

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DELLA CALABRIA



Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche – DISCAG
Dipartimento di Economia, Statistica e Finanza “G. Anania” - DESF

**Dottorato di Ricerca in
Scienze Economiche e Aziendali
XXXIV Ciclo**

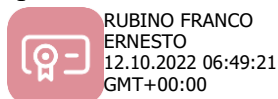
Tesi di dottorato

***“Strategie e sostenibilità nell’Università italiana
tra norme e orientamenti: un caso di studio”***

S.S.D. SECS-P/07

Coordinatore

Ch.mo prof. Franco Ernesto Rubino



Tutor

Ch.ma prof.ssa Pina Puntillo



Candidato

dott. Mario Parrilli
matr.: 206874

Firma oscurata in base alle linee
guida del Garante della privacy

Anno Accademico 2018 - 2019

INDICE

INTRODUZIONE	VII
CAPITOLO 1	
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E STRATEGIC MANAGEMENT: ASPETTI TEORICI E POSSIBILI RELAZIONI	
1.1. Introduzione, <i>theoretical background</i> e domande di ricerca	1
1.2. Responsabilità Sociale: aspetti teorici	6
1.2.1. <i>Gli strumenti della responsabilità sociale</i>	9
1.2.2. <i>Il Bilancio di Sostenibilità</i>	14
1.3. La Sostenibilità: Agenda 2030 e <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs)	16
1.4. <i>Strategic management & Stakeholder engagement</i>	37
1.4.1. <i>Dall'idea alla strategia</i>	38
1.4.2. <i>Il piano strategico</i>	39
1.4.3. <i>La Stakeholder theory</i>	41
1.4.3.1. <i>L'engagement degli stakeholder</i>	43
CAPITOLO 2	
LA SOSTENIBILITÀ NEL CONTESTO UNIVERSITARIO: ASSOCIAZIONISMO, NORME E PERFORMANCE	
2.2. Il contesto italiano: la “Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile” e i principali progetti degli Atenei italiani	55
<i>I ranking internazionali delle università più sostenibili</i>	62
2.3. I piani strategici nelle università italiane	69
2.3.1. <i>Norme</i>	71
2.3.2. <i>Performance</i>	72
2.3.3. <i>Competizione tra Università</i>	74

CAPITOLO 3

PIANO STRATEGICO E DI SOSTENIBILITÀ: UN CASO DI STUDIO

3.1. Premessa metodologica	77
3.2. Approccio metodologico impiegato	81
3.3. Modellizzazione dei 17 <i>Sustainable Development Goals</i>	84
3.4. Il <i>case study</i> : il Piano Strategico 20-22 dell'Università degli Studi della Calabria	99
3.4.1. <i>Modellizzazione delle strategie deliberate nel Piano Strategico UNICAL 2020-2022</i>	101
3.5. <i>Content analysis</i> di caratterizzazione e omogeneità tra SDGs e strategie deliberate	103
3.5.1. <i>Analisi delle caratterizzazioni tra SDGs e strategie</i>	104
3.5.2. <i>Analisi dell'omogeneità tra SDGs e strategie</i>	105
3.6. Risultati complessivi delle analisi	131
3.6.1. <i>Caratterizzazione dei SDGs rispetto alle strategie deliberate e viceversa</i>	132
3.6.2. <i>Grado di omogeneità dei SDGs nelle strategie deliberate</i>	132
3.6.2.1. <i>Grado di omogeneità visual</i>	133
3.6.2.2. <i>Grado di omogeneità su count (C) e weighed percentage (WP)</i>	134
3.6.2.3. <i>Grado di omogeneità da morfologia e semantica (parole e frasi)</i>	135
3.6.2.4. <i>Grado di omogeneità totale da analisi visual e da word frequency</i>	138
3.7. Conclusioni	139
BIBLIOGRAFIA	145
SITOGRAFIA	163
INDICE FIGURE	
Fig. 1 – <i>Theoretical background</i>	2
Fig. 2 – <i>Agenda 2030: i 17 Sustainable Development Goals</i>	21

Fig. 3 – SDG1: “Porre fine a ogni forma di povertà nel mondo	92
Fig. 4 – SDG2: “Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un’agricoltura sostenibile”	92
Fig. 5 – SDG 3: “Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”	93
Fig. 6 – SDG 4: “Fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	93
Fig. 7 – SDG 5: “Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”	93
Fig. 8 – SDG 6: “Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile delle acque e delle strutture igienico-sanitarie”	94
Fig. 9 – SDG 7: “Assicurare l’accesso all’energia a prezzi accessibili, affidabile, sostenibile e moderno per tutti”	94
Fig. 10 – SDG 8: “Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti”	95
Fig. 11 – SDG 9: “Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione”	95
Fig. 12 – SDG 10: “Ridurre le disuguaglianze”	95
Fig. 13 – SDG 11: “Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili”	96
Fig. 14 – SDG 12: “Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”	96
Fig. 15 – SDG 13: “Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici”	96
Fig. 16 – SDG 14: “Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile”	97
Fig. 17 – SDG 15: “Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell’ecosistema terrestre”	97
Fig. 18 – SDG 16: “Pace, giustizia e istituzioni forti”	97
Fig. 19 – SDG 17: “Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”	98
Fig. 20 – Modellizzazione Strategia area “ <i>Formazione</i> ”	102
Fig. 21 – Modellizzazione Strategia area “ <i>Ricerca</i> ”	102

Fig. 22 – Modellizzazione Strategia area “ <i>Terza Missione</i> ”	102
Fig. 23 – Modellizzazione Strategia area “ <i>Internazionalizzazione</i> ”	103
Fig. 24 – Modellizzazione Strategia area “ <i>Servizi agli studenti</i> ”	103
Fig. 25 – Area strategica “ <i>Formazione</i> ”: analisi omogeneità con SDGs 4, 8, 9, 10	106
Fig. 26 – Area strategica “ <i>Ricerca</i> ”: analisi omogeneità con SDGs 4, 8, 9, 17	111
Fig. 27 – Area strategica “ <i>Terza Missione</i> ”: analisi omogeneità con SDGs 4, 8, 9, 16, 17	117
Fig. 28 – Area strategica “ <i>Internazionalizzazione</i> ”: analisi omogeneità con SDGs 4, 17	123
Fig. 29 – Area strategica “ <i>Servizi agli studenti</i> ”: analisi omogeneità con SDGs 3, 8, 9, 10 e 11	126

INDICE TABELLE

Tab. 1 – Dinamica evolutiva della sostenibilità ambientale	17
Tab. 2 – 17 SDGs e 169 sotto-obiettivi dell’Agenda 2030	85
Tab. 3 – Mappa delle caratterizzazioni dei SDGs per strategie e viceversa	104
Tab. 4 – Comparazione <i>word frequencies</i> AS “ <i>Formazione</i> ” e SDGs 4, 8, 9, 10	108
Tab. 5 – Comparazione <i>word frequencies</i> AS “ <i>Ricerca</i> ” e SDGs 4, 8, 9, 17	112
Tab. 6 – Comparazione <i>word frequencies</i> AS “ <i>Terza Missione</i> ” e SDGs 4, 8, 9, 16 e 17	118
Tab. 7 – Comparazione <i>word frequencies</i> AS “ <i>Internazionalizzazione</i> ” e SDGs 4 e 17	124
Tab. 8 – Comparazione <i>word frequencies</i> AS “ <i>Servizi agli student</i> ” e SDGs 3, 8, 9, 10 e 11	127
Tab. 9 – Risultati analisi omogeneità <i>visual</i> tra Aree Strategiche e SDGs	133
Tab. 10 – Common words e analisi di omogeneità su count e weighted percentage	135
Tab. 11 – Omogeneità per morfologia, semantica (parole e frasi) dei SDGs nelle Aree strategiche	136

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi costituisce la conclusione di un interessante e proficuo percorso dottorale in “Scienze Economiche e Aziendali” dell’Università degli Studi della Calabria.

Il lavoro indaga le relazioni esistenti tra l’ambito teorico dello *strategic management* e quello della sostenibilità, tema (quest’ultimo) particolarmente dibattuto e presente in molteplici tavoli di discussione tra i quali quelli accademici, politici, imprenditoriali. Gli aspetti legati alla sostenibilità e, in particolare, al portato semantico della *triple bottom line* proposta da Bruntland (1987)¹ nel suo rapporto (*Our common future*) presentato al World Commission on Environment and Development, spingono a riflettere su come le organizzazioni possano concretamente pianificare la creazione di valore compatibilmente con la costruzione di un futuro non compromesso dalle azioni di tale pianificazione. In tal senso, lo sviluppo sostenibile è definito da Bruntland come “...quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (p. 37)². La necessità della salvaguardia ambientale e di indirizzo verso uno sviluppo sostenibile espressa già nel 1987 in un così importante consesso, invero, non ha generato risultati di riduzione degli impatti inquinanti da parte delle grandi potenze industriali. Al fine di impattare in modo più efficace, è stato sottoscritto nel 2015, dai 193 Paesi membri dell’ONU, un programma operativo destinato alle persone, al pianeta e alla prosperità, meglio conosciuto come Agenda 2030. Il programma include 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) in un ampio programma costruito su 169 *target* da raggiungere entro la *deadline* del 2030. Ognuno del 193 Paesi, ha, pertanto, sottoscritto la volontà programmatica di definire azioni finalizzate a raggiungere 17 *goals* e 169 *target*; ognuno di tali Paesi, pertanto, è da intendersi come un *policy maker* che dovrà stimolare programmazione e pianificazione delle organizzazioni operanti sul territorio di competenza, verso tali obiettivi primari e secondari.

¹ Bruntland, G.H. 1987, *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*; Oxford University Press, Oxford, UK.

² *Ibidem*.

Tattica e strategia, pertanto, rappresentano ambiti sensibili relazionati con quello della sostenibilità, ovvero dello sviluppo sostenibile verso cui le organizzazioni si ispirano nel definire le proprie strategie finalizzate alla creazione di valore. Tale valore, in realtà, dovrà essere orientato ai contenuti dell'Agenda 2030.

Il presente lavoro dottorale, pertanto, intende indagare sulla relazione tra *strategic management* e *sustainable development* (ovvero i 17 SDGs) nei piani strategici formalizzati dalle organizzazioni. La prospettiva di osservazione del presente lavoro è, pertanto, quella delle organizzazioni e dell'approccio impiegato per contribuire, singolarmente, al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

L'approccio adottato nel presente lavoro ha natura qualitativa. Il metodo è quello del *case study research* (Yin, 1984) e della *content analysis* mediante l'utilizzo del software NVivo con cui sono state realizzate le analisi compatibili allo scopo.

La tesi dottorale che ne deriva è strutturata in 3 capitoli principali.

Il primo rappresenta il *theoretical background*, ovvero i *theoretical pillars* (*strategic management* e *sustainability*) che caratterizzano il lavoro di tesi. Il capitolo primo tende ad evidenziare possibili relazioni teoriche tra gli ambiti, secondo quanto già discusso nella esistente letteratura nazionale e internazionale. La prima sezione conclude con chiara e puntuale definizione del modello della ricerca e delle domande di ricerca caratterizzanti il lavoro di tesi.

Il secondo capitolo contestualizza la *sostenibilità* nel contesto universitario rappresentando esistenti organizzazioni associative (come ad esempio la RUS – Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile), regole, norme e *performance* sul tema della sostenibilità. Il portato del secondo capitolo costituisce una prosecuzione logica derivante dal primo capitolo del paradigma strategico harvardiano “struttura-condotta-performance” (SCP)³ e rappresenta un elemento di collegamento logico-concettuale con l'ultima parte del lavoro.

³ Nel contesto dell'analisi delle strategie competitive, il paradigma SCP spiega come la struttura (ovvero la peculiare configurazione del settore) impatti sulla condotta delle organizzazioni, intesa come comportamento strategico delle organizzazioni e come questo impatti sulle performance. Tra gli altri si veda: Fruhan, W.E., *The fight for competitive advantage*, Harvard University Press, Boston, 1972; Scherer, F.M., *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin, New York, 1980; Biederman, P., *The U.S. Airlines industry End of an Era*, Praeger, New York, 1982; Caves, R., Porter, M.E., From entry barriers to mobility barriers, *Quarterly Journal of Economics*, May, 1977, 241-261. Successivamente alle varie critiche rilevate in letteratura (inspiegabili successi e contestuali insuccessi di organizzazioni operanti nella medesima arena competitiva; organizzazioni con medesime condizioni di base relative a domanda e offerta, operanti nella medesima struttura di mercato, ottengono risultati molto diversi), Porter provò a risolvere tali debolezze introducendo il modello delle 5 forze competitive pubblicate in Porter, M.E., *Competitive advantage*, The Free Press, Boston, 1985. Provasi, R., *Le strategie time based nella corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2009.

Il terzo capitolo è il caso di studio, ovvero il Piano strategico dell'università della Calabria, una delle prime realtà italiane a dotarsi di un piano strategico altamente caratterizzato da concetti di sostenibilità. La sezione finale del lavoro dottorale è introdotta da una premessa metodologica con cui si dettaglia il processo dal problema della ricerca alle domande di ricerca (già presentate nel par. 1.4 del capitolo 1).

I miei più sentiti ringraziamenti vanno al Coordinatore del Dottorato di Ricerca, Prof. Franco Ernesto Rubino per avermi dato la possibilità di una crescita personale e culturale di questa portata. Un grazie anche per la sempre cortese disponibilità all'ascolto, diretta evidenza delle sue qualità umane.

Ringraziamenti profondi alla tutor, Prof.ssa Pina Puntillo per la pazienza mostrata sino all'ultimo momento utile e per l'assistenza sempre garantita per le attività dottorali e per i preziosi suggerimenti migliorativi del presente lavoro dottorale.

Last but not least, un grazie alla mia famiglia per avermi supportato nell'affrontare questo percorso triennale e per aver sopportato il tempo sottratto agli affetti.

Mario Parrilli

CAPITOLO 1

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E STRATEGIC MANAGEMENT: ASPETTI TEORICI E POSSIBILI RELAZIONI

Sommario: 1.1. Introduzione, *theoretical background* e domande di ricerca; 1.2. Responsabilità Sociale: aspetti teorici; 1.2.1 Gli strumenti della responsabilità sociale; 1.2.2. Il Bilancio di Sostenibilità; 1.3. La Sostenibilità: Agenda 2030 e *Sustainable Development Goals* (SDGs); 1.4. *Strategic management & Stakeholder engagement*; 1.4.1. Dall'idea alla strategia; 1.4.2. Il piano strategico; 1.4.3. La *Stakeholder theory*; 1.4.3.1. L'*engagement* degli *stakeholder*

1.1. Introduzione, *theoretical background* e domande di ricerca

La rincorsa al profitto per le organizzazioni resta un fine (non necessariamente ultimo) legato a una molteplicità di decisioni che soggetti (prima che imprenditori) sono obbligati ad assumere. Il trascorso fordista, mediante opportune *lesson learning*, ha fornito basi di conoscenza utili alla comprensione che l'approccio meccanicistico del lavoro e la tensione verso il solo profitto sono stati principi caratterizzanti un periodo storico fondato su elementi di un ambiente generale e un contesto specifico oggi totalmente cambiato. Il governo delle organizzazioni, oggi, non può prescindere da una caratterizzazione di un agire imprenditoriale teso al rispetto di concetti base della nostra società legati alla responsabilità sociale e alla sostenibilità. Tale tensione, tra l'altro, rappresenta un *must* per quelle organizzazioni attente a costruire e/o implementare una *brand reputation* basata sull'agire responsabile, alla base di uno sviluppo sostenibile. Il difficile obiettivo, pertanto, è rappresentato dal raggiungimento di un equilibrio tra la tensione al profitto e la tendenza all'agire responsabile (Sciarelli, Sciarelli, 2018)¹. Osservando il fenomeno imprenditoriale da altra prospettiva si può osservare che la sostenibilità ha incrementato la sensibilità delle organizzazioni verso tali tematiche anche in quanto richieste direttamente dagli *stakeholder* (Gulluscio et al., 2020; De Cristofaro, Gulluscio, 2019)².

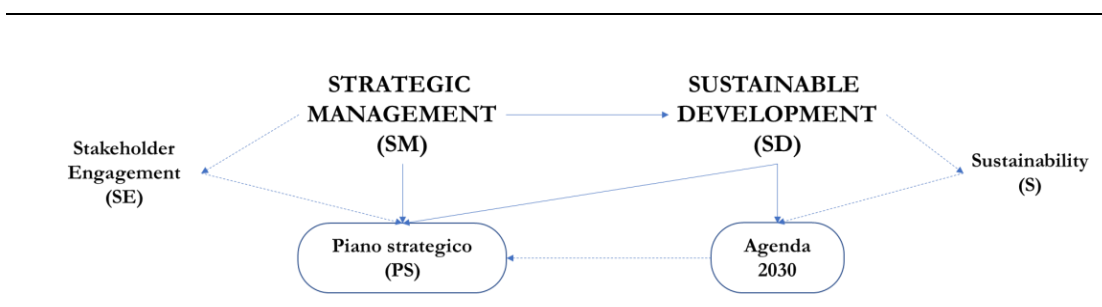
¹ SCIARELLI S., SCIARELLI M., "Il governo etico dell'impresa", 2018, Cedam, Padova.

² GULLUSCIO, C., PUNTILLO, P., LUCIANI, V., HUISINGH, D. "Climate Change Accounting and Reporting: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, 12, 2020, 5455, doi:10.3390/su12135455; DE CRISTOFARO T.,

Tale equilibrio è dinamico e variabile, dal momento che la variabilità si assume come fattore imprescindibile dei nostri mercati attuali. Tuttavia, tale equilibrio si determina con singole scelte che nel complesso determinano la direzione che un'organizzazione assume nella sua esistenza. Tali scelte, costituiscono i processi decisionali legati ad attività *routinarie* o strategiche. Queste ultime rappresentano la caratterizzazione del presente lavoro che inquadra il piano strategico come uno degli strumenti cardine dello *strategic management* che racchiude il portato delle strategie deliberate dall'organo amministrativo di una organizzazione, pur sempre definite mediante un confronto attivo e costruttivo con gli *stakeholder*. Questi ultimi partecipano, grazie ad una attività di *engagement*, al processo decisionale condividendo risorse e proiettando sull'organizzazione legittime aspettative.

Relativamente all'area dello sviluppo sostenibile, molta attenzione è posta sulle sorti del nostro pianeta. Il documento dell'Agenda 2030 costituisce il fattore “alano” quale *deadline* per la salubrità del nostro ambiente, e per la salubrità e sopravvivenza dell'uomo. Ulteriore caratterizzazione del presente lavoro è il portato dello sviluppo sostenibile e dell'influenza sull'agire strategico dei soggetti decisori delle strategie d'impresa che intendono caratterizzare il governo strategico delle organizzazioni orientando tali strategie in modo coerente all'Agenda 2030³. Il presente lavoro, pertanto, indaga la relazione esistente tra lo *strategic management* e lo sviluppo sostenibile analizzando, in profondità, il piano strategico quale elemento cardine del primo ambito teorico e l'Agenda 2030 del secondo.

Fig. 1 – *Theoretical background*



GULLUSCIO C., “Integrated reporting and materiality process disclosure in European sustainability oriented companies”, in IDOWU S.O., DEL BALDO M (eds), *Integrated reporting: antecedents and perspectives for organizations and stakeholders*, pp. 267-290.

³ PERANO M., “Lezione Corso di Strategic Management”, Università degli Studi di Salerno, AA 2019-2020.

La presente sezione intende chiarire il passaggio fondamentale caratterizzante i lavori scientifici: dal *research problem* alle *research questions* (RQ). La ricerca “consiste nell’estendere la conoscenza e la comprensione attraverso un processo sistematico attentamente strutturato di raccolta di informazioni che risponda a una domanda specifica nel modo più obiettivo e accurato possibile” (Rees, 1997, pag. 8)⁴. La RQ può essere definita come una “domanda ampia che si pone all’inizio di uno studio” (Draper, 2004, pag. 72)⁵, sebbene “focalizzata, cioè dovrebbe essere estremamente chiara su esattamente quale aspetto della pratica sta indagando il ricercatore” (Draper, 2004, pag. 73). Le domande di ricerca sono la scelta dei ricercatori nel campo; queste “vengono sviluppate da una particolare prospettiva teorica scelta da un ricercatore e le risposte a queste domande si riferiscono direttamente alla prospettiva teorica della ricerca” (Carson, Fairbairn, 2002, pag. 25)⁶.

I successivi paragrafi riportano una *overview* della letteratura su ambiti teorici che, nel presente lavoro, coesistono sulla base di relazioni logico-concettuali caratterizzanti il framework teorico che di seguito si rappresenta.

La presente sezione della tesi dottorale costituisce un *background teorico* che guida la costruzione di concetti derivanti dalle considerazioni critiche basate sulla letteratura esistente. A ben vedere l’ambito della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile assumono connotazione programmatica grazie all’esplicitazione dell’Agenda 2030 sottoscritta da 193 Paesi aderenti all’ONU. La definizione dei 169 *target* quali aspetti tattici per il raggiungere i 17 pilastri strategici (ovvero i SDGs) necessari a preservare il nostro ambiente prima di poi, induce ogni singolo Paese sottoscrittore a formulare *policy* con cui indirizzare la formulazione strategica delle organizzazioni.

Il problema della ricerca, pertanto, si individua in primo luogo nella comprensione della presenza o meno dei principi dello sviluppo sostenibile (17 SDGs) nel processo di formulazione e formalizzazione strategica delle organizzazioni e, in secondo luogo, laddove presenti, nella omogeneità dei contenuti degli SDGs caratterizzanti le strategie formalizzate. I principi legati alla sostenibilità e, in particolare, al portato semantico

⁴ REES C., “*An introduction to research for midwives*”, 1997, Books for Midwives, Cheshire.

⁵ DRAPER J., “The relationship between research question and research design”, in: Crookes, Patrick A. and Davies, Sue (eds), *Research into Practice: Essential Skills for Reading and Applying Research in Nursing and Health Care*, Vol. 2nd Ed. Edinburgh: Bailliere Tindall, 2004, pp. 69–84.

⁶ CARSON A. M., FAIRBAIRN G.J., “The whole story: towards an ethical research methodology”, *Nurse Researcher*, 10, 1, 2002, 15-29.

della *triple bottom line* proposta da Bruntland (1987)⁷ spingono a riflettere sulle modalità con cui le organizzazioni intendano garantire la creazione di valore compatibilmente con la costruzione di un futuro non compromesso dalle azioni della pianificazione stessa. Sebbene il rapporto Bruntland abbia catturato l'attenzione e generato dibattiti accademici, imprenditoriali, politici e sociali, in termini di “impatto ambientale” non ha indotto comportamenti da cui si sono registrati risultati migliorativi delle condizioni di inquinamento. Come già dettagliato nel precedente par. 1.2, al fine di impattare in modo più efficace, è stato sottoscritto nel 2015, dai 193 Paesi membri dell'ONU, un programma operativo destinato alle persone, al pianeta e alla prosperità, meglio conosciuto come “Agenda 2030”. Il programma include 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) in un ampio programma costruito su 169 *target* da raggiungere entro la *deadline* del 2030. Ognuno dei 193 Paesi, ha, pertanto, sottoscritto la volontà programmatica di definire azioni finalizzate a raggiungere 17 *goals* e 169 *target*; ognuno di tali Paesi, pertanto, è da intendersi come un *policy maker* che dovrà stimolare programmazione e pianificazione delle organizzazioni operanti sul territorio di competenza, verso tali obiettivi primari e secondari.

Tattica e strategia, pertanto, rappresentano ambiti sensibili relazionati con quello della sostenibilità, ovvero dello sviluppo sostenibile verso cui le organizzazioni si ispirano nel definire le proprie strategie finalizzate alla creazione di valore.

Il processo di formulazione strategica segue, come dettagliato nel precedente par. 1.3, un processo che si conclude con la formalizzazione di tali strategie in un vero e proprio “piano strategico”. Tale piano già definito come “il modo migliore per sviluppare e implementare strategie per fornire a ciascuna unità aziendale un vantaggio competitivo (Mintzberg, 1994)⁸”, da un lato fornisce un chiaro indirizzo verso la ricerca della sopravvivenza attraverso la definizione di vantaggi competitivi per la creazione di valore; dall'altro evidenzia il grado di adozione dei principi di sostenibilità, ovvero sviluppo sostenibile estrinsecantesi nei 17 SDGs.

Il presente lavoro dottorale, pertanto, intende indagare sulla relazione tra *strategic management* e *sustainable development* (ovvero i 17 SDGs) nei piani strategici formalizzati dalle organizzazioni. La prospettiva di osservazione del presente lavoro

⁷ BRUNTLAND G.H., “Our Common Future: The World Commission on Environment and Development”; 1987, Oxford University Press, Oxford, UK.

