcuna pretesa di esaustività). Tra le metriche più famose, certamente bisogna citare UI Green Metric<sup>6</sup> creata nel 2010 e che, annualmente, fornisce un ranking dedicato al tema della sostenibilità e relativo alle università che fanno parte di tale rete<sup>7</sup>. Tale ranking, che misura l’impegno delle università nell’implementare e nel perseguire pratiche sostenibili, viene realizzato a fronte di una survey che considera 6 classi di indicatori: “organizzazione e infrastrutture” (Setting and Infrastructure – SI), “energia e cambiamenti climatici” (Energy and Climate Change – EC), “gestione dei rifiuti” (Waste – WS), “gestione delle risorse idriche” (Water – WR), “trasporti” (Transportation – TR) e “formazione in tema di ambiente” (Education – ED). Nell’analisi relativa al 2019, tra le prime 10 università più sostenibili troviamo

<sup>6</sup> <http://greenmetric.ui.ac.id/>.

<sup>7</sup> Nel 2019, facevano parte di UI Green Metric 779 atenei.

Wageningen University & Research; University of Oxford; University of California, Davis; University of Nottingham; Nottingham Trent University; Umwelt-Campus Birkenfeld (Trier University of Applied Sciences); Leiden University; University of Groningen; University College Cork; Bangor University. L'Italia compare in quattordicesima posizione con l'Università di Bologna. In tabella 1 viene riportato il ranking italiano (le prime dieci università) con il relativo punteggio complessivo riferito alle summenzionate sei categorie<sup>8</sup>.

*Tab. 1 – UI Green Metric - Ranking Italia*

Università	Punteggio totale
Università di Bologna	8275
Università degli Studi di Torino	7750
Università Ca' Foscari Venezia	7025
Università degli Studi di Milano Bicocca	7025
Politecnico di Torino	7000
Università degli Studi dell'Aquila	6975
Liuss University	6950
Università degli Studi di Genova	6900
Università degli Studi di Salerno	6825
Politecnico di Milano	6750

Gli indicatori proposti da UI Green Metric, come è possibile intuire dalle sei categorie precedentemente citate, tende a privilegiare solo una delle dimensioni della sostenibilità, quella ambientale. Tali indicatori vengono riportati in Tabella 2.

<sup>8</sup> Per il ranking completo è possibile consultare il link <http://greenmetric.ui.ac.id/country-list2019/?country=Italy>.