⁸ MINTZBERG, H., WATERS, J.A. (1985) *op. cit.*

è, pertanto, quella delle organizzazioni e dell'approccio impiegato per contribuire, singolarmente, al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

In letteratura si evidenziano talune indagini finalizzate a evidenziare la relazione esistente tra l'ambito delle strategie e dei SDGs⁹ con specifici ambiti quali ad esempio l'assunzione di una prospettiva manageriale dei SDGs¹⁰, anche nella pubblica amministrazione¹¹. Dall'analisi di tale letteratura emerge l'originalità del presente lavoro, presupposto che l'impostazione teorico-concettuale del modello di ricerca oggetto del presente lavoro non trova riscontro in ricerche esistenti pubblicate, ad oggi, nei db impiegati per la ricerca (google scholar, scopus, web of science).

L'oggetto dell'indagine, pertanto, è il Piano Strategico di una organizzazione che, nel deliberare i propri intenti strategici, evidenzia formalmente un orientamento alla sostenibilità.

Partendo dal problema della ricerca sin qui definito e considerando l'oggetto dell'indagine, pertanto, è possibile formulare le domande di ricerca caratterizzanti il presente lavoro dottorale:

RQ1: Quale è il livello di caratterizzazione degli SDGs sulle strategie deliberate?

RQ2: Quale è il livello di omogeneità degli SDGs sulle strategie deliberate?

La RQ1 indaga il grado di caratterizzazione degli SDGs nelle strategie deliberate, ovvero formalizzate a valle di un processo decisionale, quindi desumibili da un documento deliberato dall'organo amministrativo (ad esempio un piano strategico).

La RQ2 indaga se le strategie deliberate posseggano una formulazione omogenea rispetto ai concetti degli SDGs, ovvero punta a creare i presupposti di misurazione del grado di omogeneità o disomogeneità degli SDGs rispetto alle strategie deliberate e formulate da un documento deliberato dall'organo amministrativo (ad esempio un piano strategico).

⁹ Vieira Willerding, I. A., Medeiros da Silveira, A.C., Berchin, I.I., Lapolli, E.M., Salgueirinho Osorio de Andrade Guerra, J.B., 2016, Strategic Management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective, *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios*, 9, 2, 134. Sullivan, K., Thomas, S., Rosano, M., 2018, Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals, *Journal of Cleaner Production*, 174, 10, 237-246. Grainger-Brown, J., Malekpour, S., 2019, Implementing the Sustainable Development Goals: A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations, *Sustainability*, 11, 5, 1381. Mio, C., Panfilo, S., Blundo, B., 2020, Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review, *Business Strategy and the Environment*, 28, 8, 3220-3245. Glibo, I., Misener, L., Koenigstorfer, J., 2022, Strategic Sustainable Development in International Sport Organisations: A Delphi Study, *Sustainability* 14, 16, 9874, <https://doi.org/10.3390/su14169874>.

¹⁰ Guerini, E., Mori, E., Zuffada, E., 2021, Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0031>.

¹¹ Chigudu, D., 2020, Public sector corporate governance: Zimbabwe's challenges of strategic management in the wake of sustainable development, *Academy of Strategic Management Journal*, 19, 1, 1-13.

L'approccio impiegato nel presente lavoro ha natura qualitativa. Il metodo impiegato è quello del *case study research* (Yin, 1984) e della *content analysis* mediante l'utilizzo del software NVivo (vers_1.6.1 1137) con cui sono state realizzate le analisi compatibili allo scopo.

Il *single case study* selezionato è il caso dell'Università degli Studi della Calabria e il Piano Strategico 2020-2022 adottato dall'Ateneo a far data dal 26 maggio 2020.

Le ragioni della scelta del caso sono riconducibili a fattori di soggettività e contestualità. In maggiore dettaglio, il mio percorso dottorale è stato realizzato nell'Università degli Studi della Calabria, pertanto l'approfondimento di tale documentazione mi ha consentito di constatare in primo luogo gli indirizzi di un piano *on going* rispetto al mio percorso dottorale, in secondo luogo tale scelta mi ha consentito di riscontrare una aperta sensibilità della *governance* di ateneo a tematiche di grande rilievo etico-sociale. Inoltre, la presenza sul territorio (nonostante le limitazioni occorse a causa della pandemia) mi hanno consentito una migliore interpretazione formali e informali delle strategie deliberate nel piano strategico dell'Università. Vivere la realtà oggetto di studio, in definitiva, ritengo abbia migliorato l'efficacia dell'indagine realizzata.

1.2. Responsabilità Sociale: aspetti teorici

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o *Corporate Social Responsibility* (CSR), non è facilmente definibile in quanto riguarda settori, ambiti e argomenti articolati e variegati¹².

Il concetto di Responsabilità Sociale cominciò ad essere elaborato a partire dagli Anni Cinquanta negli Stati Uniti d'America. Uno dei principali esperti, Howard Bowen, nel testo *Social Responsibilities of the Businessman* del 1953, sostenne che la Responsabilità Sociale delle imprese rientrava negli obblighi dei manager di attuare politiche, prendere decisioni e seguire linee di condotta consone al raggiungimento degli obiettivi individuati dalla società. Keith Davis, nel 1960, con la "*Iron Law of Responsibility*", afferma che la responsabilità sociale deve essere proporzionata al potere di chi svolge attività d'impresa, pena la progressiva riduzione del potere sociale della società e fu uno dei pionieri nel

¹² Esistono infatti diverse visioni che influenzano la RSI, quali: istituzionale, economica, giuridica, sociologica culturale, legata al concetto di *governance* SACCONI L., *Csr: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

sostenere che un comportamento socialmente responsabile possa portare beneficio ai conti delle imprese nel lungo periodo.

La RSI, negli anni Sessanta e ottanta, fu concepita come una tematica che andasse oltre le leggi e le norme sociali più diffuse. Grandi cambiamenti sociali caratterizzarono gli Stati Uniti d'America: il movimento ambientalista, la battaglia per i diritti civili, il femminismo, l'ingerenza delle multinazionali nella politica dei paesi più poveri¹³. I problemi sociali divennero le questioni principali e le imprese, identificate come entità forti e vicini al potere politico attraverso le attività di *lobbying*, dovettero accollarsi maggiori responsabilità civili.

Nella metà degli anni ottanta, le attività di ricerca principali si concentrano negli ambiti della *corporate social performance*, della *business ethics*, della relazione tra *Responsabilità sociale d'impresa* e *performance* dell'impresa e, in particolare, si sottolineano i contributi di Archie B. Carroll, un grande studioso contemporaneo di RSI. Quest'ultimo, nel 1979, fornisce la prima definizione di RSI: "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time"¹⁴. Naturalmente la prima responsabilità è di natura economica (*be profitable*): l'impresa produrrà beni e servizi per ottenere un profitto. L'impresa è, innanzitutto, è un'istituzione economica essenziale in una società capitalistica. Essendo essa stessa un'istituzione che vive ed opera in un determinato ambito sociale, l'impresa deve osservare le leggi in vigore in quel contesto ed ha, pertanto, una responsabilità giuridica (*obey the law*). Esistono, inoltre, anche la responsabilità etica (*be ethical*) e quella discrezionale (*be a good corporate citizen*). La responsabilità etica è una tipologia di responsabilità fondata su norme etiche. Un esempio potrebbe essere dato dai percorsi di carriera dei dipendenti che dovrebbero rispecchiare le capacità e i meriti acquisiti individualmente e non le "simpatie" o gli interessi di differente o diversa natura. La "responsabilità discrezionale" è più difficilmente da definire in quanto è riferita alla condotta che ciascuna impresa pone in essere riconducibile alla funzione sociale positiva di natura spontanea (donazioni, sponsorizzazione di eventi culturali, sportivi ecc.). Carroll sostiene che non c'è una scala delle priorità nelle responsabilità di un'impresa; quest'ultima non può sottrarsi a nessuna di esse. La sua teoria unisce apertamente il concetto di responsabilità sociale alla teoria degli *stakeholder* di Freeman.

¹³ Esempio il caso del Cile, dove la compagnia americana *International Telephone and Telegraph Company* (ITT) fu accusata di aver appoggiato il colpo di stato che portò, nel 1973, alla destituzione del presidente Salvador Allende Gossens e all'inizio della dittatura del generale Augusto Pinochet Ugarte. Cfr. HARTLEY R.F., *Business Ethics – Violations of the Public Trust*, John Wiley & Sons, New York, 1993, Cap. 6.

¹⁴ CARROLL A.B., "A three-dimensional conceptual model of corporate social performance", in *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), 1979, pagg. 497-505.

In conclusione, la RSI individua i diversi portatori di interesse per l'impresa, individuando il corretto equilibrio tra loro¹⁵.

La teoria degli *stakeholder* contribuisce a spiegare l'interazione della RSI con la strategia dell'impresa proprio quando si sostiene che il *management*, nel rapporto con gli *stakeholder*, deve essere in grado di comprendere gli interessi più rilevanti dell'impresa, e prevedere i possibili scenari risultanti da tali scelte. Le relazioni con gli *stakeholder* sono essenziali. Gestiti con diligenza, misurano il governo dell'impresa. Il sistema impresa non è mai statico, si evolve continuamente. È costantemente condizionato dalle pressioni (interne ed esterne) imposte dalle entità di contesto nonché dai cambiamenti degli ordini e delle priorità. Tutto ciò, in base al principio dell'*isomorfismo organizzativo*, suggerisce agli operatori di un'impresa ad agire con responsabilità, superando la miope visione contrattualistica e conflittuale delle relazioni, favorendo, invece, una visione sempre più cooperativa e solidale.

La *Business Ethics* pone in evidenza i comportamenti nel contesto aziendale. L'applicazione dell'etica all'impresa è molto complessa in quanto la realtà aziendale ha principi etici propri, che raramente coincidono con quelli della società in generale. La *Business Ethics* è una parte principale della RSI in quanto senza un orientamento pervasivo all'etica, donazioni e sponsorizzazioni, per fare un esempio, possono sembrare operazioni di "window dressing".

Le richieste degli *stakeholder* o le azioni di carattere sociale poste in atto dall'impresa rientrano nella teoria della *Corporate Social Responsiveness*¹⁶. La parola "responsiveness" significa, letteralmente, reattività immediata agli stimoli esterni. Negli anni ottanta, il termine fu adoperato per indicare un approccio basato sulle reazioni nei confronti degli *stakeholder* mediante integrazioni ai programmi sociali nelle strategie d'impresa. Tutto ciò, chiaramente, contraddice il comportamento passivo e generoso che la RSI aveva descritto in principio.

La *Corporate Citizenship*, infine, si manifesta attraverso un approccio proattivo alle questioni sociali, l'analisi di *business* plausibili attraverso obiettivi sociali strategici, la formazione di *partnership* con gli *stakeholder* e la conversione dell'ansia del profitto in una visione di *performance* economica e sociale dell'impresa.

¹⁵ CARROLL A.B., "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", in *Business Horizons*, Vol 34(4), 1991, pagg. 39-48.

¹⁶ POST J.E., LAWRENCE A.T., WEBER J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 10th ed.*, McGraw-Hill, New York, 2002, pag. 81.

1.2.1. *Gli strumenti della responsabilità sociale*

Gli strumenti della responsabilità sociale sono rappresentati principalmente dal *Bilancio Sociale*, dal *Bilancio Ambientale*, dal *Bilancio di Sostenibilità* e dal *Codice Etico*.

Il *Bilancio Sociale* è uno strumento che permette all'impresa di rendicontare, oltre all'aspetto economico della propria attività, come previsto dal codice civile, attraverso il Bilancio Economico d'Esercizio, anche quelli di natura economico sociali e di relazione con i propri stakeholder esterni ed interni, i cosiddetti "portatori di interessi": clienti, fornitori, finanziatori, collaboratori, gruppi di interesse esterni, come i residenti di aree limitrofe all'impresa o gruppi di interesse locali.

È, quindi, un documento di rendicontazione sociale con cui essa comunica periodicamente agli stakeholder le scelte, le azioni e i risultati della sua attività. Ovviamente, redigere un *Bilancio Sociale* non significa automaticamente essere socialmente responsabile; esso, infatti, deve rispondere a criteri di veridicità, correttezza e affidabilità delle informazioni fornite, che devono essere, possibilmente, avvalorate da dati oggettivi.

Possiamo fare un esempio per rendere chiaro il concetto. Un ente pubblico non può limitarsi a dichiarare che ha speso € 6.000.000 per la realizzazione di una piscina. Dovrà completare l'informazione dichiarando anche il dato, ossia il numero di persone che la frequentano e, possibilmente, il loro grado di soddisfazione. Deve, inoltre, porre in essere ogni azione tesa a garantire il diritto dei soggetti finanziatori ad essere informati sulle caratteristiche dell'opera, a prevedere gli effetti sull'ambiente e le comunità limitrofe, utilizzando parametri e indicatori adatti alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi che l'ente si è prefissato, sia individualmente, sia coinvolgendo gli stakeholder più importanti.

Attraverso il *Bilancio Sociale* l'ente rende pubblico e trasparente il risultato della sua attività, raffrontandolo con gli obiettivi dichiarati, in modo da consentire a tutti, e a sé stesso, di verificarne il raggiungimento, o se sono necessari interventi aggiuntivi.

Una gestione corretta e collaudata negli anni, ne fa non solo uno strumento di comunicazione, ma un vero e proprio strumento di cognizione e, quindi, di gestione. È definito, infatti, "*lo specchio magico*".

La sua realizzazione può fare riferimento ad alcune linee guida e standard riconosciuti a livello nazionale e internazionale, come GBS, AA1000 e GRI (anche se quest'ultimo è riferito, tuttavia, al bilancio di sostenibilità).

Il *Bilancio Ambientale*, invece, è un documento informativo redatto e reso pubblico periodicamente e volontariamente dall'impresa agli stakeholder, per mezzo del quale

l'impresa/l'ente descrive le sue principali problematiche ambientali, il suo approccio strategico, la sua organizzazione per la gestione ambientale, le azioni messe in atto per la protezione ambientale e documenta, con dati, statistiche e indicatori, il proprio impatto (il *Bilancio Ambientale*) ed eventualmente gli aspetti finanziari connessi con l'ambiente (spese correnti e di investimento). Pone in evidenza il rapporto tra l'impresa e l'ambiente e misura le prestazioni ambientali delle sue attività. È periodicamente aggiornabile e permette di indirizzare le scelte gestionali e di controllo dell'ente verso la riduzione dei costi ambientali, soprattutto nel settore del consumo energetico, della gestione dei rifiuti e degli imballaggi, degli usi idrici e della depurazione delle acque. La sua redazione soddisfa il bisogno essenziale della gestione sostenibile: la completa e corretta rappresentazione del rapporto impresa-ambiente non può essere semplicisticamente fornita dai dati esplicitati nei bilanci economico-finanziari. L'impresa stima il suo impatto sull'ambiente, cerca di ridurlo mediante l'analisi dei costi, e cerca di adottare nuove strategie finalizzate all'acquisizione di nuove prospettive competitive legate al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia ambientale ed economica. Eleva la qualità della rendicontazione pubblica in termini di maggiore trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder. È costruito per essere applicato all'intera organizzazione dell'ente in quanto considera le politiche ambientali realizzate e le spese sostenute trasversalmente da tutti i settori dell'amministrazione. La Legge di contabilità e finanza pubblica n. 196/2009 ha introdotto il *Bilancio Ambientale* quale documento posto a corredo del *rendiconto generale dello Stato*. In esso sono contenuti degli indicatori su: a) gestione ambientale;

- b) aspetti ambientali che misurano l'entità dei fattori di impatto generati dall'impresa;
- c) prestazione ambientale;
- d) efficienza ambientale;
- e) effetto potenziale che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente.

Esistono due tipi di *Bilancio Ambientale*:

- *Bilancio Ambientale di Sito*: si riferisce ai singoli impianti o stabilimenti produttivi;

- *Bilancio Ambientale di Corporate*: i dati riguardano un'impresa multi sito.

Il *Bilancio Ambientale* può essere effettuato a consuntivo dell'attività dell'amministrazione pubblica (*Bilancio Ambientale consuntivo*) e in fase di programmazione della stessa (*Bilancio Ambientale preventivo*) e segue lo stesso iter dei documenti pubblici di bilancio e di programmazione economico-finanziaria, oltre ad essere allineato agli altri strumenti di pianificazione e gestione dell'ente. L'integrazione con gli strumenti di programmazione e pianificazione e con le procedure ordinarie di

gestione permette di valorizzare gli aspetti strategici del sistema senza considerarlo uno strumento di gestione a sé stante. L'esame, la discussione e l'approvazione del bilancio ambientale da parte del consiglio dell'ente sono tutti passaggi che sanciscono l'importanza politico-istituzionale dello strumento. In questo modo il sistema di rendicontazione ambientale è direttamente collegato con il processo decisionale e politico. Ciò permette di sviluppare il dibattito, aumentare la trasparenza, dare un maggior peso all'assunzione di responsabilità e alle scelte ambientali. È parte integrante del processo istituzionale di assunzione delle decisioni e viene utilizzato dai decisori politici per valutare azioni, interventi e politiche nonché piani e programmi, ed è, quindi, in grado di modificare le strategie per il futuro. L'approvazione del bilancio ambientale annuale (preventivo e consuntivo) avviene con un iter politico-istituzionale allineato a quello del bilancio ordinario:

- un sistema organizzato di conti ambientali (fisici e/o monetari) in relazione alle competenze dell'organo istituzionale cui si riferisce, realizzato in modo da rendere possibile il confronto con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio;
- la valutazione degli impatti ambientali delle politiche settoriali, sociali e di sviluppo dell'ente, attuate o da attuare.

Il metodo si basa sull'evoluzione del concetto di “*accounting*” (contare e contabilizzare) per la rilevazione e gestione dei dati ambientali, in “*accountability*” (rendicontazione), che indica la realizzazione di un sistema di responsabilità per chiarire le relazioni esistenti tra decisioni, attività e parametri di controllo degli effetti (indicatori).

Il *Bilancio Ambientale* è strutturato sulla base delle competenze di legge dell'ente e contiene gli obiettivi strategici e le politiche ambientali perseguite, alle quali sono associati indicatori fisici (Piano dei conti fisici) ed economici (Spese ambientali) per valutare l'andamento delle attività messe in campo. Il processo si sviluppa secondo le seguenti fasi:

1. Definizione delle politiche ambientali dell'ente, partendo dall'analisi dei documenti che esplicitano le politiche, i programmi e gli impegni in campo ambientale;
2. Costruzione del sistema contabile: con l'individuazione degli ambiti di rendicontazione, la definizione dei parametri di misurazione e controllo (indicatori fisici e monetari) per la valutazione degli effetti delle politiche e la raccolta dei valori degli indicatori attraverso la predisposizione di una procedura sistematica di raccolta delle informazioni rilevanti;

3. Reporting: comunicazione dei risultati raggiunti dall'ente in relazione agli impegni assunti attraverso la redazione del report come sintesi del sistema di contabilità ambientale (bilancio ambientale consuntivo).

È previsto durante tutto il processo il coinvolgimento degli stakeholder per l'inclusione delle loro aspettative e per la condivisione del sistema contabile. Il processo si chiude circolarmente con la ridefinizione delle politiche sulla base dei risultati osservati e delle performance dell'ente (bilancio ambientale preventivo).

Si integra al processo di governance e agli strumenti ordinari e volontari dell'ente: in particolare, con gli strumenti di pianificazione e programmazione (RPP, PEG, ecc.) e con gli altri strumenti gestionali dell'ente (come EMAS, GPP, ecc.).

Il *Codice Etico*, infine, è un documento che definisce i principi e le modalità di condotta che ispirano le scelte aziendali. A tali principi devono fare riferimento tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione aziendale nei rapporti che intrattengono con gli stakeholder. Il *Codice Etico* è l'altra faccia del Bilancio Sociale. Dalla missione aziendale, infatti, si possono diramare due attività concomitanti, una più generale rivolta al controllo delle politiche d'impresa (il *Bilancio Sociale*), l'altra ai comportamenti individuali (il *Codice Etico*). Può definirsi come la "Carta Costituzionale" dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. È un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori verso i diversi gruppi di *stakeholder*. Esso è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda.

Il *Codice Etico* è divenuto uno strumento per lo *stakeholder manager*, un mezzo che garantisce la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno. La diffusione di tali documenti, sia pure di struttura e contenuto assai diversi tra loro, si è andata ad accrescere nel corso degli anni.

Negli USA, in particolare, la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (*Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations*) in materia di azioni criminali da parte delle imprese. L'aver realizzato un Codice Etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione,

ottenendo sconti sulle sanzioni. In Italia tali Codici hanno ancora una diffusione limitata. Alcuni esempi ci vengono forniti dal Codice di Comit, Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT e di Glaxo Welcome (farmaceutica). La struttura del Codice Etico può variare da impresa ad impresa, ma generalmente viene sviluppato su quattro livelli:

1. I principi etici generali che raccolgono la missione imprenditoriale ed il modo più corretto di realizzarla;
2. Le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari stakeholder (consumatori, fornitori, dipendenti, etc.);
3. Gli standard etici di comportamento:
 - a. Principio di legittimità morale;
 - b. Equità ed eguaglianza;
 - c. Tutela della persona;
 - d. Diligenza;
 - e. Trasparenza;
 - f. Onestà;
 - g. Riservatezza;
 - h. Imparzialità;
 - i. Tutela ambientale;
 - j. Protezione della salute;
 - k. Le sanzioni interne per la violazione delle norme del Codice;
 - l. Gli strumenti di attuazione.

L'attuazione dei principi contenuti nel *Codice Etico* è affidata di solito ad un Comitato etico. Ad esso è affidato il compito di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni. Dove, di solito, è prevista la nomina di un Comitato etico con l'incarico di diffondere la conoscenza e la comprensione del Codice in azienda, monitorare l'effettiva attivazione dei principi contenuti nel documento, ricevere segnalazioni in merito alle violazioni, intraprendere indagini e comminare sanzioni. La metodologia realizzativa prevede: 1) Un'analisi della struttura aziendale per l'individuazione della mission e dei gruppi di stakeholder di riferimento; 2) La discussione interna per l'individuazione dei principi etici generali da perseguire, le norme etiche per le relazioni dell'impresa con i vari *stakeholder*, gli standard etici di comportamenti; 3) La consultazione degli stakeholder per la condivisione dei principi etici generali e particolari per ogni gruppo; 4) L'adeguamento

dell'organizzazione aziendale, delle procedure, delle politiche imprenditoriali con riferimento ai principi etici del Codice. In particolare, riveste una notevole importanza l'attività di formazione etica finalizzata a mettere a conoscenza tutti i soggetti dell'impresa dell'esistenza del Codice e di assimilarne i contenuti. Il dialogo e la partecipazione sono indispensabili per far condividere a tutto il personale i valori presenti in questo importante documento.

1.2.2. *Il Bilancio di Sostenibilità*

La rendicontazione dei risultati economici, ambientali e sociali ottenuti dall'ente nell'esercizio delle proprie attività e la divulgazione degli stessi ad una larga fascia di stakeholder (dipendenti, fornitori, clienti, comunità locale, media, investitori, finanziatori ecc.) esprime il concetto di Bilancio di Sostenibilità. Il suo scopo è principalmente di garantire l'equilibrio, attraverso l'analisi della capacità dell'ente, tra le diverse variabili e di controllare, rendicontare e pubblicizzare le performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, in modo tale che miglioramenti economici, sociali e ambientali delle aziende vengono comunicati agli stakeholder (Bronzetti et al., 2021)¹⁷. Come il Bilancio d'Esercizio, è redatto annualmente e pubblicizzato secondo le medesime modalità. Linee guida e standard di rendicontazione consentono una sua più agevole redazione e, tra i più diffusi, vi sono i *Global Reporting Initiative* (GRI). Vi è un obbligo, per le aziende profit quotate in borsa e del settore bancario-assicurativo di grandi dimensioni, di procedere alla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, solo volontario per tutti gli altri enti. Nel settore pubblico, attraverso la pianificazione delle attività poste in essere e le performance ottenute, si cerca di analizzare i costi e le utilità in termini economici, ambientali e sociali che tali processi arrecano agli stakeholder e all'ambiente. Attraverso la cooperazione di tutti gli attori dell'organizzazione si cerca di migliorare, attraverso questo strumento di accountability, la sostenibilità dello sviluppo sostenibile locale, attraverso l'integrazione delle tre dimensioni - ambientale, economica e sociale - nell'analisi delle pianificazioni, dei processi, delle decisioni, e delle performance. I principi operativi dei vari *standard* comprendono:

- la verifica delle competenze e gli ambiti di attività dell'ente;
- lo sviluppo di strumenti aziendali che possano unire gli output complessivi a quelli ambientali, sociali ed economici;

¹⁷ BRONZETTI G., RIJA M., SICOLI G., IPPOLITO D., "Disclosure of innovation on sustainability report", *European Journal of Innovation Management*, 2021.

- la definizione di standard di misurazione (i cosiddetti indicatori chiave di sostenibilità);
- la spiegazione dei progressi compiuti nella attuazione delle politiche dell'amministrazione. Il risultato conclusivo ottenuto dovrà essere ufficialmente approvato dagli organi deliberativi dell'ente.

Non esistono standard specifici appositamente pensati e sviluppati per la rendicontazione di sostenibilità del settore pubblico, ma solo supplementi ed adattamenti a partire dagli *standard* per le imprese ed il mondo industriale. È applicato all'intero ente e come strumento di rendicontazione delle politiche strategiche è necessario che sia espressione dei vertici politici ed amministrativi dell'ente. A metà ottobre 2016 il *Global Reporting Initiative* ha pubblicato i suoi nuovi standard, che sostituiranno del tutto i precedenti a partire dal 1° luglio 2018. Si tratta di 36 linee guida da seguire per fare relazioni trasparenti e corrette su una lunga serie di temi: le emissioni di gas serra, l'impronta idrica, il consumo di energia, le politiche adottate con i lavoratori. Le aziende potranno seguirle tanto per pubblicare un bilancio di sostenibilità a 360 gradi, quanto per stilare relazioni dettagliate su singoli argomenti. Era previsto, fino a poco tempo fa, l'obbligo di legge solo per il bilancio d'esercizio, mentre alcun obbligo, se non volontario, era previsto per il report di sostenibilità. La direttiva 2014/95/UE, recepita nel 2016, ha previsto il principio del "*comply or explain*", in base al quale le imprese devono rendere note le loro politiche di sostenibilità, oppure motivare perché non lo fanno. Questa norma riguarda esclusivamente le aziende comunitarie di interesse pubblico o con più di cinquecento dipendenti, il cui bilancio consolidato soddisfi determinati criteri stabiliti dalla legge (l'attivo complessivo dello stato patrimoniale deve superare i 20 milioni di euro oppure, in alternativa, i ricavi netti complessivi delle vendite e delle prestazioni deve superare i 40 milioni). Lo scopo è quello di fornire alle aziende un linguaggio comune per rendicontare le cosiddette informazioni non finanziarie. Informazioni utili per "prendere decisioni migliori" e contribuire, così, al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. Gli SDGS, in altre parole, devono diventare una vera e propria pietra miliare. I 17 obiettivi stabiliti dall'Onu, infatti, sono molto ambiziosi: abbattere la povertà e la fame, garantire l'equità di genere, ridurre le diseguaglianze, promuovere una crescita economica duratura e sostenibile e altro ancora¹⁸. Non se ne possono occupare solo i capi di stato e di governo, ma anche lo devono fare anche le

¹⁸ GUTHRIE J., DOMINGUES A.R., MANES-ROSSI F., ORELLI R.L., "Integrated reporting and sustainable development goals in Universities", in DE VILLIERS, C., HSIAO, P-C.K., MAROUN, W., *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*, The Routledge International Books, Oxon, 2020, pp. 419-439.

organizzazioni. Si collega e si integra agli strumenti ordinari e volontari adottati dall'ente per la programmazione strategica, gestionale e di controllo. In particolare, si allinea agli strumenti e le procedure di programmazione (Peg e Relazione Previsionale Programmatica); agli strumenti di gestione (EMAS); agli strumenti di controllo (bilancio, controllo di gestione, sistemi incentivanti, ecc...). Dovrebbe assicurare una semplificazione degli strumenti in uso.

1.3. La Sostenibilità: Agenda 2030 e *Sustainable Development Goals* (SDGs)

La sostenibilità non viene soltanto definita come uno stato o una visione immutabile, ma un processo continuo, che intende coniugare le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo: Economico, Ambientale e Sociale.

- **Sostenibilità economica:** la sostenibilità economica può essere definita come la capacità di una impresa di generare ricchezza per sé stessa ma anche per l'intera comunità, inoltre consente di produrre nuovi posti lavoro fondamentale per il nutrimento delle popolazioni e consente di migliorare le relazioni con i fornitori, banche e clienti. È considerata una prerogativa della sostenibilità ambientale dato che sono insostituibili le azioni che generano uno spreco economico. All'interno di un sistema territoriale per sostenibilità economica si intende la capacità di mantenere lo stesso valore aggiunto concordando le risorse al fine di valorizzare la peculiarità dei prodotti.
- **Sostenibilità ambientale:** per sostenibilità ambiente si intende la capacità di salvaguardare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente, ossia: funzione di ricettore di rifiuti, funzione di fonte diretta di utilità e fornitore di risorse. All'interno del sistema territoriale, tale sostenibilità ambientale si intende la capacità di valorizzare l'ambiente, al fine di garantire una tutela e rinnovamento delle risorse naturali e del patrimonio. Occorre precisare che tale sostenibilità ambientale non può prescindere dalla sostenibilità economica, dato che, quest'ultima deve anticipare ogni tipo di valutazione d'impatto ambientale. Se ciò non risultasse essere efficiente dovrebbe essere ritenuta insostenibile.
- **Sostenibilità sociale:** la sostenibilità sociale si riferisce alla capacità di garantire sicurezza, istruzione, salute sul lavoro equamente distribuite per genere e classi. All'interno del sistema territoriale per sostenibilità sociale si intende la capacità dei

soggetti di esprimere un pensiero e intervenire su una determinata tematica insieme, in base ad una stessa concezione del progetto.

Le tre dimensioni si condizionano l'un l'altro. Esse vanno approfondite in una visione sistemica, dato che insieme collaborano alla realizzazione della Corporate Sustainability. Oggi la sostenibilità è una delle sfide più impegnative, in particolar modo dal punto di vista ambientale, della nostra epoca. La sostenibilità ambientale ha avuto un'evoluzione concettuale nel corso del tempo che l'ha portata, durante i vari anni, ad assumere un ruolo importante nella vita delle organizzazioni.

Tab. 1. – Dinamica evolutiva della sostenibilità ambientale

DATA	CITTA'	NOME DELL'ORG. /CONFERENZA	MEMBRI DELL'ORG.	DOCUMENTO APPROVATO	CONTENUTO (IN SINTESI)	OBIETTIVI RAGGIUNTI
1972	Massachusetts	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		Rapporto sui limiti dello sviluppo	Le risorse naturali, a causa dello sviluppo e dell'espansione dell'economia, sono destinate ad andare in contro a dei problemi di limitatezza ed indisponibilità (scarsa fertilità del suolo, indisponibilità di acqua dolce, inquinamento, carestie, malattie, pandemie, guerre e conflitti).	Porre in relazione la tematica ambientale con lo sviluppo economico.
5 - 16 giugno 1972	Stoccolma	Conferenza delle Nazioni Unite per l'Ambiente Umano (United Nations Conference on the Human Environment)	113 Stati (di cui 108 membri ONU)	Dichiarazione di Stoccolma	L'uomo è creatura ed artefice del suo ambiente; bidirezionalità tra azioni umane e tutela ambientale.	Istituzione del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (United Nations Environment Programme) con compiti di monitoraggio e coordinamento dello stato globale dell'ambiente.
1987		Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (Commissione Brundtland)		Rapporto Brundtland	Prima definizione del concetto di sviluppo sostenibile come "lo sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri"; problemi ambientali più rilevanti degli anni '80; collegamento tra versante ambientale e	Legame tra responsabilità intergenerazionale e bisogni umani; proposta riforma delle istituzioni internazionali e di una diversa destinazione delle spese militari; catalizzazione del processo dello sviluppo sostenibile; sollecitazione dell'impegno di governo, imprese e società civile.

					versante economico; individuazione degli obiettivi strategici; individuazione delle misure pratiche.	
1991		World Conservation Union (IUCN), United Nations Environment Programme (UNEP), World Wide Fund for Nature (WWF)		Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living	Definizione del concetto di sviluppo sostenibile come "il soddisfacimento della qualità della vita, mantenendosi entro i limiti della capacità di carico degli ecosistemi che ci sostengono"; importanza di ottenere un miglioramento degli standard di vita dell'uomo alla luce del rispetto dell'ambiente e della naturale capacità di rigenerazione della Terra.	Migliore comprensione del concetto di sviluppo sostenibile.
1992	Rio de Janeiro	Conferenza di Rio (Summit della Terra)	Più di 150 Stati	Convenzione Internazionale sui mutamenti climatici; Convenzione internazionale sulla protezione della diversità biologica; Dichiarazione di Rio; Dichiarazione di principi; Agenda 21.	Precisazione del concetto dello sviluppo sostenibile; indicazione di criteri operativi ed obiettivi strategici rivolti alle autorità pubbliche di ogni livello e grado affinché si attui una certa collaborazione per l'ottenimento di uno sviluppo pienamente sostenibile.	Passaggio concreto dall'approfondimento scientifico e culturale del concetto di sviluppo sostenibile all'assunzione di impegni politici a livello mondiale; necessità di integrare le diverse dimensioni dello sviluppo considerando gli stakeholders; necessità che i cittadini abbiano accesso alle informazioni e possano usufruire di programmi educativi volti alla sostenibilità.
2002	Johannesburg	Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile		Piano di attuazione	Definizione di nuovi modelli sostenibili di produzione e consumo; integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (sviluppo economico, sviluppo sociale e protezione ambientale).	Avanzamento nel predisporre scadenze più precise per i Governi che investono i grandi temi su cui si gioca il futuro dell'umanità; continuità con Agenda 21.
2002	Johannesburg	Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile		Dichiarazione del Millennio	Esposizione degli Otto Obiettivi del Millennio per lo sviluppo (OMD).	Collaborazione tra governo, società e rappresentanti sociali.
2002	Johannesburg	Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile		Programma "Trasformare il nostro mondo: il Programma di sviluppo sostenibile all'orizzonte"	Definizione dei 17 Obiettivi Mondiali per lo sviluppo sostenibile (ODD).	Interventi statali (quadri di intervento, valutazioni e controlli della situazione).
25-27 settembre 2015	New York	Summit sullo Sviluppo Sostenibile	193 Stati	Trasformare il nostro mondo - L'Agenda 2030	Definizione dei 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs) e di 169 targets o indicatori;	Seguito ai risultati degli Obiettivi mondiali per lo sviluppo sostenibile

				per lo sviluppo sostenibile	costituzione dell'Inter Agency Expert Group on SDGs (IAEG-SDGs) ai fini del monitoraggio; invito agli Stati alla presentazione di un Rapporto Nazionale Volontario di sostenibilità.	(ODD); legame tra il benessere umano, la tutela e la conseguente salute dei sistemi naturali; importanza ruolo dell'Istat nella predisposizione degli indicatori; impegno dell'Italia a declinare e calibrare gli obiettivi dell'Agenda 2030 nell'ambito della propria programmazione economica, sociale e ambientale.
--	--	--	--	-----------------------------	--	--

Fonte: ns. elaborazione

Un importante passo in avanti per la sostenibilità è stato identificato ultimamente con il Summit sullo Sviluppo Sostenibile, che si è tenuto dal 25 al 27 settembre 2015. I 193 Governi dei Paesi membri dell'ONU, in quella sede, hanno elaborato il documento dal titolo "Trasformare il nostro mondo. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile". Un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità contenente i fini da perseguire entro il 2030, distinti in 17 Obiettivi per lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*) e 169 target o traguardi¹⁹. "L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016, guidando il mondo sulla strada da percorrere nell'arco dei prossimi 15 anni: i Paesi, infatti, si sono impegnati a raggiungerli entro il 2030. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*) che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. 'Obiettivi comuni' significa che essi riguardano tutti i Paesi e tutti gli individui: nessuno ne è escluso, né deve essere lasciato indietro lungo il cammino necessario per portare il mondo sulla strada della sostenibilità"²⁰. Infatti, gli obiettivi per lo sviluppo sono caratterizzati da universalità, in quanto si rivolgono sia ai paesi in via di sviluppo che a quelli già consolidati economicamente, e si reggono proprio sulle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile già richiamate (economica, ambientale e sociale). Presupporre il legame intercorrente tra il benessere umano, la tutela e la conseguente

¹⁹ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

²⁰ *Ibidem*.

salute dei sistemi naturali, è la finalità dell'agenda 2030, per eliminare ogni forma di povertà. Alla luce delle sfide e delle questioni che i Paesi si trovano a dover affrontare in modo integrato, il programma d'azione tocca vari ambiti, quali la lotta contro la fame e la povertà, lo sradicamento delle disuguaglianze, lo sviluppo di modelli di produzione e consumo sostenibili, la protezione delle risorse naturali: si tratta di ambiti interconnessi e di strategica importanza per assicurare un consistente livello di benessere sia del pianeta che della collettività²¹. Per ogni obiettivo, l'Agenda presuppone dei target o traguardi da raggiungere, in particolare 169 totali. “L'Agenda individua nel Foro politico di Alto Livello (*High Level Political Forum*) il consesso globale per monitorare, valutare e orientare l'attuazione degli SDGs”²². “La strada da percorrere a livello internazionale è definita dal Cape Town Global Action Plan, la strategia per mettere in atto tutte quelle azioni necessarie alla modernizzazione e il rafforzamento dei sistemi statistici a livello nazionale e globale”²³. A tal proposito, la Commissione Statistica delle Nazioni Unite ha costituito l'*Inter Agency Expert Group on SDGs* (IAEG-SDGs) ai fini di attuare un quadro di informazione statistica condiviso ed omogeneo per rendere possibili le conseguenti attività di monitoraggio e valutazione dei progressi in funzione degli obiettivi esposti. Proprio a marzo 2016 questa ha proposto una prima lista formata da ben 241 indicatori²⁴. Sottoscrivendo il documento, “l'Italia si è impegnata a declinare e calibrare gli obiettivi dell'Agenda 2030 nell'ambito della propria programmazione economica, sociale e ambientale”. Fondamentale è il fatto che ogni Stato è invitato a presentare all'ONU un Rapporto Nazionale Volontario di sostenibilità (*Voluntary National Report – VNR*), contenente i progressi e lo stato di attuazione dei 17 obiettivi fissati in materia: il nostro Paese ne ha presentato il primo nel luglio 2017. In diversi Stati, tuttavia, molte città hanno invece predisposto un Rapporto Locale Volontario (*Voluntary Local Report – VLR*) misurante il livello di sviluppo sostenibile raggiunto non su scala nazionale, ma

²¹ MINISTERO DELL'AMBIENTE, “L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare”, 2020, fonte: https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/trasparenza_valutazione_merito/CRESS/provvedimenti_dirigenti/dec_pag_i_tranche_n_345_del_19_10_2020.pdf.

²² *Ibidem*.

²³ ISTAT, “Gli obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2022, fonte: <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilita/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>.

²⁴ FORUM TERZO SETTORE, “I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”, 2022, fonte: <https://www.forumterzosettore.it/progetti/asvis/6657-2/>.

locale²⁵. Un ruolo di primo piano è svolto dall’Istat. Quest’ultimo “è stato chiamato dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite a svolgere un ruolo attivo di coordinamento nazionale nella produzione degli indicatori per la misurazione dello sviluppo sostenibile e il monitoraggio dei suoi obiettivi”. “L’Istat, insieme al Sistan, è impegnato nella produzione di misure statistiche per il monitoraggio dei progressi verso i *Sustainable Development Goals* (SDGs). Le misure tengono conto degli indicatori definiti dall’Expert Group insieme ad alcuni dati specifici di contesto nazionale, anche derivanti dal *frame work* Bes. A partire dal dicembre 2016 l’Istat ha reso disponibile la piattaforma informativa per gli indicatori SDGs, e la aggiorna con cadenza semestrale. Nel 2019 l’Istat ha prodotto il secondo Rapporto sugli SDGs: una descrizione accurata dei processi che hanno condotto alla scelta degli indicatori, una loro descrizione puntuale e una prima analisi delle tendenze temporali e delle interrelazioni esistenti tra i diversi fenomeni”²⁶.

Passiamo ora in rassegna gli obiettivi di sostenibilità presenti in Agenda 2030, nonché lo stato di attuazione risalente all’anno 2019.

Fig. 2. – Agenda 2030: i 17 *Sustainable Development Goals*



Fonte: web

Il primo dei 17 obiettivi è “Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo”. “La povertà va ben oltre la sola mancanza di guadagno e di risorse per assicurarsi da vivere in maniera sostenibile. Tra le sue manifestazioni c’è la fame e la malnutrizione, l’accesso limitato all’istruzione e agli altri servizi di base, la discriminazione e l’esclusione sociale, così come la mancanza di partecipazione nei processi decisionali. La crescita economica deve essere inclusiva, allo scopo di creare posti di lavoro

²⁵ MADDALUNO P., “Agenda 2030: Pratiche bibliotecarie e obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2019, AIB notizie – L’informazione dell’Associazione Italiana Biblioteche, fonte: <http://aibnotizie.aib.it/agenda-2030-pratiche-bibliotecarie-e-obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/>.

²⁶ ISTAT, “Gli obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2022, fonte: <https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilita/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat>.

sostenibili e di promuovere l'uguaglianza"²⁷. Tra i traguardi vi sono: “entro il 2030, sradicare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata sulla base di coloro che vivono con meno di \$1,25 al giorno; ridurre almeno della metà la quota di uomini, donne e bambini di tutte le età che vivono in povertà in tutte le sue forme, secondo le definizioni nazionali; implementare a livello nazionale adeguati sistemi di protezione sociale e misure di sicurezza per tutti, compresi i livelli più bassi, ed entro il 2030 raggiungere una notevole copertura delle persone povere e vulnerabile; assicurare che tutti gli uomini e le donne, in particolare i più poveri e vulnerabili, abbiano uguali diritti alle risorse economiche, insieme all'accesso ai servizi di base, proprietà privata, controllo su terreni e altre forme di proprietà, eredità, risorse naturali, nuove tecnologie appropriate e servizi finanziari, tra cui la micro finanza; rinforzare la resilienza dei poveri e di coloro che si trovano in situazioni di vulnerabilità e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità ad eventi climatici estremi, catastrofi e *shock* economici, sociali e ambientali”²⁸. Rispetto al 2019, viene rilevata una diminuzione della povertà estrema globale, sebbene questa continui a persistere: ciò significa che il mondo ancora è lontano dall'obiettivo di avere solo meno del 3% della popolazione globale che vive in condizioni di povertà estrema. Coloro che rientrano in questa percentuale sono soggetti a privazioni profonde, spesso esasperate ulteriormente a causa di catastrofi naturali e conflitti. Un buon contributo viene offerto dai sistemi di protezione sociale da parte del governo, sebbene questi necessitano di investire la scala globale²⁹.

Il secondo obiettivo è “Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile”. “È giunto il momento di riconsiderare come coltiviamo, condividiamo e consumiamo il cibo. Se gestite bene, l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca possono offrire cibo nutriente per tutti e generare redditi adeguati, sostenendo uno sviluppo rurale centrato sulle persone e proteggendo l'ambiente allo stesso tempo. Tuttavia, al giorno d'oggi, i nostri suoli, fiumi, oceani, foreste e la nostra biodiversità si stanno degradando rapidamente. Il cambio climatico sta esercitando pressioni crescenti sulle risorse dalle quali dipendiamo, aumentando i rischi associati a disastri ambientali come siccità e

²⁷ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 1”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 1”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

alluvioni. Molte donne delle zone rurali non sono più in grado di sostenersi con i proventi ricavati dalle loro terre, e sono quindi obbligate a trasferirsi in città alla ricerca di opportunità³⁰. Si rileva, in riferimento al 2019, che la fame e la denutrizione stanno nuovamente aumentando a livello globale, soprattutto tra i bambini; parimenti, stanno diminuendo gli investimenti pubblici nel settore agricolo, gli agricoltori e le imprese di piccole dimensioni necessitano di maggiori sostegni ed investimenti in infrastrutture e tecnologie volte all'agricoltura sostenibile³¹. Dunque, “è necessario un cambiamento profondo nel sistema mondiale agricolo e alimentare se vogliamo nutrire 795 milioni di persone che oggi soffrono la fame e gli altri 2 miliardi di persone che abiteranno il nostro pianeta nel 2050. Il settore alimentare e quello agricolo offrono soluzioni chiave per lo sviluppo, e sono vitali per l'eliminazione della fame e della povertà”³².

L'obiettivo 3 è “Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”. “Per raggiungere lo sviluppo sostenibile è fondamentale garantire una vita sana e promuovere il benessere di tutti a tutte le età. Sono stati fatti grandi progressi per quanto riguarda l'aumento dell'aspettativa di vita e la riduzione di alcune delle cause di morte più comuni legate alla mortalità infantile e materna. Sono stati compiuti significativi progressi nell'accesso all'acqua pulita e all'igiene, nella riduzione della malaria, della tubercolosi, della poliomielite e della diffusione dell'HIV/AIDS. Nonostante ciò, sono necessari molti altri sforzi per sradicare completamente un'ampia varietà di malattie e affrontare numerose e diverse questioni relative alla salute, siano esse recenti o persistenti nel tempo”³³. A tal proposito, in riferimento al 2019, “l'indicatore composito mostra una tendenza positiva per tutti gli indicatori elementari. Aumenta la speranza di vita in tutti gli Stati dell'Unione e diminuiscono significativamente il tasso di mortalità da tubercolosi, epatite e Hiv (-28% rispetto al 2010) e la quota della popolazione con necessità insoddisfatta di cure mediche, ridottasi di 1,4 punti percentuali rispetto al 2010”³⁴. Infatti, “sono stati compiuti importanti progressi nel miglioramento della salute di milioni di persone, nell'aumento

³⁰ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 2”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

³¹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 2”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

³² *Ibidem*.

³³ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 3”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

³⁴ COTTONE, N. “*Obiettivi di sviluppo sostenibile: ecco chi sale e chi scende in Europa*”, www.ilsole24ore.com, 7 febbraio 2020.

dell'aspettativa di vita, nella riduzione della mortalità materna e infantile e nella lotta contro le principali malattie trasmissibili”³⁵.

Dedicato all'istruzione è poi l'obiettivo 4, che si propone di “Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”. “Un'istruzione di qualità è la base per migliorare la vita delle persone e raggiungere lo sviluppo sostenibile. Si sono ottenuti risultati importanti per quanto riguarda l'incremento dell'accesso all'istruzione a tutti i livelli e l'incremento dei livelli di iscrizione nelle scuole, soprattutto per donne e ragazze. Il livello base di alfabetizzazione è migliorato in maniera significativa, ma è necessario raddoppiare gli sforzi per ottenere risultati ancora migliori verso il raggiungimento degli obiettivi per l'istruzione universale. Per esempio, a livello mondiale è stata raggiunta l'uguaglianza tra bambine e bambini nell'istruzione primaria, ma pochi paesi hanno raggiunto questo risultato a tutti i livelli educativi”³⁶. Anche in questo caso, “l'indicatore composito mostra una tendenza sempre crescente nel periodo osservato. In questo caso, tutti i Paesi dell'Unione europea segnalano un miglioramento, seppur con diversa intensità, determinato dai significativi aumenti della quota della popolazione con un'educazione terziaria (39,9% nel 2017, quota sostanzialmente in linea con l'obiettivo del 40% della Strategia Europa 2020), e di quella relativa agli adulti che partecipano alla formazione continua (10,9% nel 2017, livello comunque lontano dal 15% di Europa 2020). Inoltre, diminuisce sensibilmente il tasso di uscita precoce dal sistema scolastico, sebbene negli ultimi anni l'intensità del miglioramento si sia ridotta, il che mette a rischio il conseguimento del valore del 10% della Strategia Europa 2020”³⁷.

Un obiettivo rivolto prettamente al mondo femminile è il numero 5: “Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”. “La parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, ma la condizione necessaria per un mondo prospero, sostenibile e in pace. Garantire alle donne e alle ragazze parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, così come la rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, promuoverà economie sostenibili, di cui potranno beneficiare le società e l'umanità intera”³⁸. Per quanto riguarda il trend

³⁵ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 3”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

³⁶ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 4”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

³⁷ COTTONE, N., 2020, op. cit.

³⁸ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 5”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

di questo scopo, “l’indicatore mostra una tendenza sempre crescente, grazie all’aumento delle quote di donne che siedono nei parlamenti e di quelle che svolgono funzioni di senior manager (il cui valore raddoppia). C’è da segnalare il fatto che il divario occupazionale tra maschi e femmine, dopo una riduzione di 1,5 punti dal 2010 al 2014, è rimasto sostanzialmente costante fino al 2017”³⁹. Tuttavia, nonostante i progressi nella parità di genere e nell’emancipazioni compiuti in tutto il mondo tramite gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio, tra cui spicca la parità di accesso all’istruzione indicata tra l’altro nell’obiettivo precedente, sono ancora molte le donne che si registra continuano ad essere vittime di discriminazioni e violenze⁴⁰.

L’obiettivo 6 presuppone “Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell’acqua e delle strutture igienico-sanitarie”. “Acqua accessibile e pulita è un aspetto essenziale del mondo in cui vogliamo vivere. Il nostro pianeta possiede sufficiente acqua potabile per raggiungere questo obiettivo. Ma a causa di infrastrutture scadenti o cattiva gestione economica, ogni anno milioni di persone, di cui la gran parte bambini, muoiono per malattie dovute ad approvvigionamento d’acqua, servizi sanitari e livelli d’igiene inadeguati. La carenza e la scarsa qualità dell’acqua, assieme a sistemi sanitari inadeguati, hanno un impatto negativo sulla sicurezza alimentare, sulle scelte dei mezzi di sostentamento e sulle opportunità di istruzione per le famiglie povere di tutto il mondo. La siccità colpisce alcuni dei paesi più poveri del mondo, aggravando fame e malnutrizione. Entro il 2050 è probabile che almeno una persona su quattro sia colpita da carenza duratura o ricorrente di acqua potabile”⁴¹. Infatti già in riferimento al 2019 si rileva che, nonostante i progressi compiuti in tale ambito, per ottenere un raggiungimento dell’accesso universale al servizio igienico-sanitario di base entro l’anno 2030 come termine fissato da Agenda 2030, servirebbe almeno un tasso raddoppiato del trend di progresso annuale; abbastanza improbabile, tuttavia, che la maggior parte dei Paesi arrivi ad attuare una gestione integrata delle risorse idriche entro tale data⁴². Proprio per tali motivi, l’ambito del *waste management strategy* mirano a “ridurre al minimo gli riducendo i tempi di consegna, aumentando la qualità, diminuendo i costi di produzione e mitigando gli sprechi” (Puntillo et al., 2020, p-

³⁹ COTTONE, N, 2020, *op. cit.*

⁴⁰ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 5”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁴¹ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 6”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁴² SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 6”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

969)⁴³ con beneficio sia per i processi aziendali, ma più in generale per la collettività nei processi aziendali.

Per quanto riguarda l'obiettivo 7, questo è volto ad "Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni". "L'energia è un elemento centrale per quasi tutte le sfide e le opportunità più importanti che il mondo si trova oggi ad affrontare. Che sia per lavoro, sicurezza, cambiamento climatico, produzione alimentare o aumento dei redditi, l'accesso all'energia è essenziale. Il Segretario Generale ONU Ban Ki-moon è stato iniziatore dell'iniziativa Energia Rinnovabile per Tutti (*Sustainable Energy for All*) per assicurare l'accesso universale ai servizi energetici moderni, migliorare l'efficienza energetica e accrescere l'uso di risorse rinnovabili"⁴⁴. Anche quest'obiettivo sembra mostrare un *trend* positivo: "L'indicatore composito sale ininterrottamente fino al 2014 per poi stabilizzarsi. La tendenza positiva deriva dall'aumento della quota di energie rinnovabili sul totale dei consumi energetici (dato in linea con il traguardo europeo del 20% per il 2020) e dalla diminuzione del valore pro capite dei consumi energetici delle famiglie. Tuttavia, con la ripresa economica del 2016, il consumo finale di energia è tornato a crescere e molto probabilmente non si conseguirà l'obiettivo definito dall'Unione per il 2020. Nonostante le forti differenze tra i livelli dei vari Paesi, quasi tutti presentano andamenti abbastanza simili"⁴⁵. Dunque, mentre nei Paesi più poveri si assiste ad un aumento dell'efficienza energetica e dei progressi nel cambio dell'energia sostenibile, circa 800 milioni di persone continuano a rimanere prive di questo bene⁴⁶. "Inoltre, se devono essere raggiunti gli obiettivi di sviluppo sostenibile 7, 13 e gli obiettivi correlati, sono richiesti livelli molto più alti di ambizione per quanto riguarda le energie rinnovabili, compresi i trasporti e il riscaldamento"⁴⁷.

Dedicato alla produttività e all'economia è l'obiettivo 8: "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti". "Più o meno la metà della popolazione mondiale vive

⁴³ PUNTILLO P., GALLUSCIO A., HUISINGH D., VELTRI S., Reevaluating waste as a resource under a circular economy approach from a system perspective: Findings from a case study, *Business Strategy and the Environment*, 30, 2, 2020, 968-984.

⁴⁴ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 7", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁴⁵ COTTONE, N, 2020, *op. cit.*

⁴⁶ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, "Progress of goal 7", 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁴⁷ *Ibidem.*

ancora con l'equivalente di circa due dollari al giorno. In molti luoghi, avere un lavoro non garantisce la possibilità di sottrarsi alla povertà. Questo progresso lento e disuguale richiede di riconsiderare e riorganizzare le nostre politiche economiche e sociali tese all'eliminazione della povertà. Una prolungata mancanza di opportunità di lavoro dignitose, investimenti insufficienti e sottoconsumo portano a un'erosione del contratto sociale di base a fondamento delle società democratiche, secondo cui tutti dobbiamo contribuire al progresso. La creazione di posti di lavoro di qualità resta una delle maggiori sfide per quasi tutte le economie, ben oltre il 2015. Una crescita economica e sostenibile richiederà alle società di creare condizioni che permettano alle persone di avere posti di lavoro di qualità, che stimolino le economie e al tempo stesso non danneggino l'ambiente. Inoltre, sono necessarie opportunità di lavoro e condizioni di lavoro dignitose per l'intera popolazione in età lavorativa"⁴⁸. Per quanto riguarda gli andamenti, "l'indicatore resta stabile fino al 2013, per poi aumentare negli anni successivi, grazie alla riduzione della quota di giovani che non studiano e non lavorano (Neet) e all'aumento della quota di investimenti sul PIL e del tasso di occupazione, vicino all'obiettivo del 75% fissato per il 2020. Anche il PIL reale pro capite è in ripresa dal 2010 e, nonostante la flessione del biennio 2012-2013, registra un aumento medio dell'1,2% annuo tra il 2010 e il 2017"⁴⁹. Dunque, nonostante un generale aumento della produttività del lavoro, sono indispensabili ulteriori progressi per ridurre l'occupazione informale ed il divario di genere ed aumentare le opportunità di lavoro rivolte soprattutto ai giovani. Una crescita economica che sia da un lato inclusiva e dall'altro sostenibile può essere la chiave per generare maggiore progresso e garantire a tutti un lavoro dignitoso⁵⁰.

Strettamente collegato al precedente è l'obiettivo 9: "Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile". "Gli investimenti in infrastrutture – trasporti, irrigazione, energia e tecnologie dell'informazione e della comunicazione – sono cruciali per realizzare lo sviluppo sostenibile e per rafforzare le capacità delle comunità in molti paesi. Si riconosce ormai da tempo che la crescita della produttività e dei redditi, così come migliori risultati nella sanità e nell'istruzione, richiedono investimenti nelle

⁴⁸ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 8", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁴⁹ COTTONE, N, 2020, *op. cit.*

⁵⁰ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, "Progress of goal 8", 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

infrastrutture. Lo sviluppo industriale inclusivo e sostenibile è la prima fonte di generazione di reddito; esso permette un aumento rapido e sostenuto del tenore di vita delle persone e fornisce soluzioni tecnologiche per un'industrializzazione che rispetti l'ambiente"⁵¹. Tuttavia, "l'indicatore composito registra un andamento stabile durante il periodo 2010-2017 in quanto i miglioramenti dovuti all'aumento sia del numero di occupati impegnati in attività di ricerca e sviluppo (R&S) sia della quota di spese in R&S sul PIL (2,1% nel 2017, valore ancora distante dal target del 3% di Europa 2020), vengono bilanciati dalla riduzione del trasporto merci su rotaia e delle domande di brevetto"⁵². "Gli aspetti del prevalente contesto economico globale non hanno favorito i rapidi progressi verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile 9. Mentre i finanziamenti per le infrastrutture economiche sono aumentati nei paesi in via di sviluppo e sono stati compiuti notevoli progressi nella connettività mobile, i paesi in ritardo, come quelli meno sviluppati paesi, affrontano serie sfide nel raddoppiare la quota del PIL dell'industria manifatturiera entro il 2030 e gli investimenti nella ricerca scientifica e nell'innovazione rimangono al di sotto della media globale"⁵³. Bisognerà compiere importanti passi in materia, in quanto "il progresso tecnologico è alla base degli sforzi per raggiungere obiettivi legati all'ambiente, come l'aumento delle risorse e l'efficienza energetica. Senza tecnologia e innovazione, non vi sarà industrializzazione, e senza industrializzazione non vi sarà sviluppo"⁵⁴.

L'obiettivo 10 è rivolto a "Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni". A tal proposito, "la comunità internazionale ha fatto progressi significativi per sottrarre le persone alla povertà. Le nazioni più vulnerabili – i paesi meno sviluppati, i Paesi in via di sviluppo senza sbocco sul mare e i piccoli stati insulari in via di sviluppo – continuano a farsi strada per ridurre la povertà. Tuttavia, l'ineguaglianza persiste e rimangono grandi disparità di accesso alla sanità, all'educazione e ad altri servizi. Inoltre, mentre la disparità di reddito tra i diversi paesi sembrerebbe essersi ridotta, la disparità all'interno di un medesimo paese è aumentata. Cresce il consenso sul fatto che la crescita economica non è sufficiente per ridurre la povertà se non si tratta di una crescita inclusiva e se non coinvolge le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile –

⁵¹ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 9", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁵² COTTONE, N, 2020, *op. cit.*

⁵³ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, "Progress of goal 9", 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁵⁴ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 9", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

economica, sociale e ambientale. Per ridurre la disparità, le politiche dovrebbero essere universali e prestare attenzione ai bisogni delle popolazioni svantaggiate e emarginate”⁵⁵. In termini quantitativi, “l’indicatore composito mostra una lieve tendenza negativa fino al 2014, causata dal peggioramento della disuguaglianza del reddito disponibile. Il leggero miglioramento del 2017 è guidato dall’aumento del PIL pro capite (corretto per le parità dei poteri d’acquisto) e dalla riduzione della distanza tra il reddito della popolazione a rischio povertà dopo i trasferimenti e quello corrispondente al 60% del reddito disponibile mediano equivalente”⁵⁶. Dunque “sarà necessario porre maggiormente l’accento sulla riduzione delle disparità di reddito e su quelle basate su altri fattori. Sono necessari ulteriori sforzi per aumentare l’accesso a tariffa zero per le esportazioni dai paesi meno sviluppati e dai paesi in via di sviluppo e l’assistenza ai paesi meno sviluppati e alle piccole isole in via di sviluppo”⁵⁷.

“Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili” è ciò che si propone l’obiettivo 11. “Le città sono centri per nuove idee, per il commercio, la cultura, la scienza, la produttività, lo sviluppo sociale e molto altro. Nel migliore dei casi le città hanno permesso alle persone di migliorare la loro condizione sociale ed economica. Tuttavia, persistono molte sfide per mantenere i centri urbani come luoghi di lavoro e prosperità, e che allo stesso tempo non danneggino il territorio e le risorse. Le sfide poste dall’ambiente urbano includono il traffico, la mancanza di fondi per fornire i servizi di base, la scarsità di alloggi adeguati, il degrado delle infrastrutture. Le sfide che le città affrontano possono essere vinte in modo da permettere loro di continuare a prosperare e crescere, migliorando l’utilizzo delle risorse e riducendo l’inquinamento e la povertà”⁵⁸. Anche in questo campo, “sono stati compiuti notevoli progressi nel ridurre la percentuale della popolazione urbana globale che vive nei bassifondi, sebbene oltre 1 miliardo di persone continui a vivere in tali situazioni”⁵⁹. Infatti, “l’indicatore composito aumenta ininterrottamente, spinto dall’aumento della quota di rifiuti urbani riciclati, da una minore esposizione della

⁵⁵ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 10”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁵⁶ COTTONE, N, 2020, *op. cit.*

⁵⁷ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 10”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁵⁸ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 11”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁵⁹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 11”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

popolazione a polveri sottili, e dalla riduzione del numero di morti per incidenti stradali, che diminuisce del 21% rispetto al 2010. Contestualmente, migliorano anche gli indicatori relativi al disagio abitativo”⁶⁰. Dunque, “è necessaria un’azione urgente per invertire la situazione attuale, che vede la stragrande maggioranza degli abitanti delle città respirare aria di scarsa qualità e avere un accesso limitato ai trasporti e aprire spazi pubblici. Con le aree occupate dalle città che crescono più velocemente delle loro popolazioni, ci sono profonde ripercussioni sulla sostenibilità”⁶¹. “Il futuro che vogliamo include città che offrano opportunità per tutti, con accesso ai servizi di base, all’energia, all’alloggio, ai trasporti e molto altro”⁶².

L’obiettivo 12 si propone di “Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo”. È importante sottolineare che “per consumo e produzione sostenibili si intende la promozione dell’efficienza delle risorse e dell’energia, di infrastrutture sostenibili, così come la garanzia dell’accesso ai servizi di base, a lavori dignitosi e rispettosi dell’ambiente e a una migliore qualità di vita per tutti. La sua attuazione contribuisce alla realizzazione dei piani di sviluppo complessivi, alla riduzione dei futuri costi economici, ambientali e sociali, al miglioramento della competitività economica e alla riduzione della povertà. Il consumo e la produzione sostenibile puntano a “fare di più e meglio con meno”, aumentando i benefici in termini di benessere tratti dalle attività economiche, attraverso la riduzione dell’impiego di risorse, del degrado e dell’inquinamento nell’intero ciclo produttivo, migliorando così la qualità della vita. Ciò coinvolge stakeholder differenti, tra cui imprese, consumatori, decisori politici, ricercatori, scienziati, rivenditori, mezzi di comunicazione e agenzie di cooperazione allo sviluppo. È necessario per questo un approccio sistematico e cooperativo tra soggetti attivi nelle filiere, dal produttore fino al consumatore. Ciò richiede inoltre di coinvolgere i consumatori in iniziative di sensibilizzazione al consumo e a stili di vita sostenibili, offrendo loro adeguate informazioni su standard ed etichette, e coinvolgendoli, tra le altre cose, nell’approvvigionamento pubblico sostenibile”⁶³. In riferimento ai dati registrati nel 2019, “l’indicatore ha un andamento positivo fino al 2016, grazie ai miglioramenti della produttività nell’uso delle risorse

⁶⁰ COTTONE, N. 2020, *op. cit.*

⁶¹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 11”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁶² AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 11”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

⁶³ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 12”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

e del consumo di materia (+12% tra il 2010 e il 2017) e delle emissioni di CO₂ da nuove autovetture. A partire dal 2016, si registra un leggero peggioramento causato dall'aumento della produzione di rifiuti (esclusi i principali rifiuti minerali), mentre il tasso di riciclo dei rifiuti rimane stabile per tutto l'arco di tempo considerato. Anche in questo caso, i diversi Paesi dell'Unione presentano andamenti abbastanza simili⁶⁴. In generale, si rende necessario un attivo intervento per evitare di incorrere in problemi quali il degrado delle risorse naturali ed ambientali e realizzare, in un'ottica di integrazione e coesione, un'interdipendenza tra le pratiche di sostenibilità e gli altri settori dell'economia⁶⁵.

L'obiettivo seguente, il numero 13, è rivolto a “Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico”. Si tratta di un tema all'ordine del giorno che soprattutto attualmente sta rivestendo molta attenzione in tutti i livelli governativi. “Il cambiamento climatico interessa i paesi di tutti i continenti. Esso sta sconvolgendo le economie nazionali, con costi alti per persone, comunità e paesi oggi, e che saranno ancora più gravi un domani. Le persone stanno sperimentando gli impatti significativi del cambiamento climatico, quali ad esempio il mutamento delle condizioni meteorologiche, l'innalzamento del livello del mare e altri fenomeni meteorologici ancora più estremi. Le emissioni di gas a effetto serra, derivanti dalle attività umane, sono la forza trainante del cambiamento climatico e continuano ad aumentare. Attualmente sono al loro livello più alto nella storia. Se non si prendono provvedimenti, si prevede che la temperatura media della superficie terrestre aumenterà nel corso del XXI secolo e probabilmente aumenterà di 3°C in questo secolo – alcune aree del pianeta sono destinate a un riscaldamento climatico ancora maggiore. Le persone più povere e vulnerabili sono le più esposte”⁶⁶. Infatti, “l'indicatore mostra una tendenza sempre crescente dovuta alla riduzione dell'intensità di emissioni del consumo energetico (-6% tra il 2010 e il 2017) e delle emissioni di gas a effetto serra. Quest'ultime sono diminuite del 10% rispetto al 2010, superando l'obiettivo della Strategia Europa 2020, nonostante il fatto che negli ultimi quattro anni la situazione non mostri miglioramenti significativi”⁶⁷. “Attualmente ci sono soluzioni accessibili e

⁶⁴ COTTONE N., 2020, *op. cit.*

⁶⁵ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 12”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁶⁶ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 13”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁶⁷ COTTONE N., 2020, *op. cit.*

flessibili per permettere ai paesi di diventare economie più pulite e resistenti. Il ritmo del cambiamento sta accelerando dato che sempre più persone utilizzano energie rinnovabili e mettono in pratica tutta una serie di misure che riducono le emissioni e aumentano gli sforzi di adattamento. Tuttavia il cambiamento climatico è una sfida globale che non rispetta i confini nazionali. Le emissioni sono ovunque e riguardano tutti. È una questione che richiede soluzioni coordinate a livello internazionale e cooperazione al fine di aiutare i Paesi in via di sviluppo a muoversi verso un'economia a bassa emissione di carbonio. Per far fronte ai cambiamenti climatici, i paesi hanno firmato nel mese di aprile un accordo mondiale sul cambiamento climatico (Accordo di Parigi sul Clima)⁶⁸.

L'obiettivo 14 è "Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile". "Inquinamento e sfruttamento eccessivo dei nostri oceani sono la causa di sempre maggiori problemi, quali una grave minaccia per la biodiversità, l'acidificazione degli oceani e l'aumento dei rifiuti di plastica. Oltre alla pesca industriale e l'utilizzo commerciale delle risorse marine, il cambiamento climatico sta mettendo gli ecosistemi marini sotto pressione sempre in aumento. Una continua crescita della popolazione mondiale sarà ancora più legata al problema delle risorse marine in futuro. L'Obiettivo 14 mira a ridurre in modo significativo tutti i tipi di inquinamento marino, riducendo al minimo l'acidificazione degli oceani entro il 2025, affrontando in modo sostenibile la gestione e la protezione degli ecosistemi marini e costieri. Esso mira inoltre, entro il 2020, a regolamentare la raccolta in modo efficace e a bloccare la pesca eccessiva, ponendo fine alla pesca illegale e non regolamentata e le pratiche di pesca distruttive. Inoltre, obiettivo 14 tende a vietare determinati tipi di sovvenzioni alla pesca"⁶⁹. Questo obiettivo mostra un andamento positivo: "l'indicatore registra un aumento costante nell'arco del periodo analizzato, dovuto al miglioramento di tutti gli indicatori elementari. In particolare, a partire dal 2013, cresce l'indicatore relativo alle superfici marine comprese nella rete Natura 2000, che raddoppia in soli quattro anni"⁷⁰. Infatti, poiché gli oceani offrono a miliardi di persone la fonte per il loro sostentamento, è necessario investire maggiori sforzi nel

⁶⁸ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 13", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁶⁹ AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁷⁰ COTTONE N, 2020, *op. cit.*

consumo e nella tutela delle risorse oceaniche a tutti i livelli, sempre in ottica di sostenibilità⁷¹.

Dedicato al patrimonio verde è l'obiettivo 15: "Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre". "La conservazione e l'uso sostenibile della biodiversità sono di vitale importanza per lo sviluppo sociale ed economico, nonché per la sopravvivenza dell'umanità. Tuttavia, vi è un evidente e continuo declino della biodiversità con una perdita della superficie forestale che minaccia la prosperità umana, con un impoverimento delle popolazioni rurali povere - comprese le comunità indigene e locali - particolarmente colpite. Biodiversità e foreste contribuiscono alla riduzione della povertà e sono alla base della sicurezza alimentare e della salute umana, poiché assicurano aria pulita e acqua, assorbendo le emissioni di CO2 oltreché lo sviluppo ambientale. L'obiettivo 15 è finalizzato alla conservazione, restauro e uso sostenibile degli ecosistemi, con l'obiettivo di fermare la deforestazione, assicurare il ripristino delle foreste degradate e sostanzialmente aumentare il rimboschimento entro il 2020. Inoltre, partecipa alla lotta alla desertificazione entro il 2030 e al ripristino dei terreni interessati dalla desertificazione, siccità e inondazioni. Per proteggere la biodiversità, l'obiettivo 15 chiede misure urgenti per porre fine al bracconaggio e al traffico di specie animali e vegetali protette"⁷². Nonostante dei buoni risultati, "l'indicatore sintetico appare in netto peggioramento. Tale andamento riflette il significativo aumento della impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale, cresciuta di circa 350 km² all'anno (un'area superiore alla superficie di Malta) nel periodo 2006-2015"⁷³. Dunque, "è improbabile che gli obiettivi del 2020 dell'obiettivo 15 per lo sviluppo sostenibile siano raggiunti, il degrado del territorio continua, la perdita di biodiversità si sta verificando a un ritmo allarmante e le specie invasive e il bracconaggio e il traffico illecito di animali selvatici continuano a contrastare gli sforzi per proteggere e ripristinare gli ecosistemi vitali e specie"⁷⁴.

È possibile poi sintetizzare l'obiettivo seguente, il numero 16, con una chiara formula: "Pace, giustizia e istituzioni forti". È evidente che senza una comunità pacifica e inclusiva e una governance efficace, lo sviluppo non può essere sostenibile.

⁷¹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, "Progress of goal 14", 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁷² AICS, "Obiettivi di sviluppo sostenibile", 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁷³ COTTONE N, 2020, *op. cit.*

⁷⁴ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, "Progress of goal 15", 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

Ad esempio, i paesi colpiti da conflitti sono i più lontani dal raggiungimento degli SDG, mentre in molti altri paesi il ristabilimento delle istituzioni di pace e responsabili ha contribuito notevolmente al raggiungimento degli SDG. L'Obiettivo 16 entro il 2030 mira pertanto a promuovere società pacifiche e inclusive. Come tale, essa sostiene di ridurre ogni forma di violenza, comprese la tortura e la lotta contro tutte le forme di criminalità organizzata. Inoltre, obiettivo 16 prevede di ridurre in modo significativo corruzione e concussione, così come flussi finanziari illeciti e di armi. Per garantire che le società siano pacifiche e inclusive, L'Obiettivo 16 ha anche lo scopo di promuovere le istituzioni inclusive e lo stato di diritto, e di garantire la parità di accesso alla giustizia⁷⁵. Questo presenta un trend stabile: “l'indicatore composito, dopo una significativa riduzione, mostra negli ultimi due anni una tendenza positiva, sostenuta dalla maggiore fiducia espressa dai cittadini nel Parlamento, nella Commissione e nella Banca Centrale Europea e dalla riduzione del numero di omicidi rispetto alla popolazione (0,62 omicidi ogni 100.000 persone), diminuito del 31% tra il 2010 e il 2017”⁷⁶. Anche in riferimento al 2019 “i progressi nel porre fine alla violenza, promuovere lo stato di diritto, rafforzare le istituzioni e aumentare l'accesso alla giustizia sono diseguali e continuano a privare milioni della loro sicurezza, diritti e opportunità e compromettere la fornitura di servizi pubblici e un più ampio sviluppo economico. Anche gli attacchi alla società civile frenano i progressi dello sviluppo. Gli sforzi rinnovati sono essenziali per il raggiungimento dell'obiettivo di sviluppo sostenibile 16”⁷⁷.

Infine, il 17esimo ed ultimo obiettivo di sostenibilità è: “Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”. Questo si presenta come un obiettivo-chiave, che fa da raccordo e da modalità operativa a tutti gli altri sopra esposti. “Per avere successo, l'agenda per lo sviluppo sostenibile richiede partenariati tra governi, settore privato e società civile. Queste collaborazioni inclusive, costruite su principi e valori, su una visione comune e su obiettivi condivisi, che mettano al centro le persone e il pianeta, sono necessarie a livello globale, regionale, nazionale e locale. È necessaria un'azione urgente per mobilitare, reindirizzare e liberare il potere trasformativo di migliaia di miliardi di dollari di

⁷⁵ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁷⁶ COTTONE N, 2020, *op. cit.*

⁷⁷ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 16”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

risorse private per realizzare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Investimenti a lungo termine, ivi compresi gli investimenti diretti esteri, sono necessari nei settori chiave, soprattutto nei Paesi di sviluppo. Tali settori comprendono l'energia sostenibile, le infrastrutture e i trasporti, così come le tecnologie di informazione e comunicazione. Il settore pubblico avrà bisogno di stabilire una direzione chiara. I sistemi di revisione e di monitoraggio, i regolamenti e le strutture di incentivi che permettono tali investimenti devono essere riorganizzati al fine di attrarre gli investimenti e rafforzare lo sviluppo sostenibile. I meccanismi nazionali di controllo come le istituzioni supreme di revisione e le funzioni di supervisione delle legislature dovrebbero essere rafforzate⁷⁸. Quanto ai risultati, “i progressi su alcuni mezzi per raggiungere gli obiettivi di attuazione si stanno muovendo rapidamente: le rimesse personali sono ai massimi storici, una percentuale crescente della popolazione mondiale ha accesso a Internet ed è stata istituita la Banca tecnologica per i paesi meno sviluppati. Tuttavia, permangono sfide significative: l'APS (Aiuto Pubblico allo Sviluppo) sta diminuendo, i flussi di investimenti privati non sono ben allineati con lo sviluppo sostenibile, continuano ad esserci un significativo divario digitale e ci sono tensioni commerciali in corso. È necessaria una cooperazione internazionale rafforzata per garantire che esistano mezzi di attuazione sufficienti per offrire ai paesi l'opportunità di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile⁷⁹. Infatti, “l'Obiettivo 17 invita i paesi sviluppati a rinnovare il loro impegno di destinare lo 0,7% del reddito lordo nazionale all'aiuto pubblico allo sviluppo. Ha lo scopo di garantire una maggiore mobilitazione delle risorse interne per ridurre la dipendenza dal sostegno straniero, così come una maggiore collaborazione internazionale nel campo delle scienze, tecnologia e innovazione, e la promozione di un sistema commerciale multilaterale equo. L'Obiettivo 17 sostiene anche il miglioramento della stabilità macroeconomica e la coerenza delle politiche nell'interesse di sviluppo sostenibile⁸⁰. “Ottenere dei miglioramenti per il raggiungimento degli obiettivi nel giro di quindici anni non sarà una impresa facile. Ma la precedente esperienza, fondata su degli obiettivi globali prefissati, ci ha dimostrato che è un metodo che funziona. Gli Obiettivi per lo sviluppo del Millennio, che furono adottati nel 2000, hanno migliorato le vite di milioni di

⁷⁸ AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 17”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

⁷⁹ SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 17”, 2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

⁸⁰ Obiettivi di sviluppo sostenibile – SDGs, *op. cit.*

persone. La povertà globale continua a decrescere; sempre più persone si sono viste garantire l'accesso a fonti migliori d'acqua; un maggior numero di bambini frequenta le scuole elementari; e una serie d'investimenti mirati alla lotta contro la malaria, l'Aids e la tubercolosi hanno salvato milioni di persone”⁸¹. Da quanto esposto, emerge dunque l'importanza di una fitta rete di cooperazione da parte di tutte le componenti sociali, soggetti pubblici e privati, a livello nazionale ed internazionale, per attuare quanto prefissato da questi obiettivi e, in modo più ampio, da Agenda 2030, e dare un'impronta maggiormente sostenibile ad ogni aspetto della nostra vita.

I *report di performance* hanno diverse estensioni e sono frequentemente attribuiti a quelli aventi ad oggetto la *Corporate Social Responsibility* (CSR) o similari che includono report integrati. Questi ultimi possono dare risposte alle domande più varie degli stakeholders oltre a rappresentare le azioni dell'organizzazione, con i relativi impatti, all'ambiente di riferimento e alla società (Beattie, 2014⁸²; Gray et al., 1995⁸³; Guthrie et al., 2008⁸⁴; Helfaya et al., 2019)⁸⁵.

La gestione sostenibile prende i concetti dalla sostenibilità e li sintetizza con i concetti di gestione. La sostenibilità ha tre rami: l'ambiente, i bisogni delle generazioni presenti e future e l'economia. Utilizzando questi rami, si crea la capacità di un sistema di prosperare mantenendo la redditività economica e anche alimentando i bisogni delle generazioni presenti e future limitando l'esaurimento delle risorse. Da questa definizione è nata la gestione sostenibile per essere definita come l'applicazione di pratiche sostenibili nelle categorie di impresa, agricoltura, società, l'ambiente e la vita personale gestendoli in modo da avvantaggiare le generazioni attuali e quelle future.

La gestione sostenibile è necessaria perché è una parte importante della capacità di mantenere con successo la qualità della vita sul nostro pianeta. La gestione sostenibile può essere applicata a tutti gli aspetti della nostra vita. Ad esempio, le pratiche di un'impresa dovrebbero essere sostenibili se desiderano rimanere nelle imprese, perché

⁸¹ *Ibidem*.

⁸² BEATTIE V., “Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: issues, theory, methodology, methods and a research framework”, *The British Accounting Review*, 46, 2, 2014, pp. 111-134.

⁸³ GRAY R., KOUHY R., LAVERS S., “Methodological themes: constructing a research database for social and environmental reporting by UK companies”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8, 2, 1995, pp. 78-101.

⁸⁴ GUTHRIE J., CUGANESAN S., WARD L., “Industry specific social and environmental reporting: the Australian food and beverage industry”, *Accounting Forum*, 32,1, 2008, pp. 1-15.

⁸⁵ HELFAYA A., WHITTINGTON M., ALAWATTAGE C., “Exploring the quality of corporate environmental reporting Surveying preparers' and users' perceptions”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32, 1, 2019, pp. 163-193.

se l'azienda è insostenibile, allora per definizione di sostenibilità cesseranno di essere in grado di essere in concorrenza. Le comunità hanno bisogno di una gestione sostenibile, perché se la comunità vuole prosperare, la gestione deve essere sostenibile. Foresta e risorse naturali hanno bisogno di una gestione sostenibile se vogliono essere in grado di essere continuamente utilizzati dalla nostra generazione e dalle generazioni future. Anche le nostre vite personali devono essere gestite in modo sostenibile. Questo può avvenire prendendo decisioni che aiuteranno a sostenere il nostro ambiente circostante e l'ambiente, oppure può essere gestendo il nostro benessere emotivo e fisico. La gestione sostenibile può essere applicata a molte cose, in quanto può essere applicata come concetto letterale e astratto. Il significato, a seconda di cosa vengono applicati, il significato di ciò che è può cambiare.

1.4. Strategic management & Stakeholder engagement

Lo *strategic management* è il processo e l'approccio per specificare gli obiettivi di un'organizzazione, sviluppare politiche, programmi, paradigmi e piani per raggiungere obiettivi e allocare risorse in modo da implementare le politiche, i programmi, i paradigmi e i piani. In altre parole, lo *strategic management* può essere visto come la gestione delle componenti combinate delle tre fasi del processo strategico; cioè, sviluppo della strategia, implementazione della strategia e valutazione della strategia.

La gestione strategica implica:

- la comprensione della posizione strategica di un'organizzazione,
- le scelte strategiche per il futuro e la gestione della strategia in azione.
- l'esplorazione e la gestione di una strategia aziendale organizzativa,
- la modellazione e l'analisi della strategia aziendale complessiva del sistema per includere la posizione strategica dell'organizzazione.

La posizione strategica riguarda l'impatto sulla strategia dell'ambiente esterno, la capacità strategica di un'organizzazione (risorse e competenze), le aspettative e l'influenza degli stakeholder, nonché le influenze culturali e storiche come parametri storici organizzativi, settoriali e nazionali.

Le scelte strategiche implicano la comprensione delle basi della strategia futura aziendale e internazionale e le opzioni per lo sviluppo della strategia in termini sia di direzioni che di metodo di sviluppo. La strategia in azione si occupa di garantire che le strategie sviluppate funzionino nella pratica. Questo di solito include una

considerazione approfondita dei processi di sviluppo della strategia nell'organizzazione, strutturando e ristrutturando (reingegnerizzazione) l'organizzazione per supportare prestazioni efficaci ed efficienti (produttività ottimale) in termini di strutture organizzative, processi e relazioni.

Il concetto di strategia nel tempo è stato affrontato da diversi autori. Uno di questi è Chandler, che propone che la strategia sia la definizione degli obiettivi e degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, l'adozione di azioni e l'allocazione delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

Per Andrews, la strategia è il modello degli obiettivi, delle politiche, degli scopi, degli obiettivi e dei piani per raggiungerli affrontati in modo tale da definire in quale attività l'azienda è o sarà. Secondo Porter, la strategia consiste nel selezionare l'insieme di attività in cui un'azienda si distingue per stabilire una differenza sostenibile nel mercato; nasce la differenziazione delle attività scelte e di come vengono svolte.

1.4.1. Dall'idea alla strategia

Johnson et al. (2008)⁸⁶ descrivono l'attività di *strategic management* come avente tre elementi distinti: l'analisi strategica, che riguarda la comprensione della posizione strategica dell'organizzazione; scelta strategica, che è la comprensione delle basi che guidano le decisioni strategiche; e l'attuazione della strategia concernente la traduzione della strategia in azione, suggerendo che lo *strategic management* si ottiene attraverso un processo logico e lineare. La gestione strategica è il processo in cui un'organizzazione sviluppa e implementa piani che sposano gli obiettivi di tale organizzazione. Il processo è continuo e si evolve man mano che gli obiettivi dell'organizzazione cambiano. Le organizzazioni si impegnano nella gestione strategica per assicurarsi di adattarsi alle tendenze e ai cambiamenti esterni come la globalizzazione. Diversi concetti chiave caratterizzano la gestione strategica e lo sviluppo degli obiettivi organizzativi.

Lo *strategic management* può essere definita come un processo in corso. Dess, Lumpkin e Taylor (2005)⁸⁷ indicano che lo *strategic management* di un'organizzazione comporta tre processi in corso: analisi, decisioni e azioni. Fondamentale è l'analisi degli obiettivi strategici (visione, missione e obiettivi strategici) insieme all'analisi

⁸⁶ JOHNSON G, SCHOLES K., WHITTINGTON R., "Exploring Corporate Strategy", 8th ed. FT Prentice Hall, p. 11-12.

⁸⁷ DESS G.G., LUMPKIN, G.T., TAYLOR, M.L. *Strategic Management*, 2 ed. McGraw-Hill Irwin, New York, 2005.

dell'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione. Tutto ciò per creare e sostenere vantaggi competitivi, rispondendo alle domande “dove vuoi che vada il tuo business” (obiettivi), “come arriverà il tuo business” (strategia) e “come saprai quando arrivarci” (valutazione) (Hofstrand, 2007)⁸⁸. Pertanto, lo *strategic management* è l'insieme diffuso di attività e processi in corso che le organizzazioni utilizzano per coordinare e allineare sistematicamente le risorse e le azioni con la missione, la visione e la strategia all'interno di un'organizzazione. Le attività di gestione strategica trasformano il piano in un sistema che fornisce *feedback* sulle prestazioni strategiche al processo decisionale e consente al piano di evolversi e crescere al variare dei requisiti e di altre circostanze. Inoltre, secondo Johnson, Scholes e Whittington (2008)⁸⁹ sottolineano che la gestione strategica include la comprensione della posizione strategica di un'organizzazione, fare scelte strategiche per il futuro e gestire la strategia in azione. La gestione strategica è quindi definita come il processo attraverso il quale l'organizzazione analizza gli ambienti interni ed esterni allo scopo di formulare strategie e allocare risorse per sviluppare un vantaggio competitivo in un settore che consente il raggiungimento di successo degli obiettivi organizzativi (Cox, Daspit, McLaughlin, e Jones III, 2012)⁹⁰. Ancora più importante da notare è che tale processo non riguarda la previsione del futuro, ma la preparazione per esso e la conoscenza dei passi esatti che l'organizzazione dovrà intraprendere per attuare il proprio piano strategico e ottenere un vantaggio competitivo (Blatstein, 2012)⁹¹.

1.4.2. Il piano strategico

La strategia è considerata un processo di pianificazione deliberato (formale), avviato dal *top management* (*top-down*), basato su un'analisi di settore elaborata (razionale) e volto a progettare una grande strategia coesa per l'azienda (Volberda, 2004).⁹² Per assistere in questo processo sono stati sviluppati numerosi strumenti e

⁸⁸ HOFSTRAND, D. (2007). Strategic Management Concepts: AG Decision Maker. OIWA State Univeristy File C6-39 July 2007.

⁸⁹ JOHNSON, G, SCHOLE, K. WHITTINGTON, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. 8th ed. FT Prentice Hall, p. 11-12.

⁹⁰ COX, M. Z., DASPIT, J., McLaughlin, E. and Jones III, R.J. (2012). Strat.Mgmt.: Is It an Academic Discipline? Journal of Business Strategies, Vol. 29 Issue 1, pp. 27-28

⁹¹ BLATSTEIN, I.M. (2012). Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? Organisation Development Journal, Vol. 30 Issues 2, pp. 32

⁹² VOLBERDA, H.W. (2004), “Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis”, European Management Review, Vol. 1 No. 1, pp. 35-42.

tecniche analitiche, come l'analisi SWOT (punti di forza, debolezza, opportunità e minacce), l'analisi del settore delle cinque forze di Porter, la matrice della quota di crescita BCG e il modello 7S di McKinsey.

Ulteriore strumento per la strategia è il piano strategico come “il modo migliore per sviluppare e implementare strategie per fornire a ciascuna unità aziendale un vantaggio competitivo (Mintzberg, 1994)⁹³ .

Di conseguenza, la pianificazione strategica si basa su una serie di fasi sequenziali nel processo di sviluppo della strategia, come la formulazione degli obiettivi, l'analisi ambientale, la formulazione, l'attuazione e il controllo della strategia. Al centro della visione della gestione strategica convenzionale è che esiste un'associazione positiva tra pianificazione strategica e performance aziendale con la direzione della causalità dalla pianificazione strategica alla performance (Greenley, 1986). La formalizzazione e la completezza del processo di pianificazione sotto forma di piani scritti può anche introdurre rigidità e incoraggiare un'eccessiva burocrazia (Bresser e Bishop, 1983). Tuttavia, Armstrong (1991) afferma che i sistemi di pianificazione strategici hanno avuto un impatto positivo sulle prestazioni aziendali nel corso del tempo. Altre ricerche forniscono ulteriori prove che i piani strategici, contribuiscono e a prestazioni organizzative più elevate (Andersen, 2000)⁹⁴. Gli studi hanno rilevato un'associazione positiva tra pianificazione e prestazioni, in particolare nei settori dinamici e complessi. La formulazione di un piano strategico contenente elementi chiave della teoria prescrittiva dello *strategic management* attraverso la pianificazione di una missione, la definizione di obiettivi e l'attuazione di strategie e sistemi di controllo per garantire il raggiungimento degli obiettivi può portare a miglioramenti indiretti delle prestazioni migliorando l'efficacia della gestione in tutta l'organizzazione. L'elaborazione del piano, quindi, permette la definizione di una pianificazione strategica efficace come processo di gestione, indipendentemente dalla performance raggiunta (Greenley, 1986)⁹⁵. Proprio per questo motivo, un efficace sistema di pianificazione strategica per un'azienda collegherà gli obiettivi strategici a lungo termine con i piani operativi e di medio raggio. Per facilitare questa attività, i soggetti coinvolti in tale processo

⁹³ MINTZBERG, H. and Waters, J.A. (1985), “Of strategies, deliberate and emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 259-69.

⁹⁴ ANDERSEN, T.J. (2000), “Strategic planning, autonomous actions and corporate performance”, *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 184-200.

⁹⁵ GREENLEY, G.E. (1986), “Does strategic planning improve company performance”, *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 101-9.

raccolgono dati, prevedono, modellano e costruiscono scenari alternativi. L'approccio standard includerebbe un'analisi ambientale esterna per identificare le opportunità e le minacce che l'organizzazione deve affrontare e un'analisi interna per identificare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione. Tale analisi SWOT può implicare di per sé una serie di diverse forme di analisi, ad esempio un esame della struttura del settore e un esame della base di risorse dell'organizzazione, compresa l'identificazione delle competenze chiave.

1.4.3. *La Stakeholder theory*

Una delle prime definizioni di “*stakeholder*” fornita dalla letteratura e, in particolare, nel 1947 dal presidente della Johnson & Johnson il quale, indicandoli come dipendenti, clienti, azionisti e manager, li indicò come “strettamente legati agli affari” dell’impresa. Robert Wood Johnson, industriale americano, nel 1950, fornì i quattro componenti, in ordine di importanza, comuni alle imprese: *clienti, dipendenti, comunità e azionisti*⁹⁶. L’attenzione alla cura e agli interessi delle prime tre componenti determinava il vantaggio per gli azionisti di ogni impresa. Wood sottolineò la relazione diretta tra il profitto che un’impresa poteva produrre e la capacità di soddisfare responsabilmente le legittime aspettative ed i bisogni degli *stakeholder* primari.

La Teoria degli *Stakeholder* rappresenta una nuova soluzione innovativa per sviluppare una più adeguata responsabilità organizzativa; gli *stakeholder* sono definiti come soggetti portatori di interessi, senza il cui supporto l’impresa non è in grado di sopravvivere, e che possono influenzare l’impresa o esserne influenzati dalle sue attività⁹⁷. La teoria è stata analizzata in letteratura sotto differenti lenti. Donaldson e Preston (1995)⁹⁸ indagano la teoria secondo quattro differenti prospettive:

1. *Teoria descrittiva*, con cui l’impresa viene definita come una costellazione di interessi cooperativi e tra loro in concorrenza che presentano un valore intrinseco. Secondo tale prospettiva, la teoria è utile a rappresentare: (a) la natura

⁹⁶ PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., “Stakeholder management and corporate performance”, in *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19(4), 1990, pag. 362.

⁹⁷ FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pittman, Marshfield, MA, 1984.

⁹⁸ DONALDSONS T., PRESTON L.E., “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, in *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 1995, pagg. 65-91.

dell'impresa⁹⁹; (b) il pensiero dei *manager* sulla gestione¹⁰⁰; (c) il pensiero dei componenti il *board* (o CdA) rispetto agli interessi dei costituenti l'impresa¹⁰¹; (d) le modalità con cui vengono gestite alcune imprese¹⁰²;

2. *Teoria strumentale*, per cui raccogliendo dati empirico/descrittivi la teoria poteva evidenziare connessioni tra lo *stakeholder management* e risultati raggiunti. In sintesi, l'ipotesi era che le imprese che adottano concretamente lo *stakeholder management* (e con il verificarsi di altre condizioni) raggiungono maggiormente obiettivi aziendali (quali ad esempio quelli sugli indici di redditività, ecc...). In tale direzione anche altri autori¹⁰³ i quali attraverso studi empirici hanno evidenziato un fattore comune consistente in una simile prospettiva degli *stakeholder*, tra aziende di successo operanti in diversi settori.
3. *Teoria normativa* (quella maggiormente battuta), il che prevede la condivisione dei seguenti punti: (1) gli *stakeholder* sono individui o gruppi con legittimi interessi per gli aspetti sostanziali e/o procedurali per l'impresa e vengono individuati in base alla natura dei loro interessi verso la società ovvero e viceversa; (2) ogni *stakeholder* merita considerazione sia per i suoi interessi, sia per quelli che può maturare verso altri gruppi.
4. *Teoria manageriale*, per cui la teoria (in un'ottica descrittiva situazionista sia esistente che predittiva) fornisce relazioni di causa-effetto. Suggerisce azioni e pratiche che, nel loro complesso, rappresentano i principi dello *stakeholder management*¹⁰⁴.

⁹⁹ BRENNER S.N., COCHRAN P., "The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research". *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Sundance, UT, 1991.

¹⁰⁰ BRENNER S.N., MOLANDER E., "Is the ethics of business changing", in *Harvard Business Review*, Vol. 55(January-February), 1977, pagg. 55-71.

¹⁰¹ WANG J., DEWHIRST H.D., "Boards of directors and stakeholder orientation", in *Journal of Business Ethics*, Vol. 11(2), 1992, pagg. 115-123.

¹⁰² HALAL W.E., "The New Management: business and social institutions in the information age", in *Business in the Contemporary World*, Vol. 2(2), 1990, pagg. 41-54; CLARKSON M.B.E. "Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model", in POST J.E. (a cura di), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1991, pagg. 331-358; KREINER P., BAMBIR A., "Influence and Information in Organisation – Stakeholder Relationships", in POST J.E. (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pagg. 3-36.

¹⁰³ KOTTER J. P., HESKETT J. L., *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press, 1992.

¹⁰⁴ AZARA A., *La Teoria degli Stakeholder come origine per l'affermazione di un'Impresa nel settore dei Servizi Pubblici Analisi di un'azienda che opera nel mercato idrico ed energetico: ACEA S.p.A.*, 2009, pag. 54, Tesi Dottorale disponibile su <http://tesi.eprints.luiss.it/75/1/azara-tesi.pdf>.

Mentre le prime tre prospettive sono state spesso combinate, anche se nessuna delle tre ha concretamente raggiunto una sua identità pura, la quarta è stata quella meno esplorata.

Le interazioni del tipo interno-esterno, esterno-interno, esterno-esterno ed interno-interno (nell'ipotesi di grandi gruppi aziendali, *holding*, società partecipate, etc...) nascono grazie al sistema impresa e ai portatori d'interesse, o, per meglio dire, mediante le relazioni tra l'organizzazione ed il suo contesto di riferimento. Tali relazioni sono molto delicate in quanto influenzano sia le dinamiche decisionali che quelle di sviluppo dell'ente. Lo sviluppo armonico tra le aspettative degli *stakeholder primari* (come dipendenti, consumatori, *suppliers*, etc...), gli *shareholder* ed i *manager*, per la co-creazione di valore, è data dallo *stakeholder management*. Dalla letteratura, infatti, si ribadisce che l'investimento nello *stakeholder management* può essere complementare alla creazione di valore degli *shareholder* e può realmente costituire una base per il vantaggio competitivo¹⁰⁵ che si alimenta grazie ad un'armonia relazionale che rappresenta un potenziale enorme. Partendo da questa armonia relazionale, può essere avviato un processo di coinvolgimento attivo, un *engagement* degli *stakeholder*, attraverso la quantità e qualità delle relazioni tra il soggetto di governo dell'impresa e gli attori che abitano il contesto in cui questa opera e dalla capacità di alimentare in modo sostenibile nel tempo tali relazioni.

1.4.3.1.L'engagement degli stakeholder

Freeman, nel 1984, propone il suo modello che rappresenta una base di modello della teoria degli *stakeholder*. Rappresenta, infatti, un pilastro fondamentale dello *strategic management* dal titolo *Strategic Management: A Stakeholder Approach*¹⁰⁶.

¹⁰⁵ HILLMAN A.J., KEIM G.D., "Shareholders, Stakeholders and Social Issue", in *Strategic Management Journal*, Vol. 22(2), 2001, pag. 135.

¹⁰⁶ FREEMAN R.E., 1984, *op. cit.*

Da quel momento, accademici e non, hanno fornito tantissimi contributi su tale teoria, di cui prevalentemente testi¹⁰⁷ e *journal paper, book chapters e proceedings*¹⁰⁸. La teoria degli *stakeholder* ha sviluppato, nel corso del tempo, filoni di ricerca legati alla CSR¹⁰⁹ così come anche all'etica¹¹⁰.

Lo “*Stakeholder Engagement*” (*SE*) è un processo di dialogo e coinvolgimento degli *stakeholder* che consente all'organizzazione di rilevare le esigenze, i bisogni e le aspettative dei propri interlocutori principali al fine di sviluppare la propria attività operativa e strategica in modo coerente rispetto alle attese dei soggetti coinvolti in un'ottica *stakeholder-oriented*. La *governance* istituzionale nelle procedure di miglioramento delle proprie *performance* è supportata mediante l'utilizzo di detto processo, in un contesto di complessità e diversificazione dei bisogni, riducendo contestualmente le asimmetrie informative. Il D. Lgs. 150/09, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ha messo in luce l'importanza della *SE* anche dal punto di vista legislativo. Gli enti pubblici, infatti, devono svolgere la loro attività in maniera trasparente garantendo elevati *standard* qualitativi del servizio tramite la valorizzazione dei risultati, che l'utilizzo dello *SE* può contribuire a garantire.

¹⁰⁷ ALKHAFIJI A.F. *A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment*. Quorum Books, New York, 1989; ANDERSON J.W. Jr. *Corporate social responsibility*. Quorum Books, New York, 1989; BRUMMER J.J. *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*. Greenwood Press, New York, 1991; PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., “Stakeholder management and corporate performance”, in *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19(4), 1990, pagg. 361-375 ed altri.

¹⁰⁸ BRENNER S.N., COCHRAN P., “The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research”. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Sundance, UT, 1991; CLARKSON M.B.E. “Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model”, in POST J.E. (a cura di), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1991, pagg. 331-358; GOODPASTER, K.E. “Business ethics and stakeholder analysis”, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1(1), 1991, pagg. 53-73; HILL C.W.L., JONES T.M. “Stakeholder-agency theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29(2), 1992, pagg. 131-154; WOOD D.J., “Corporate social performance revisited”, in *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), 1991, pagg. 691-718; WOOD D.J., “Social issues in management: Theory and research in corporate social performance”, *Journal of Management*, Vol. 17(2), 1991a, pagg. 383-405; DONDALDONS T., PRESTON L.E., “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, in *Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 1995, pagg. 65-91; MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, in *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 1997, pagg. 853-886 e altri.

¹⁰⁹ Da ROBERTS R.W., “Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory”, in *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17(6), 1992, pagg. 595-612 e fino a FREEMAN R.E., MOUTCNICK A., “Stakeholder management and CSR: questions and answers”, in *Umwelt Wirtschafts Forum, Springer Verlag*, Vol. 21(1), 2013, pagg. 5-9.

¹¹⁰ FREEMAN R.E., REED D.L., “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”, in *California Management Review*, Vol. 25(3), 1983, pagg. 317-332; CARROLL A.B., *op. cit.*, 1991, pagg. 39-48; FREEMAN R.E., LIEDTKA J., “Corporate social responsibility: A critical approach”, in *Business Horizons*, Vol. 34(4), 1991, July-August, pagg. 92-98; BOWIE N.E., FREEMAN R.E., (a cura di), *Ethics and Agency Theory: An Introduction*, Oxford University Press, 1992; JONES T.M., “Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics”, in *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), 1995, pagg. 404-437 fino a FREEMAN R.E., “The Wal-Mart effect and business, ethics, and society”, in *Academy of management perspectives*, Vol. 20(3), 2006, pagg. 38-40 ed altri.

Maggiori livelli di efficienza, sia decisionale che operativa, sono assicurati dallo *SE*, che rappresenta un processo decisionale inclusivo in quanto consente di definire le politiche strategiche coerenti con gli interessi dei soggetti coinvolti. Anche a livello organizzativo presenta una validità, in quanto il coinvolgimento degli *stakeholder* prevede una attività di pianificazione e gestione che attraverso sinergie e cambiamenti organizzativi, migliorano la comunicazione tra le varie strutture dell'organizzazione. È anche uno strumento di gestione del rischio poiché individua, in anticipo, situazioni teoricamente dannosi, sia in termini di *performance* che di reputazione dell'organizzazione. L'approccio *stakeholder-oriented*, che si concretizza attraverso allo *SE*, ha anche una importante valenza sociale perché pone in evidenza anche interessi sociali diversi al fine di aumentare un processo di equità delle scelte ed uno sviluppo socio-economico equo e civile¹¹¹. La definizione sostanziale di tre elementi principali è richiesta per l'ottenimento di un risultato apprezzabile per la realizzazione del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*: il luogo, la struttura ed il personale addetto che consenta di accogliere i soggetti mettendoli nella condizione di esprimere con facilità la propria opinione e contestualmente permetta di ottenere un risultato valido e non dispersivo. La valutazione dei risultati ottenuti rappresenta poi, una fase di estrema importanza perché rende esplicite ed operative le opinioni dei soggetti coinvolti. Uno strumento tipico utilizzabile in questa fase è la *SWOT Analysis* poiché consente di valutare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) che emergono dai risultati del processo di coinvolgimento. È necessario, inoltre, a seguito della valutazione dei risultati, sviluppare un sistema di rendicontazione che mostri i punti di forza e di debolezza in termini gestionali, organizzativi e relazionali precedentemente individuati e contestualmente sottolineare le opportunità e le minacce dell'organizzazione attuale e futura, in modo da indicare alla *governance* istituzionale uno strumento decisionale efficace.

¹¹¹ BOBBIO L. (a cura di), *A più voci. Amministrazioni, imprese, associazioni e citta-dini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2004.

CAPITOLO 2

LA SOSTENIBILITÀ NEL CONTESTO UNIVERSITARIO: ASSOCIAZIONISMO, NORME E PERFORMANCE

Sommario: 2.1. Le Dichiarazioni internazionali sulla sostenibilità in ambito universitario; 2.2. Il contesto italiano: la “Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile” e i principali progetti degli Atenei italiani; 2.2.1. I *ranking* internazionali delle università più sostenibili; 2.3. I piani strategici nelle università italiane; 2.3.1. Norme; 2.3.2. *Performance*; 2.3.3. Competizione tra università

2.1. Le Dichiarazioni internazionali sulla sostenibilità in ambito universitario

L’esistenza della vita, in ogni sua forma, è minacciata dalle problematiche relative agli ambiti ambientali, sociali, economici e istituzionali. È ormai necessario e vitale individuare la soluzione dalla discussione sulla sostenibilità. Anche il contesto universitario è chiamato ad un ruolo di primo piano in quanto avrà il compito di delineare il contributo e le modalità da offrire al raggiungimento dell’obiettivo di una società sempre più sostenibile. Ciò non soltanto da un punto di vista della formazione universitaria, pure importante, rispetto alle tematiche legate alla sostenibilità (Galluscio C., Torrecchia P., 2017)¹¹².

C’è da sottolineare, tuttavia, che il concetto di sostenibilità ha avuto un percorso storico molto complesso e poco lineare in quanto si è formato in diverse fasi non facilmente descrivibili.

La prima fase è individuabile con la “Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente umano” o “Conferenza di Stoccolma” del 1972, in cui, per la prima volta, a livello globale, con l’intervento di 113 nazioni, venne esplicitato il concetto di sviluppo sostenibile e, in particolare, di protezione dell’ambiente. Venne sottoscritta una dichiarazione congiunta di 109 articoli sui diritti umani e di responsabilità relative all'ambiente globale. Si stabilirono, inoltre, 26 principi politici e linee guida per ricercare soluzioni alle preoccupazioni pubbliche legate al deterioramento ambientale.

¹¹² GULLUSCIO C., TORRECCHIA P., “Corporate Social Responsibility in the University Courses in Italia: An empirical Analysis”, in *Dynamics of Corporate Social Responsibility*, Springer, Chan, 2017, pp. 139-165.

Si comprese la necessità di garantire le generazioni presenti ma, soprattutto, future minacciate da uno stato di crescente pericolo dovuto al depauperamento delle risorse disponibili.

Iniziarono a svilupparsi nuovi bisogni legati alla protezione ambientale in luogo delle vecchie consuetudini di un mondo, ormai, superato.

Si diffuse la concezione di un uso strategico delle risorse ambientali non più come insieme dei singoli elementi che lo compongono, ma elemento unico e indivisibile le cui problematiche devono essere analizzate e risolte in un contesto organico ed unitario, con azioni a portata regionale e mondiale (U.N., 1972¹¹³).

Uno degli effetti per la risoluzione di problematiche ambientali fu la creazione in Kenya dello “United Nations Environmental Programme” (U.N.E.P.), dell’O.N.U.

La tutela degli elementi fondamentali delle risorse viventi fu attuata nel 1980 attraverso un programma di creazione e sostenimento dello sviluppo con la “World Conservation Strategy” ideata da “International Union for Conservation of Nature”, dall’“United Nations Environmental Programme”, e dal “World Wildlife Fund”. Ulteriori garanzie ambientali sono state offerte dalla tutela e rispetto delle primarie condizioni di vita come i bisogni di mangiare, di una casa e di acqua pulita (I.U.C.N., 1980)¹¹⁴.

La creazione e l’elaborazione di un’agenda in materia ambientale e l’aiuto di organizzazioni, enti di ricerca, aziende e cittadini hanno consentito la realizzazione di un processo di cambiamento internazionale attraverso l’istituzione da parte dell’“Assemblea Generale delle Nazioni Unite”, nel 1983, della “World Commission on Environment and Development”, presieduta dalla norvegese Gro Harlem Brundtland.

La “World Commission on Environment and Development” nel 1987 pubblicò un rapporto denominato “Our Common Future”, detto anche “Rapporto Brundtland”, creando le basi dello sviluppo sostenibile: “l’umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future” (W.C.E.D., 1987, p. 43)¹¹⁵.

¹¹³ UNITED NATIONS (UN), “Report on the United Nations Conference on the Human Environment”, 1972, Stockholm.

¹¹⁴ IUCN, World Conservation Strategy, living resource conservation for sustainable development, 1980, IUCN, Morges.

¹¹⁵ WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), 1987, Our common future. Oxford: Oxford University Press.

Se “il soddisfacimento dei bisogni fondamentali e la possibilità di una vita migliore di ogni individuo è garantito dallo sviluppo sostenibile”, allo stesso tempo “ci sono delle limitazioni legate a problematiche della tecnologia e dell’organizzazione sociale del momento, alle risorse economiche e alla capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane. Il miglioramento e lo sviluppo delle tecnologie e dell’organizzazione sociale possono consentire l’incremento del benessere economico” (W.C.E.D., 1987, p. 8)¹¹⁶.

Dopo la pubblicazione del “Rapporto della W.C.E.D.”, la questione dello sviluppo sostenibile è stata posta all’attenzione delle organizzazioni e degli Enti mondiali, nazionali e regionali che produssero molteplici dichiarazioni e documenti.

Anche con il “*Summit della Terra*”, noto anche come “*United Nations Conference on Environment and Development*” (U.N.C.E.D.), 178 nazioni nel 1992 a Rio de Janeiro, in Brasile, attraverso conferenze, dibattiti e iniziative sulle tematiche socio-ambientali e, non ultimo, il coinvolgimento di un grosso numero di organizzazioni, provarono a realizzare soluzioni tese alla creazione di un percorso globale di costruzione di uno sviluppo sostenibile.

Il risultato della “*United Nations Conference on Environment and Development*” fu l’approvazione di due Convenzioni, una sui cambiamenti climatici ed una sulla biodiversità e di tre accordi, rappresentati da:

- “Agenda 21”;
- “Dichiarazione dei principi per la gestione delle foreste”;
- “Dichiarazione di Rio su ambiente e sviluppo”.

Si cominciò a comprendere che sviluppo e ambiente erano due fattori indivisibili. La loro eventuale divisione avrebbe compromesso la salvezza ed il progresso dell’umanità. Era fondamentale, pertanto, la diffusione e l’utilizzo delle informazioni scientifiche riguardanti le tematiche ambientali a favore della collettività allo scopo di sensibilizzare la collaborazione con enti e cittadini (U.N., 1992a)¹¹⁷.

Anche l’istituzione della “*United Nations Commission on Sustainable Development*” fu molto importante. Il suo scopo era attuare accordi e convenzioni mediante la diffusione ai membri dell’ONU delle criticità sulla sostenibilità, di esplicitare gli indirizzi politici utili per lo svolgimento di attività, e di sviluppare la comunicazione tra istituzioni e partner sociali.

Il documento al livello locale dell’Agenda 21 è stato fondamentale per la crescita dello sviluppo ambientale: “l’Agenda 21 si rivolge ai molteplici problemi e alle soluzioni affrontati dalle attività locali, al coinvolgimento e alla condivisione con gli enti locali che saranno elementi indispensabili alla realizzazione dei suoi obiettivi. Gli enti locali costruiscono, amministrano e mantengono le infrastrutture sociali e ambientali, sovrintendono ai processi di

¹¹⁶ *Ibidem*.

¹¹⁷ UNITED NATIONS (UN), “Report on the United Nations Conference on Environment and Development”, 1992a, Rio de Janeiro: United Nations.

pianificazione, stabiliscono le politiche e le norme ambientali locali, e assistono l'attuazione delle politiche di sostenibilità nazionali e sub-nazionali. Come livello di governo più vicino alla gente, esse giocano un ruolo vitale nell'educare, nel mobilitare e nel rispondere al pubblico e promuovere lo sviluppo sostenibile" (U.N., 1992b, cap. 28.1)¹¹⁸.

Dopo la Conferenza di Rio e con l'attuazione dell'Agenda 21 le normative nazionali e regionali furono rivisitate secondo la nuova concezione ambientale.

La "*Charter of European Sustainable Cities and Towns Towards Sustainability*" fu uno dei documenti più importanti con cui gli Stati Europei si impegnarono a livello politico a dare forma ai principi dell'Agenda 21.

Nel 1994, 80 Amministrazioni Locali europee e da 253 rappresentanti di organizzazioni internazionali, governi nazionali, istituti scientifici, consulenti e singoli cittadini siglarono la "*Carta di Aalborg*", un documento in cui venne statuito che non doveva essere perseguito un approccio tradizionale e specifico ma indirizzato solo alla sostenibilità secondo le proprie peculiarità in modo da consentire a livello locale il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il nuovo pensiero prevalente era l'integrazione delle politiche locali con i principi di sostenibilità attraverso la realizzazione di specifiche strategie locali sulla sostenibilità con l'utilizzo delle risorse a disposizione di ciascuna città.

Il processo decisionale della sostenibilità è un equilibrio dinamico che interessa tutti gli ambiti e, in modo particolare, quello locale e creativo.

È un processo dinamico, flessibile, modificabile e non statico, astratto e fisso.

Anche l'"International Council for Local Environmental Initiatives" nel 1994 riconobbe l'importanza dello sviluppo sostenibile originato dagli aspetti sostenibili locali.

Questa posizione ebbe una grande popolarità e diffusione in tutto il mondo.

Per l'"International Council for Local Environmental Initiatives", lo sviluppo sostenibile è "lo sviluppo che fornisce elementi ecologici, sociali ed opportunità economiche a tutti gli abitanti di una comunità, senza creare una minaccia alla vitalità del sistema naturale, urbano e sociale da cui queste opportunità dipendono" (I.C.L.E.I., 1996, p. 3)¹¹⁹.

Le politiche e le azioni attuative dell'Unione Europea sono state fortemente influenzate dai principi stabiliti a Rio de Janeiro.

L'Unione Europea ha cercato di omogeneizzare le politiche e le azioni attuative in argomento con le linee strategiche riferite alla protezione dell'ambiente degli Stati membri e con l'emanazione di strumenti specifici come gli "*Environment Action Programme*".

In ambito internazionale, dalla Conferenza di Rio de Janeiro fu elaborato anche la "*United Nations Framework Convention on Climate Change*".

¹¹⁸ UNITED NATIONS (UN), "Agenda 21 United Nations Conference on Environment and Development", Department of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development, 1992b, Rio de Janeiro: United Nations.

¹¹⁹ ICLEI, "ICLEI Biennial Report: May 1993–July 1995", 1996, Toronto, ON.

Era un trattato ambientale per le emissioni di gas serra senza limiti coercitivi alle nazioni. L'obiettivo era il raggiungimento in ambito internazionale di un valore sufficientemente basso delle concentrazioni dei gas serra in atmosfera in modo da evitare intromissioni antropogeniche dannose per il sistema climatico mondiale.

I limiti obbligatori di emissioni furono previsti nella “*Conference of Parties*”, con l'adozione di Protocolli tra le parti che, mediante riunioni specifiche, davano attuazione ai limiti obbligatori di emissioni stabiliti.

Con la Terza Conferenza delle Parti, nel 1997 a Kyoto, in Giappone, a cui fece seguito il “Protocollo di Kyoto”, entrato in vigore nel 2005, si stabilì la riduzione complessiva del 5,2% delle emissioni climatiche globali nel periodo 2008-2012, rispetto ai livelli del 1990, con diversi obiettivi specifici per le nazioni aderenti, secondo il principio della “responsabilità comune ma differenziata”.

Purtroppo, il pianeta è ancora alle prese con la problematica del riscaldamento globale e dei conseguenti cambiamenti climatici, per cui gli obiettivi del “Protocollo di Kyoto”, non stati pienamente raggiunti anche a causa delle attuali elevate emissioni di gas.

Anche sotto l'aspetto giurisprudenziale si iniziò a mettere in evidenza la necessità di conciliare lo sviluppo economico e la protezione dell'ambiente.

La Corte Internazionale di Giustizia, infatti, nel 1997 esaminò per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile in merito al progetto Gabčíkovo-Nagymaros di diga sul Danubio, senza attribuire allo stesso un carattere di principio obbligatorio.

Il concetto di sostenibilità ebbe, nel 1998, un secondo riconoscimento rilevante dato dall'approvazione della “*Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters*”, detta anche “*Convenzione di Aarhus*”.

Si sottolineava l'importanza dell'individuo posto al centro delle attività, del miglioramento della protezione dell'ambiente che era un risultato ottenibile solo attraverso una grande sensibilizzazione degli individui verso queste tematiche.

Si sottolineava l'importanza e la promozione, per le generazioni attuali e future, del vivere in un ambiente rivolto a garantire il benessere, la salute, la salvaguardia del diritto dell'essere umano.

Le autorità pubbliche hanno il compito e il dovere di facilitare l'accesso alle persone di informazioni sull'ambiente da loro possedute attraverso l'aumento delle possibilità di accesso alla giustizia in materia ambientale, oltre che del coinvolgimento, sempre più concreto e propositivo, e la partecipazione dei cittadini alle attività ambientali pubbliche.

Con i “Millennium Development Goals” si diede attuazione all'accordo dei 193 Stati membri dell'O.N.U. teso allo sviluppo della sostenibilità ambientale entro il 2015.

La “U.N. *Millennium Declaration*”, del 2000, conteneva anche gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio.

In questo documento si affermava che la sostenibilità ambientale era un obiettivo raggiungibile solo attraverso l’integrazione dei principi di sviluppo sostenibile nelle politiche e nei programmi dei Paesi, l’utilizzo di strumenti che consentissero di non depauperare le risorse ambientali, e con la messa in opera di politiche di accrescimento della biodiversità.

Il conseguimento di questi obiettivi era possibile solo attraverso “degli indicatori ufficiali e partenariati fra Stati, organizzazioni internazionali e organizzazioni non governative” (U.N., 2000)¹²⁰.

Nel settembre 2002 a Johannesburg si svolse il “*World Summit on Sustainable Development*” a cui parteciparono più di 100 fra Capi di Stato e di Governo.

I principali temi di questo nuovo *Summit* furono la verifica degli accordi della Conferenza del 1992 e, in particolare, l’attuazione dell’Agenda 21, e la programmazione del nuovo piano per il decennio successivo.

L’analisi della situazione mondiale mise in evidenza che i disastri ambientali si erano intensificati, la riduzione della povertà era inefficace e i risultati non sono soddisfacenti.

Inoltre, la liberalizzazione del commercio nell’ultimo secolo ha portato a un divario crescente tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo ed ha avuto un impatto negativo sull’ambiente.

Johannesburg non ebbe un impatto significativo e l’O.N.U. ammise che, dopo un decennio dal più importante vertice per la salvaguardia globale dell’ambiente con cui si mirava a fornire i metodi e le risposte per guidare il pianeta verso un futuro sviluppo sostenibile in ogni situazione politica, sociale ed economica, i risultati raggiunti erano piuttosto modesti.

Ci fu una adesione degli Stati alla “Dichiarazione sullo sviluppo sostenibile” costituita di 34 punti suddivisi in 6 sezioni, e ad un “Piano d’Attuazione”, un documento programmatico di 10 capitoli, in cui erano presenti raccomandazioni su temi quali la conservazione delle risorse naturali, la povertà, il ricorso alle energie rinnovabili, l’accesso all’acqua potabile e ai servizi igienici per i Paesi in via di sviluppo (U.N., 2002)¹²¹.

Gli addetti ai lavori ritennero (Sachs, 2002) che questi due documenti abbiano avuto scarso impatto giuridico, anche perché non rappresentarono la base per lo sviluppo di nuovi principi di condotta da parte dello Stato, né fissarono obiettivi e scadenze specifiche. Johannesburg e Rio de Janeiro hanno sostanzialmente riaffermato gli stessi principi e linee guida, ma senza le intenzioni e le condizioni politiche comuni necessarie per un ulteriore sviluppo. Nel giugno 2012 si è tenuta la “Conferenza delle Nazioni Unite sullo sviluppo sostenibile”, comunemente nota come “Conferenza Rio+20”.

¹²⁰ UNITED NATIONS (UN), “United Nations Millennium Declaration”, 2000, New York: United Nations.

¹²¹ UNITED NATIONS (UN), “Report of the World Summit on Sustainable Development”, 2002, Johannesburg: United Nations.

Dopo due anni di negoziati, fu elaborato il documento programmatico “The Future We Want” che ha rappresentato il risultato ottenuto dopo questo vertice. A seguito di ciò si sono moltiplicati processi nazionali e internazionali sui principali temi di sostenibilità ambientale, come ad esempio, il processo di definizione di nuovi “Obiettivi globali per lo Sviluppo Sostenibile” e la creazione di un “Foro Politico di Alto livello sullo Sviluppo Sostenibile”.

La “Green Economy” è stato il tema principale della Conferenza sia per ciò che riguarda la riduzione delle minacce globali relative al cambiamento climatico e all’esaurimento delle risorse naturali, e sia per la promozione del “benessere sociale ed economico” delle popolazioni con la riduzione della povertà (U.N., 2012)¹²².

Anche lo “*United Nations Sustainable Development Summit*”, tenutosi nel settembre 2015 a New York, rappresentò l’occasione di condivisione, di oltre 150 leader mondiali, del Documento “*Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*”, contenente un quadro di riferimento universale per aiutare tutti i Paesi a eliminare la povertà e a conseguire uno sviluppo sostenibile entro il 2030.

Il primo accordo globale a definire un programma d’azione universale ed esauriente è stato l’Agenda 2030, contenente i 17 nuovi “*Sustainable Development Goals*” e 169 target specifici associati.

È un programma che interveniva sulle politiche nazionali di tutti gli Stati e le sue parti interessate per la corretta attuazione.

L’adozione dell’“Agenda 2030” ha cercato di porsi l’obiettivo di eliminare la povertà attraverso la convergenza di tutti gli aspetti sociali, ambientali ed economici con un nuovo modo di approcciare la tematica della sostenibilità, rappresentando l’apice di un processo triennale inclusivo, connotato da una partecipazione senza precedenti della società civile e di altri attori interessati, e facendo seguito ai “*Millennium Development Goals*” del 2000, della conferenza “*Rio+20*” sullo sviluppo sostenibile, e delle conferenze sul “finanziamento dello sviluppo”. I 17 “*Sustainable Development Goals*” sono stati elaborati per eliminare le difficoltà relative alla realizzazione dello sviluppo sostenibile (l’ineguaglianza, le infrastrutture inadeguate, posti di lavoro non adeguati e altro ancora).

La gestione sostenibile degli oceani e delle risorse marine, la lotta alla desertificazione e al degrado del suolo, la salvaguardia delle foreste e della biodiversità, la disponibilità di servizi energetici accessibili e puliti, l’accesso all’acqua potabile ed ai servizi sanitari di base, e la gestione sostenibile delle città e degli insediamenti umani rappresentano le azioni a contrasto della dimensione ambientale dello sviluppo sostenibile.

Le risorse finanziarie, tecnologiche e sullo sviluppo di nuove capacità produttive rappresentano gli strumenti attuativi di detto sviluppo.

¹²² UNITED NATIONS (UN), “The Future We Want”, 2012, Rio de Janeiro: United Nations.

È stata evidenziata da tutti gli Stati aderenti la necessità di una nuova fase di cooperazione internazionale che superasse il “*business as usual*”. La nuova Agenda ha previsto un consistente meccanismo di monitoraggio e riesame, al fine di consentire il controllo dei progressi compiuti nella sua attuazione e garantirà l’assunzione di responsabilità da parte degli Stati nei confronti dei cittadini (U.N., 2015a)¹²³.

Il perseguimento di uno sviluppo sostenibile in materia ambientale si è attuato con la Conferenza tenutasi a Parigi, in Francia, dal 30 novembre al 12 dicembre del 2015. Il “*Paris Agreement*”, documento nato da questa Conferenza, ha avuto come obiettivo quello di contenere l’aumento della temperatura terrestre inferiore ai 2°C rispetto ai livelli preindustriali. Tuttavia, ci sono state delle difficoltà, dovute anche alle scelte errate di demandare ai singoli Paesi gli obiettivi di riduzione delle emissioni, senza fissarne il quantitativo che per forza di cose è volontario, senza fissare una scadenza perentoria, senza una sanzione precisa in caso di mancato soddisfacimento dell’obiettivo prefissato, ma semplicemente prevedere un sistema “*name and shame*”, ovvero una lista di Paesi inadempienti, che rappresenti un incentivo ad attuare il piano sul clima (U.N., 2015b)¹²⁴.

Il limite maggiore è, tuttavia, rappresentato dall’adozione di dichiarazioni di sostenibilità che rappresentano un impegno sostanzialmente non vincolante e non coercitivo rispetto a quanto programmato, come evidenziato anche da alcuni studi (Clugston et al., 1999; Bekessy et al., 2007; Alshuwaikhat et al., 2008)¹²⁵ su tutte le 31 Dichiarazioni a livello internazionale susseguite nel corso degli anni. Le decisioni delle università sono influenzate da tali Dichiarazioni, anche se queste sono di difficile attuazione.

Per Clarke e Kouri (2009)¹²⁶ le Dichiarazioni sono fondamentali per delineare le politiche di sviluppo sostenibili degli atenei, costituendo una forma di impegno pubblico molto forte da parte della dirigenza.

Per Calder e Clugston (2003)¹²⁷ le Dichiarazioni sono utili per fissare un punto di incontro tra le istituzioni universitarie e quelle governative ed inter-governative per la definizione del ruolo e della funzione che gli atenei devono assumere per ciò che riguarda lo sviluppo sostenibile. Rientrano nell’ambito della cosiddetta *soft law*, e sono formalmente considerati delle Dichiarazioni d’intenti. Questa collaborazione risulta fondamentale per tre motivi:

¹²³ UNITED NATIONS (UN), “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”, 2015a, New York: United Nations.

¹²⁴ UNITED NATIONS (UN), “Adoption of the Paris Agreement”, 2015b, Paris: United Nations.

¹²⁵ CLUGSTON R.M., CALDER W., “Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education”, in Leal Filho W. (a cura di), *Sustainability and University Life*, New York: Peter Lang International Academic Publisher, 1999, 31-45; BEKESSY S. A., SAMSON K., CLARKSON R. E., *The failure of non-binding declarations to achieve university sustainability: A need for accountability*, *International Journal of Sustainability in Higher Education*; ALSHUWAIKHAT H.M., ABUBAKARI., “An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 16, 2008, 1777-1785.

¹²⁶ CLARKE A., KOURI R., “Choosing an appropriate university or college environmental management system”, *Journal of Cleaner Production*, 17, 11, 2009, 971-984.

¹²⁷ CALDER W., CLUGSTON R.M., “Progress Toward Sustainability in Higher Education”, *Environmental Law Reporter*, Vol. 33, N. 1, 2003, 10003-10023.

1. La prima ragione sottolinea l'importanza del ruolo della ricerca accademica e della formazione universitaria. È un ruolo di leadership e di misura del consenso che si manifesta anche in termini di Dichiarazioni internazionali e di istituzioni universitarie firmatarie. Evidenzia l'importanza dell'istituzione e l'interesse per il tema della sostenibilità sia in ambito territoriale che in quello internazionale che la ricerca universitaria deve assumersi.
2. La seconda ragione è legata all'ambito normativo che prevede l'inclusione di questi documenti internazionali nell'ambito della legislazione ambientale. Rappresentano un impulso e un rimando sul compito delle università rispetto allo sviluppo sostenibile, in particolare negli Stati Uniti, nel Regno Unito ed in Germania, e all'importanza che viene mantenuta sulla tematica nell'ambito di importanti conferenze internazionali sulle tematiche ambientali.
3. La terza ragione riguarda la crescente competizione tra gli Atenei, fondamentale per attrarre sempre di più risorse umane e finanziamenti. I nuovi progetti di sostenibilità realizzati dagli atenei rappresentano strumenti per aumentare la competizione tra le istituzioni universitarie, fondamentali per acquisire, con il tempo, posizioni di ranking internazionali sempre più alti (Grindsted, 2011¹²⁸).

2.2. Il contesto italiano: la “Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile” e i principali progetti degli Atenei italiani

Le grandi difficoltà del mondo globalizzato sono rappresentate da molti anni da un modello di sviluppo economico che non riesce più a garantire il benessere delle comunità. Le risorse sono sempre più scarse e gli Stati sono sempre più poveri e indebitati.

Le soluzioni a queste innumerevoli crisi sono da ricercarsi sempre più nella direzione di una reale condivisione tra tutti i livelli delle istituzioni e delle comunità internazionali: individuale, locale, nazionale ed internazionale. Alla luce di ciò, ora più che mai, sono fondamentali politiche e azioni in grado di delineare strategie nazionali orientate ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Il percorso che verrà intrapreso potrebbe assumere una prospettiva duplice: uno, auspicabile, che potrebbe unire le istanze economiche del post-emergenza con il progetto del Green Deal Europeo allo scopo di aumentare la transizione verso un modello sostenibile di sviluppo; dall'altro, dando addirittura una spinta in senso contrario rispetto allo sviluppo sostenibile, vi è il rischio che per uscire dall'emergenza si lasci eccessiva libertà d'azione.

¹²⁸ GRINDSTED T.S., “Sustainable universities: From declarations on sustainability in higher education to national law”, *Environmental economics*, 2, 2, 2011, 29-36.

L'attività di ricerca degli Atenei italiani è sempre più orientata verso le tematiche relative alla sostenibilità. Modelli di sostenibilità energetica, ambientale e di responsabilità sociale, da replicare anche nei contesti urbani, sono sperimentati e studiati nei campus universitari, veri e proprie città in miniatura.

L'adesione alla R.U.S., Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, presso la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (C.R.U.I.), è stata, per questa ragione, molto ampia e ha coinvolto più di 70 Atenei.

La Rete svolge principalmente un ruolo organizzativo tra i 75¹²⁹, ad oggi, Atenei italiani che si sono impegnati di orientare le proprie attività istituzionali verso obiettivi di sostenibilità integrata. Si compone di un Comitato di Coordinamento, composto dalle dieci università, fra cui quella di Bologna, che ne hanno promosso la creazione, Il Comitato di Coordinamento ha anche il compito di indirizzare e monitorare le attività della Rete, definendo specifici Gruppi di lavoro su temi considerati prioritari nella gestione ambientalmente sostenibile degli atenei, quali mobilità, energia, rifiuti, cambiamenti climatici, promuovendo iniziative congiunte e nuove progettualità, con un'ottica di apprendimento e di contaminazione continua multidisciplinare e *multi-stakeholders*.

Un nuovo tavolo di lavoro si è inserito negli ultimi periodi a quelli tecnici già in essere. E' il gruppo "Education" il cui obiettivo è di svolgere una attività più alta, tesa a promuovere la cultura della sostenibilità attraverso lo sviluppo di una dimensione educativa transdisciplinare dei programmi universitari. Detta attività verrà esercitata mediante l'utilizzo anche di nuovi approcci pedagogici, per preparare gli studenti a diffondere, promuovere e mettere in pratica corretti stili di vita sia durante il loro periodo universitario all'interno delle strutture di Ateneo e sia successivamente agli anni universitari, negli ambiti lavorativi e personali in cui si troveranno a vivere e ad operare.

Il compito principale della rete deve essere indirizzato al perseguimento di ulteriori e fondamentali obiettivi, come:

- armonizzazione e miglioramento della gestione degli aspetti ambientali e sociali, mediante un osservatorio permanente sullo stato della sostenibilità degli Atenei;
- definizione di un *framework* condiviso e di metriche appropriate per il monitoraggio delle prestazioni ambientali, sociali ed economiche degli Atenei e relativa attività di *benchmarking*;

¹²⁹ Fonte: https://www.unitus.it/public/platforms/1/cke_contents/9662/RUS_ITA_ANVUR_CRUI_ALL.pdf.

- creazione di una *community* capace di sviluppare, disseminare, trasferire e adottare best practices e di rappresentare adeguatamente gli aderenti e la RUS stessa a livello nazionale e internazionale, con una particolare attenzione alle dimensioni di sostenibilità nei ranking internazionali e al raggiungimento degli Obiettivi dello Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite;
- formazione e aggiornamento per il personale docente, tecnico-amministrativo e collaboratori ed esperti linguistici di tutti gli Atenei italiani, e per gli insegnanti degli altri ordini e gradi della educazione scolastica;
- sviluppo di iniziative di sensibilizzazione e promozione a dimensione locale, nazionale e internazionale, in ottica di *stakeholder engagement*.

Lo scopo primario della rete è essenzialmente divulgare la cultura e la pratica della sostenibilità che, di conseguenza, producono un forte incremento della riconoscibilità dell'esperienza italiana a livello internazionale e aumentano gli effetti positivi di natura ambientale, etica e sociale delle azioni poste in essere dai membri della rete.

Tra le Istituzioni Universitarie promotrici di questa nuova rete annoveriamo l'Università Ca' Foscari di Venezia, segreteria organizzativa pro-tempore, che è stata e ha partecipato attivamente fin dalla sua ideazione al comitato promotore formato da: Alma Mater Studiorum - Università di Bologna, Politecnico di Bari, Politecnico di Milano, Politecnico di Torino, Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Università degli Studi di Messina, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Pavia, Università degli Studi di Trento, Università degli Studi di Verona, e Università di Milano-Bicocca. La Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), al fine di risolvere le problematiche in questa fase storica nazionale e mondiale, vuole mettere a disposizione le proprie competenze per l'avvio e la promozione di un percorso virtuoso verso la sostenibilità del Paese, facilitando la ricerca e la diffusione di attività sostenibili, sia all'interno che all'esterno degli atenei.

Le possibili soluzioni possono essere fornite anche grazie alle sinergie dei gruppi di lavoro nazionali delle Università della RUS che avranno lo scopo di cercare di risolvere i problemi, di immaginare politiche in modo da soddisfare gli obiettivi di sostenibilità, senza che nessuno sia lasciato indietro.

È fondamentale promuovere una cultura nuova, fungere da modello e da stimolo per i contesti sociali e territoriali, che ognuno di noi comprenda l'importanza della sostenibilità non come un "lusso" che riguarda e impatta solo su alcuni ma che può e deve essere opportunità per la promozione umana e sociale, un mezzo determinante

per il perseguimento e la garanzia per tutti di diritti, capabilities, inclusione, futuro. Il compito e il dovere delle Università è proprio quello di svolgere in questo un compito primario e fondamentale.

La RUS indica l'Agenda 2030 quale strumento capace di indicare chiaramente la direzione da seguire per una ripresa che permetta di rafforzare la resilienza delle persone, delle comunità e dei territori.

Nella consapevolezza che l'attenzione all'emergenza sanitaria non cancella la severa crisi ambientale e sociale globale ma anzi l'aggrava.

La RUS porre mettere a disposizione del Paese la propria caratteristica e forza principale, l'essere Rete per:

- sostenere insieme una visione di futuro che abbia al centro uno sviluppo autenticamente sostenibile, supportato dalle competenze che il sistema universitario può fornire al Paese, e non solo; in questo contesto fare rete significa anche mettere a sistema competenze e servizi di terza missione in grado di promuovere politiche di riconversione produttiva;
- promuovere un processo di trasformazione culturale che, ad ogni livello, possa accompagnare a ripensare gli attuali stili di vita, di produzione e di consumo; a ridefinire delle politiche attente all'ambiente e alle persone; a limitare le disuguaglianze intra e intergenerazionali; a contrastare i cambiamenti climatici e la perdita di biodiversità. L'educazione è, come la stessa Agenda 2030 sottolinea, il principale strumento affinché tale trasformazione possa divenire concreta;
- ripensare i processi formativi, valorizzando il capitale umano e l'importanza dell'apprendimento per tutti e per tutta la vita. Si dovranno rivedere i metodi, gli strumenti, i tempi e la valutazione degli stessi processi educativi. Bisognerà fare in modo che tutte le istituzioni formative italiane (scuole, università, accademie, enti di formazione...) riscoprano il loro valore e la loro missione educativa, puntando sullo sviluppo delle competenze, anche di quelle trasversali, e non tanto o solo sul trasferimento delle conoscenze e dei saperi;
- abilitare le persone a futuri diversi rispetto a quello verso il quale ci stiamo dirigendo. Un approccio olistico, trasversale e inter e transdisciplinare dovrà, negli opportuni tempi e modi, divenire la norma e non l'eccezione alla formazione.

La RUS, accogliendo il modello della *civic university* e facendo leva sui principi della Terza Missione e sulle competenze di cui è portatrice, si propone di:

1. diventare un *Think tank* per la resilienza del Paese, un organismo indipendente che sia di supporto alla politica e agli amministratori nella definizione di interventi e di azioni locali e regionali a sostegno della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e dell'Agenda 2030. Il Piano nazionale di attuazione del Manifesto che i Rettori hanno firmato a Udine lo scorso maggio 2019 e che sarà pubblicato nel Rapporto 2020 della Rete, contiene già molte indicazioni su come il processo di transizione sia attuabile, affinché, come la stessa Agenda 2030 recita, “nessuno venga lasciato indietro”;
2. collaborare ai tavoli di lavoro nazionali, attraverso l'attività dei propri Gruppi di Lavoro (Cambiamenti Climatici, Cibo, Educazione, Energia, Inclusione e Giustizia Sociale, Mobilità, Rifiuti), facilitando la definizione e l'attuazione di progetti sostenibili in campo ambientale, tecnologico, economico, sociale e di governance. I materiali che ciascuno dei Gruppi di Lavoro ha elaborato possono offrire alle altre Istituzioni, Enti e Associazioni locali e nazionali un supporto scientifico e relazionale a vantaggio della crescita sostenibile dei territori;
3. dar vita ad “unità locali di resilienza” e trasformazione a partire dalle quali le Università potranno fornire il supporto tecnico-scientifico e culturale necessario per effettuare analisi prospettiche di tipo ex-ante, attività di monitoraggio e di valutazione ex-post dei progetti e delle politiche implementate, mettendo a sistema quanto attuato e armonizzandolo con i target dell'Agenda 2030 e con gli indicatori del Benessere Equo e Sostenibile che impattano maggiormente sulla vita del Paese e dei cittadini;
4. contribuire alla creazione di *spin-off* accademici o/e all'istituzione di corsi di studi avanzati, supportando sia le amministrazioni pubbliche che il mondo dell'impresa e del lavoro nella individuazione di quelle conoscenze, sia teoriche che pratiche, basate sui principi della sostenibilità, necessarie per poter affrontare i cambiamenti culturali, tecnologici ed organizzativi che la società e l'economia italiana dovranno gestire nei prossimi mesi ed anni, per uscire dall'attuale crisi e prevenirne di nuove;
5. contribuire alla costruzione di un laboratorio a rete per offrire servizi integrati di qualificazione di nuovi prodotti/processi a supporto della fase di post-COVID-19, anche con l'obiettivo di scambiarsi le esperienze della gestione della crisi e mettere a fattor comune i benefici e i risultati conseguibili a livello regionale.

Le Università che aderiscono alla RUS, sulla base dei principi dell'Agenda 2030, cercano di alimentare un circolo virtuoso attraverso la condivisione delle buone

pratiche sui temi della sostenibilità con l'intento di promuoverne di nuove in contesti diversi da quelli in cui sono state generate e implementate.

La complessità e l'eterogeneità delle università che aderiscono alla Rete sono valorizzate dalle buone pratiche che, pur agendo in contesti territoriali diversi, operano nell'ottica di una contaminazione virtuosa di idee e progetti.

Le azioni volte a contrastare la povertà sono incluse tra le buone pratiche promosse dalla Rete. La fornitura di un supporto in questo ambito (ad es. cibo, alloggio, trasporti, servizi legali) agli studenti provenienti da famiglie più povere è fondamentale per permettere loro di concludere l'università e dare assistenza nella comunità locale per consentire l'avviamento di imprese sostenibili attraverso l'istruzione o le risorse. Inoltre, per contrastare la povertà in tutte le sue forme è attivo un piano per organizzare la formazione o programmi per migliorare l'accesso ai servizi di base per tutti e permettere di partecipare al lavoro politico. Per poter trasferire e diffondere conoscenza, la RUS consente l'accesso alle strutture universitarie (ad esempio laboratori, tecnologia, stock vegetali) agli agricoltori locali e ai produttori alimentari per accrescere le pratiche agricole sostenibili e organizza eventi per agricoltori e produttori alimentari locali. La partecipazione a programmi e progetti di sensibilizzazione nella comunità locale per migliorare o promuovere la salute e il benessere, tra cui l'igiene, la nutrizione, la pianificazione familiare, lo sport, l'esercizio fisico e condivide gli impianti sportivi con le scuole o con il pubblico in generale rappresentano attuazione di queste politiche.

La Rete ha come obiettivo non solo tutti i soggetti che ruotano intorno all'ambiente universitario, in quanto fornisce l'accesso alle risorse educative per coloro che non studiano all'università, ospita eventi aperti al grande pubblico (come conferenze, eventi educativi della comunità), ospita eventi aperti al pubblico di istruzione e formazione professionale, intraprende attività di sensibilizzazione educativa al di fuori del campus (ad esempio nelle scuole locali, nella comunità, compresi i programmi volontari gestiti da studenti) e adotta una politica secondo la quale queste attività siano accessibili a tutti, indipendentemente dall'etnia, religione, disabilità o genere.

Favorire la parità di genere è un impegno che le Università aderenti alla RUS garantiscono mediante azioni di vario genere come la fornitura di strutture di assistenza all'infanzia accessibili per gli studenti che consentono alle madri di recente di frequentare corsi universitari e strutture per l'infanzia per il personale e le varie facoltà o dipartimenti. Importante ruolo risulta assunto nel portare avanti politiche per offrire

alle comunità locali opportunità educative per conoscere una buona gestione dell'acqua in modo da promuovere attivamente l'uso consapevole dell'acqua nella comunità più ampia e sostenere la conservazione dell'acqua fuori dal campus. Strettamente legato all'utilizzo dell'acqua è quello dell'energia in modo da poter aiutare la comunità locale a conoscere l'importanza dell'efficienza energetica e dell'energia pulita e promuove un impegno verso il 100% di energia, sostenendo, allo stesso tempo, sia il governo nello sviluppo di politiche tecnologiche pulite ed efficienti dal punto di vista energetico sia le start-up che promuovono e supportano un'economia/tecnologia a basse emissioni di carbonio.

L'attuazione di azioni legate alla valorizzazione del patrimonio turistico per fornire l'accesso pubblico alle biblioteche (compresi libri e pubblicazioni) e per contribuire alle arti locali, in termini di numero di spettacoli pubblici annuali di cori universitari/gruppi teatrali/orchestre è un altro compito a cui sono chiamate le Università.

Le Università si impegnano a fissare obiettivi e intraprendere azioni per un pendolarismo più sostenibile al fine di dare attuazione alle policies sostenibili con influenze dirette sulla comunità. Il telelavoro o il lavoro a remoto per i dipendenti è, pertanto, promosso come una questione di politica o di prassi standard per ridurre il pendolarismo dei dipendenti. Per gli studenti, invece, fornisce alloggi a prezzi accessibili per gli studenti; lavora con le autorità locali per affrontare le questioni/sviluppo della pianificazione, anche per garantire che i residenti locali siano in grado di accedere a case a prezzi moderati. Grande attenzione risulta rivolta anche all'educazione ambientale con la pianificazione di programmi di istruzione locale o campagne sui rischi del cambiamento climatico attraverso un piano d'azione per il clima universitario, condiviso con le autorità locali e/o i gruppi della comunità locale.

Nel promuovere l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile riconosce la centralità dell'SDG16 "Pace, giustizia e istituzioni solide", che promuove principi senza i quali l'azione per gli altri Obiettivi di Sviluppo Sostenibile risulterebbe limitata e di difficile attuazione. In tale contesto, viene condannata la violazione del diritto internazionale, la guerra e ogni forma di violenza¹³⁰. Le Università condividono i principi della Carta delle Nazioni Unite, dei valori europei e della nostra Carta costituzionale.

¹³⁰ COLGLAZIER W., "Sustainable development agenda: 2030", *Science*, 349(6252), 2015, 1048-1050.

Per l'attuale situazione in Ucraina, la Rete ha chiesto l'immediata cessazione delle ostilità e la ripresa del dialogo, esprimendo profonda solidarietà alla popolazione e alla comunità accademica ucraina e promuovendo presso gli Atenei italiani azioni di accoglienza per le comunità accademiche e studentesche ucraine.

2.2.1. *I ranking internazionali delle università più sostenibili*

Gli atenei di tutto il mondo, con il passare degli anni, cercano di mettersi in discussione con altre Università, per quanto riguardo risultati e obiettivi raggiunti, in seguito all'attuazione di proprie azioni sostenibili, al raggiungimento di successi, considerando le varie difficoltà affrontate. Tutto ciò per determinare un forte spirito di competizione.

La crescita dell'importanza del tema della sostenibilità a livello mondiale e per le università in particolare ha portato alla creazione di ranking: nel 2010, l'Università d'Indonesia, propone UI *GreenMetric World University Ranking*, un *ranking* per valutare la sostenibilità negli istituti accademici¹³¹.

L'Universitas Indonesia ha costituito nel 2010 il *Green Metric Ranking*, con lo scopo di coinvolgere tutti gli atenei mondiali per mettere in risalto i temi della sostenibilità, in particolare quella ambientale¹³². Proprio per questo motivo il *GreenMetric* mette in grande evidenza tematiche quali trasporto green, eccessive emissioni di CO₂, inadeguato utilizzo di acqua e energia. *GreenMetric* non è un semplice ranking ma vorrebbe essere anche un meccanismo strategico da parte dell'università indonesiana di far crescere negli studenti e nella collettività un comportamento green e sostenibile¹³³. Diventando un modello di innovazione e sostenibilità, l'università può diventare un esempio per la comunità dell'Indonesia spingendo l'educazione, la ricerca e la sensibilizzazione verso edifici e strutture sostenibili¹³⁴.

Il design e l'impostazione di *GreenMetric* è stato influenzato da più fattori:

- *The Holcim Awards*: è una competizione internazionale che ricompensa con premi in denaro progetti innovativi e orientati verso il futuro a livello regionale

¹³¹ SUWARTHA N., SARI R. F., "Evaluating UI GreenMetric as a tool to support green universities development: assessment of the year 2011 ranking", *Journal of Cleaner Production*, 61, 2013, 46-53.

¹³² PERCHINUNNO P., CAZZOLLE M., "A clustering approach for classifying universities in a world sustainability ranking", *Environmental Impact Assessment Review*, 85, 2020, 106471.

¹³³ LAUDER A., SARI R. F., SUWARTHA N., TIAHJONO G., "Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric", *Journal of Cleaner Production*, 108, 2015, 852-863.

¹³⁴ SARI M. P., HAJAWIYAH A., RAHARJA S., PAMUNGKAS I. D., "The report of university sustainability in Indonesia", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11,8, 2020 110-124.

e globale. La gara è gestita dall'*Holcim Foundation for Sustainable Construction* con sede in Svizzera. Il riconoscimento non viene solamente dato ai progetti che ricadono nel tema della sostenibilità economica, ambientale e sociale ma anche che comprende concetti di estetica e innovazione. Infatti il sistema di valutazione viene definito da cinque criteri e cinque rispettivi concetti: Progresso ed Evoluzione, Persone ed Equità, Pianeta ed Ambiente, Prosperità ed Economia, Competenza ed Espressione.

- *GREENSHIP*: È un sistema di rating sviluppato dal *Green Building Council of Indonesia* (GBCI), fondato a sua volta dallo strumento di certificazione chiamato LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Non è appunto un *ranking* ma un sistema di punteggio e *GREENSHIP* si basa soprattutto sulla sfera della sostenibilità ambientale; infatti, non ci sono riferimenti all'aspetto della sostenibilità dell'educazione: sei sono gli indicatori, che danno un punteggio di massimo 101 punti, Sviluppo dell'Area 17 punti, Risparmio ed Efficienza Energetica 26 punti, Risparmio dell'Acqua 21 punti, Riciclo dei Materiali 14 punti, Comfort e Salute 10 punti, Gestione degli Edifici *Green* 13 punti.
- *STARS: The Sustainability, Tracking, Assessment and Rating System* (STARS) è un sistema di rating nato nel 2006 basato sulla sostenibilità del campus. Il modello STARS viene suddiviso in categorie e sotto-categorie: *Education & Research* (100 punti divisi tra *Co-Curricular Education*, 18 punti, Curriculum, 55 punti, *Research*, 27 punti); *Operations* (100 punti divisi tra *Buildings*, 13 punti, *Climate*, 16.5 punti, *Dining Service*, 8.5 punti, *Energy*, 16.5 punti, *Grounds*, 3.25 punti, *Purchasing*, 7.25 punti, *Transportation*, 12 punti, *Waste*, 12.5 punti, *Water*, 10.25 punti); *Planning, Administration & Engagement* (100 punti divisi tra *Coordination & Planning*, 18 punti, *Diversity and Affordability*, 13.75 punti, *Human Resources*, 19.75 punti, *Investment*, 16.75 punti, *Public Engagement*, 31.75 punti); infine vengono conteggiati 4 punti ulteriori di *Innovation Credits*. *STARS* è stato molto importante per la crescita e costruzione di *GreenMetric* perché, a differenza dell'*Holcim Awards* o di *GREENSHIP*, è specificamente designato per i campus. Tuttavia *STARS* è stato pensato per gli Stati Uniti e per il Canada e infatti vi sono molti indicatori che

sono poco rilevanti per le università situate nei paesi in via di sviluppo come ad esempio l'Indonesia¹³⁵.

Il *Green Metric World University Ranking* ha ottenuto un crescente successo e riconoscimento internazionale, tanto da essere preso come punto di riferimento e portato come esempio durante conferenze ed importanti appuntamenti internazionali sul tema della sostenibilità in ambito universitario¹³⁶. Gli indicatori sono così suddivisi:

○ **Ambientazione e Infrastruttura (SI) (15%)**

L'ambientazione e l'infrastruttura del campus sono le informazioni base per comprendere la politica dell'università nei confronti dell'ambiente. A partire dall'indice relativo all'ambiente e alle infrastrutture dell'università, inoltre, è possibile comprendere se il campus merita il riconoscimento di Green Campus. L'obiettivo, infatti, è di stimolare le università a predisporre un maggior numero di spazi per il verde e a maturare una crescente attenzione per la salvaguardia dell'ambiente, come lo sviluppo di energie sostenibili¹³⁷. Gli indicatori sono:

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

¹³⁵ SARI R. F., TIAHYONO G., "UI GreenMetric Ranking of World Universities: Methodology and Evaluation", *Evaluation in Higher Education*, 6, 2, 2012, 1-19.

¹³⁶ PUERTAS R., MARTIL., "Sustainability in universities: DEA-Greenmetric", *Sustainability*, 11, 14, 2019, 3766.

¹³⁷ MEHMOOD A., SHAHANI T. A., KHUHARO M. A., "Sustainability Implementation of UI Green Metric World University Rankings Energy & Climate Change (EC) Indicators: A Case Study of MUET Gymnasium Fitness Facility", *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (IJIAS)*, 1, 2, 2021, 124-133.

○ **Cambiamenti Energetici e Climatici (EC) (21%).**

Ad avere il maggior peso in questo ranking (21%) è l'attenzione da parte dell'Università relativamente al risparmio energetico e ai cambiamenti climatici¹³⁸. Nel questionario di *GreenMetric*, infatti, vengono definiti diversi indicatori su questo aspetto come l'uso di dispositivi con un utilizzo efficiente di energia, strumenti per usare in maniera ottimale energie rinnovabili, il consumo totale di elettricità, infrastrutture green, programmi di mitigazione dei cambiamenti climatici e riduzione delle emissioni¹³⁹. Gli indicatori sono:

1. Apparecchi ad alta efficienza energetica che hanno sostituito gli strumenti convenzionali.
2. Implementazioni degli edifici smart.
3. Energia rinnovabile prodotta all'interno del *campus*.
4. Elettricità utilizzata ogni anno (kw/h).
5. Rapporto tra energia rinnovabile prodotta e utilizzata ogni anno.
6. Elementi green installati negli edifici che riflettono il nuovo sistema di costruzione e di rinnovamento.
7. Programma di riduzione di emissioni negli edifici *green*.
8. Fornire l'impronta totale di carbone emesso (emissioni di CO2 negli ultimi 12 mesi, in tonnellate).

○ **Spazzatura (WS) (18%)**

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

1. Programma per ridurre l'uso di carta e plastica nel *campus*.
2. Programma per il riciclaggio per i rifiuti universitari.
3. Trattamento dei rifiuti tossici.
4. Trattamento dei rifiuti organici.

¹³⁸ BAKAR M. N. A., SALLEH H. M., RAHIM N. M., NE'MATULLAH K. F., IDRIS Z., "Sustainable Campus: An Integrated Student Knowledge", Waste (WS), Energy and Climate Change (EC) for Recognition in "UI-Green Metric World College Ranking", *Selangor Humaniora Review*, 5(2), 2021, 93-101.

¹³⁹ QDAIS H. A., SAADEH O., AL-WIDYAN M., AL-TAL R., ABU-DALO M., "Environmental sustainability features in large university campuses: Jordan University of Science and Technology (JUST) as a model of green university", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20, 2, 2019.

5. Trattamento dei rifiuti inorganici.
6. Depurazione degli scarichi fognari.

- **Acqua (WR) (10%)**

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

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

- **Trasporti (TR) (18%)**

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

1. Numero di macchine possedute dall'università.
2. Numero di macchine che entrano nell'università giornalmente.
3. Numero di motocicli che entrano nell'università giornalmente.
4. Numero di bus del campus che operano nell'università.
5. Numero medio di passeggeri che utilizzano i bus del campus.
6. Totale dei viaggi dei bus del campus ogni giorno.
7. Numero di biciclette che si trovano nel campus di media ogni giorno.
8. Tipo d'area di parcheggio.
9. Riduzione di aree di parcheggio privato in 3 anni.
10. Iniziative di diminuzione di veicoli privati nel campus.
11. Servizi di navetta nel campus.
12. Politica del campus riguardo biciclette e pedoni.
13. Distanza in km effettuata dai veicoli ogni giorno dentro al campus.

- **Educazione (18%)**

Gli indicatori sono:

1. Numero di corsi collegati all'ambiente e alla sostenibilità.

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

L'Universitas Indonesia (UI) ha pubblicato il risultato dell'*UI GreenMetric World University Rankings 2021* il 14 dicembre 2021. Le classifiche sono state annunciate online dal Presidente di *UI GreenMetric*, Prof. Dr. Riri Fitri Sari. Nel corso degli anni c'è stato un aumento significativo dei partecipanti all'*UI GreenMetric* con 956 università di 80 paesi¹⁴⁰.

La *Wageningen University & Research* (Paesi Bassi) è al primo posto nella top 10 della classifica mondiale, seguita da *Nottingham University* (Regno Unito), *University of Groningen* (Paesi Bassi), *Nottingham Trent University* (Regno Unito), *University of California, Davis* (USA), *Umwelt-Campus Birkenfeld (Trier University of Applied Sciences)* (Germania), *Leiden University* (Paesi Bassi), *University College Cork* (Irlanda), *University of Connecticut* (USA) e *Universidade De Sao Paulo* (Brasile).

Quest'anno la *UI GreenMetric* ha presentato anche altri quattro premi, come *The 2021 Most Sustainably Improved University* con vincitore *Tilburg University* (Paesi Bassi), *The 2021 Most Active National Coordinator of UI Greenmetric World University Rankings Network* con vincitore *Universidade de Sao Paulo* (Brasile), *The 2021 Most Sustainably Innovative University con la vittoria di National Pingtung University of Science & Technology* (Chinese Taipei) e *The 2021 Best New Participating University* con *Cairo University* (Egypt) vincitore. Per facilitare le collaborazioni tra le università partecipanti, nel 2017 è stata istituita la *UI GreenMetric World University Rankings Network* (UIGWURN). Ad oggi conta già 32 coordinatori nazionali provenienti da 28 paesi in Asia, Europa, Africa, Nord America e America Latina. Molte università hanno condotto con successo seminari internazionali, regionali e nazionali su *UI GreenMetric* nei rispettivi paesi e incoraggiano più

¹⁴⁰ ATICI K. B., YASAYACAK G., YILDIZ Y., ULUCAN A., "Green University and academic performance: An empirical study on *UI GreenMetric* and *World University Rankings*", *Journal of Cleaner Production*, 291, 2021, 125289.

università nei rispettivi paesi ad aderire a questa rete globale includendo *Universiti Putra Malaysia* (Malesia), *University of Szeged* (Ungheria), *Mahidol University* (Thailandia), *University of Zanjan* (Iran), *Tarbiat Modares University* (Iran), *Universitas Sebelas Maret* (Indonesia), *Universidad Hemisferios* (Ecuador), RUDN Università (Russia), *Universidad Tecnologica de Pereira* (Colombia), *Universidad Autonoma de Nuevo Leon* (Messico), *Inseec University* (Perancis). Il prossimo anno il workshop internazionale di UI *GreenMetric* sarà condotto presso la *National Pingtung University of Science & Technology* (Taipei cinese)¹⁴¹.

Inoltre, UI *GreenMetric* con l'Università di San Paolo, l'Universitas Indonesia, l'Università El Bosque, l'Università di Szeged, l'Università di Sharjah, l'*Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* e l'Università di *Sousse* offrono oggi il corso online UI *GreenMetric* sulla sostenibilità. Questo corso fornisce agli studenti una comprensione delle sfide chiave e dei percorsi verso lo sviluppo sostenibile in Brasile, Colombia, Ecuador, Ungheria, Indonesia, Tunisia ed Emirati Arabi Uniti.

Per quanto riguarda gli atenei italiani è l'Università di Padova a fare il balzo in avanti più sostanzioso, con ben 60 posti guadagnati rispetto allo scorso anno, piazzandosi al 97esimo posto ed entrando, dunque, nell'ambito top 100. Il primato italico però è quello di Bologna che si piazza al 12esimo posto, mentre il Politecnico di Torino occupa la 20esima posizione seguito dall'Università di Torino (23esimo posto), l'Università di Genova (54esima) e il Politecnico di Milano all'80esimo posto.

L'Università di Bologna rappresenta l'ateneo italiano più sostenibile ottenendo, in riferimento ad alcuni singoli indicatori, piazzamenti particolarmente rilevanti. In maniera particolare, l'ateneo bolognese ha raggiunto risultati eccellenti a livello mondiale, classificandosi al 3° posto per "Pace, giustizia, diritti umani (SDG 16)". In aggiunta, l'Università di Bologna ha conseguito anche il 7° posto mondiale per "l'obiettivo Istruzione di qualità (SDG 4)". Infine, si è aggiudicata il 13° posto al mondo per "Eguaglianza di genere (SDG 5)"¹⁴².

Tutti questi traguardi raggiunti hanno permesso all'ateneo di intraprendere importanti programmi di sviluppo sostenibile. L'Alma Mater ha infatti nel 2016 adattato il proprio piano strategico collegandolo direttamente ai diciassette obiettivi

¹⁴¹ MARRONE P., ORSINI F., ASDRUBALI F., GUATTARI C., "Environmental performance of universities: Proposal for implementing campus urban morphology as an evaluation parameter in Green Metric", *Sustainable Cities and Society*, 42, 2018, 226-239.

¹⁴² PALETTA A., SIBONI B., BONOLI A., GALLINA TOSCHI T., "La sostenibilità come strategia di sviluppo degli atenei: Il caso dell'università di bologna", *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 1, 2018, 1-14.

indicati nell'Agenda 2030 dell'ONU, in modo che tutte le proprie attività trovino una corrispondenza con azioni collegate alla sostenibilità.

2.3. I piani strategici nelle università italiane

Il Piano strategico è il documento di programmazione che illustra le linee guida che l'Ateneo adotterà in un preciso periodo di tempo, individuando gli obiettivi che impattano in maniera decisa significativo sulla capacità dell'Ateneo di creare valore per l'intera comunità universitaria. Il documento è fondamentale per ogni struttura universitaria per redigere le varie programmazioni creando diverse sinergie tra le progettualità all'interno dell'Università¹⁴³.

Il Piano strategico definisce le linee guida che l'Ateneo adotterà in un preciso periodo di tempo, riflettendo su come i vari obiettivi strategici possano essere inseriti in diverse situazioni accademiche. In questo modo il Piano diventa uno strumento per proiettare l'Università avanti nel tempo con forti legami nel presente, cercando di sfruttare tutte le possibilità durante gli anni. Le Università, attraverso il Piano strategico, hanno il compito di illustrare gli obiettivi strategici per ciascuna delle sei grandi aree in cui opera l'Ateneo:

- internazionalizzazione;
- didattica;
- ricerca;
- terza missione e trasferimento tecnologico;
- salute e assistenza;
- organizzazione, semplificazione amministrativa, diritti e trasparenza.

Il piano strategico dell'università fornisce una guida per le decisioni istituzionali, sia a lungo termine che quotidiane, e assicura attraverso le decisioni:

- di portare avanti la missione, la visione e i valori dell'istituzione,
- di rispettare i mandati e i regolamenti del governo, degli organismi di accreditamento,
- di mantenere l'ateneo in salute dal punto di vista operativo e fiscale, sia nel presente che in futuro.

Le componenti di ogni piano strategico variano in base alla cultura e alle esigenze di una determinata Università, ma generalmente includono:

¹⁴³ ROWLEY D. J., SHERMAN H., "Implementing the strategic plan", *Planning for Higher Education*, 30(4) 2002, 5-14.

- I. Spiegazione del processo di pianificazione,
- II. Informazioni fondamentali (missione, visione, valori di un'istituzione)
- III. Ciò che l'ateneo vuole raggiungere (obiettivi, questioni strategiche, ecc.)
- IV. Come raggiungere i suoi obiettivi (strategie, tattiche, azioni, ecc.,
- V. Come misurare il successo (metriche, KPI).

La pianificazione strategica dovrebbe coinvolgere la partecipazione dell'intera comunità del campus, sia gli stakeholder interni (facoltà, dipartimenti, amministrazione, personale, studenti, ex alunni) sia gli stakeholder esterni (membri della comunità, datori di lavoro)¹⁴⁴.

Il comitato o il *team* di pianificazione guida il processo di definizione del Piano strategico. Poiché la pianificazione strategica può essere un processo lungo e complesso, potrebbero esserci anche comitati o task force aggiuntivi per affrontare diversi argomenti o parti del processo. Un ruolo fondamentale nell'elaborazione del Piano strategico è assunto dal Comitato di Pianificazione, il quale è costituito dal Rettore, rappresentanti dei principali gruppi di stakeholder e responsabili delle decisioni di alto livello (direttori di dipartimenti).

La maggior parte dei piani strategici sono ciclici. Quando un piano strategico si avvicina alla fine del suo orizzonte (il periodo di tempo che copre un piano), inizia un nuovo processo di pianificazione per il piano strategico successivo. L'orizzonte di un piano dipende dall'istituzione e dalle sue esigenze. La maggior parte dei piani strategici copre da cinque a 10 anni, ma alcuni possono coprire tre anni per un periodo minore. Se un nuovo Rettore assume la guida dell'ateneo, si avrà un nuovo processo di pianificazione che riflette le priorità della nuova guida dell'Università.

I processi di pianificazione strategica devono includere determinate attività e caratteristiche:

- comunicare il processo, lo scopo, i soggetti coinvolti e come verranno prese le decisioni,
- cercare e utilizzare il feedback del maggior numero possibile di parti interessate, sia all'interno che all'esterno del *campus*,
- analizzare le caratteristiche interne ed esterne all'intero dell'Università per identificare i punti di forza, le aree da migliorare, le opportunità e le potenziali minacce,

¹⁴⁴ KAUFMAN J. L., JACOBS H. M., "A public planning perspective on strategic planning.", *Journal of the American Planning Association*, 53,1, 1987, 23-33.

- dare priorità alle varie attività che si vogliono realizzare,
- descrivere come l'ateneo investirà le proprie risorse (incluso tempo e persone) per raggiungere tali obiettivi,
- utilizzare in maniera efficiente le risorse,
- misurare, monitorare e modificare il piano secondo le proprie necessità.

Negli Atenei, la *pianificazione strategica*¹⁴⁵, infine, ha il compito di definire le strategie da adottare per raggiungere gli obiettivi di medio/lungo termine¹⁴⁶, adeguandosi ai cambiamenti dell'ambiente esterno sempre più complesso¹⁴⁷. Gli organi di governo dell'Ateneo, attraverso il piano strategico, definiscono le linee d'azione da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati¹⁴⁸ e distribuiscono le risorse per aumentare i benefici a varie parti interessate, inclusi studenti, datori di lavoro¹⁴⁹.

e la società. Lo strumento della pianificazione strategica è il piano che guida la riallocazione delle risorse.

2.3.1. Norme

In attuazione dell'art. 1-ter della L. n. 43/2005, ogni triennio il Ministro competente definisce, con proprio Decreto¹⁵⁰, le linee generali di indirizzo del sistema, sentiti la Conferenza dei rettori delle Università italiane, il Consiglio universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari. Dal 2007, sono stati così definiti per ogni triennio:

- le linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università;
- gli indicatori per la valutazione dei risultati dell'attuazione dei programmi delle Università.

La normativa inerente alla programmazione, i provvedimenti e le indicazioni operative rilasciate alle Università per l'attuazione della programmazione, sono riportati sul sito internet del MIUR in una specifica sezione

¹⁴⁵ CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI BERTACCHE B., "La pianificazione strategica nelle Università: alcune evidenze empiriche dall'Italia e una proposta metodologica", in *Azienda Pubblica*, 24, 4, 2001, 339-359.

¹⁴⁶ REBORA G., TURRI M., "Governance in Higher Education: analysis of the Italian experience", in HUISMAN J. (a cura di), *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination*, Routledge, Abingdon, 2009, 13-31.

¹⁴⁷ FICI L., *Il controllo di gestione negli Atenei – Dalla valutazione al governo aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2001.

¹⁴⁸ AGASISTI T., ARNABOLDI M., AZZONE G., "Strategic Management Accounting in Universities: the Italian Experience", in *Higher Education*, Vol. 55(1), 2008, 1-15; BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M.T., "Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università", in *Economia Aziendale Online*, 2, 2, 2011, 141-155

¹⁴⁹ Bronzetti G., Mazzotta R., Nardo M., "Strategic planning dimensions in Italian universities", *Business Education & Administration*, 4, 1, 2012, 61-72.

¹⁵⁰ VESPERINI G., Per uno studio delle tendenze di riforma del sistema universitario, 2009.

“Università/Programmazione”. Il D.M. n. 827/2013¹⁵¹ specifica gli obiettivi di sistema ai quali le Università devono fare riferimento nella predisposizione dei propri programmi triennali. In particolare, il Decreto citato individua come obiettivi generali:

- “la promozione della qualità del sistema universitario, ulteriormente declinata in azioni di miglioramento dei servizi agli studenti, promozione dell’integrazione territoriale, anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione, e di incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico”;
- “il dimensionamento sostenibile del sistema universitario, ulteriormente declinato nella realizzazione di fusioni o di modelli federativi tra due o più università e nel riassetto dell’offerta formativa”.

2.3.2. *Performance*

Gli Atenei italiani vivono una competizione riconducibile a due macro-obiettivi tra loro sinergicamente interconnessi: l’attrattività e la virtuosità. Il primo può essere orientato su differenti ambiti riguardanti le attività specifiche degli Atenei, quali ad esempio:

- i fondi per il funzionamento ordinario (FFO) decretati dal competente Ministero, per la cui massimizzazione occorre calibrare alcuni ambiti di attività tipiche come ad esempio:
 - la didattica (progettando corsi di studi che abbiano appeal per gli studenti e che, soprattutto, possano garantire sbocchi occupazionali);
 - la ricerca (attraverso la massimizzazione della VQR),
- le politiche di reclutamento;
- la capacità di attrarre finanziamenti;
- l’ambito internazionale, consistente nella stipula ed attivazione di accordi di cooperazione internazionale che prevedano, tra le altre cose, lo scambio di personale docente e tecnico amministrativo, oltre che di studenti all’interno dei programmi Erasmus Plus,
- riconoscimento di crediti ECTS ottenuti dagli studenti outcoming e riconosciuti agli incoming;

¹⁵¹ POMANTE L., “In presenza ea distanza: il ruolo dell’insegnamento a distanza nel sistema universitario italiano nell’ultimo ventennio”, *In presenza ea distanza: il ruolo dell’insegnamento a distanza nel sistema universitario italiano nell’ultimo ventennio*, 2015, 407-423.

- interscambio docenti e capacità di attrarre personalità accademiche di chiara fama;
- altri indicatori.

Il secondo fa riferimento alle modalità con cui le Università impiegano le risorse erogate dal governo per garantire il funzionamento ordinario, lo svolgimento di attività di didattica, di ricerca, il diritto allo studio, il reclutamento, l'edilizia universitaria, etc... Il fatto che una Università resti in specifici range quantificati dal MIUR determina la virtuosità o meno dell'Ateneo e ciò costituisce un indicatore significativo per misurare la bontà dell'operato della governance universitaria.

La massimizzazione delle performance riconducibile ai due macro-obiettivi impatta fortemente, determinandola, sulla reputazione di ogni singola Università che, a sua volta, può impattare sulle sue performance in un percorso logico ricorsivo e fortemente interdependente. L'identificazione degli obiettivi che gli organi di ogni Università si pongono costituisce una complessa attività che richiede una continua attenzione su due ambiti specifici:

- normativo: legato alle variazioni normative o direttive e circolari ministeriali che richiedono interventi significativi (ad esempio la riconversione o la soppressione da parte delle "Aree Didattiche", di insegnamenti o interi corsi di laurea; modifiche sostanziali ai dottorati di ricerca, etc...);
- di mercato: creare i presupposti affinché l'Ateneo sia attrattivo per gli stakeholder sia periferici, che nazionali ed internazionali.

Per tale motivo le attività degli organi di governance delle Università, operativamente, possono essere ricondotte a due specifici livelli:

- programmazione triennale (già obbligatoria per legge): che incide direttamente sulla ripartizione dell'FFO per ogni singola Università
- pianificazione strategica: che determina la competitività dell'Ateneo e che incide direttamente ed indirettamente sulla ripartizione dell'FFO per ogni singola Università.

La programmazione triennale, ai sensi dell'art. 1 ter della L. 43/2005¹⁵², persegue obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti dagli Atenei. Prevede che "entro il 30 giugno [questi ultimi] adottano programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti la Conferenza dei rettori delle università italiane, il Consiglio

¹⁵² BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M. T., "Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università", *Economia Aziendale Online*, 2,2, 2011, 141-155.

universitario nazionale e il Consiglio nazionale degli studenti universitari, tenuto altresì conto delle risorse acquisibili autonomamente. I predetti programmi delle università individuano in particolare:

- a. i corsi di studio da istituire e attivare nel rispetto dei requisiti minimi essenziali in termini di risorse strutturali ed umane, nonché quelli da sopprimere;
- b. il programma di sviluppo della ricerca scientifica;
- c. le azioni per il sostegno ed il potenziamento dei servizi e degli interventi a favore degli studenti;
- d. i programmi di internazionalizzazione;
- e. il fabbisogno di personale docente e non docente a tempo sia determinato che indeterminato, ivi compreso il ricorso alla mobilità”.

2.3.3. *Competizione tra Università*

La drammatica crescita del settore dell'istruzione superiore ha trasformato il modo in cui operano le università. Le ha spinte ad accogliere un numero crescente di studenti diversificati, a svolgere diversi tipi di attività di ricerca per raggiungere l'eccellenza e l'impatto accademico, a rafforzare i servizi alle loro comunità e a legittimarsi come motori economici, tecnologici e di innovazione a livello locale e regionale (Van Vught 2008; Toma 2012; Van Vught e Huisman 2013)¹⁵³.

Allo stesso modo, alle università è stato richiesto di diversificare i loro flussi di finanziamento per far fronte alla stagnazione o alla riduzione delle risorse pubbliche e di agire in modo più integrato al fine di competere adeguatamente nei mercati di loro scelta (Bonaccorsi 2009; Rossi 2009b; Paradeise e Thoenig 2018)¹⁵⁴. Sotto la pressione a partecipare alla costruzione della "società della conoscenza" le università sono state sottoposte a diverse riforme volte a renderle più efficienti, efficaci e sostenibili (Krücken e Meier 2006; Bleiklie e Kogan 2007; Laudel e Weyer 2014; Seeber et al.

¹⁵³ VAN VUGHT F., "Mission diversity and reputation in higher education", *Higher Education Policy*, 21, 2, 2008, 151-174; TOMA, J.D., "Institutional strategy. Positioning for prestige." In M. N. Bastedo (Ed.), *The organization of higher education: Managing colleges for a new era* (pp. 118-159). Baltimore: JohnsHopkins University Press, 2012; VAN VUGHT F., HUISMAN J., "Institutional profiles: Some strategic tools," *Tuning Journal for Higher Education*, 1(1), 2013, 21-36.

¹⁵⁴ BONACCORSI A., "Division of academic labour is limited by the size of the market. Strategy and differentiation of European universities in doctoral education", in M. Holmén & M. McKelvey (Eds.), *Learning to compete in European universities: From social institution to knowledge business* (pp. 90-121). Cheltenham: Edward Elgar. 2009 ROSSI F., "Increased competition and diversity in higher education: An empirical analysis of the Italian university system", *Higher Education Policy*, 22, 4, 2009b, 389-413; PARADEISE C., THOENIG J. C., "Higher education institutions as strategic actors", *European Review*, 26, 1, 2018, 57-69.

2015)¹⁵⁵, in modo da identificare l'offerta (tra didattica e gli integrati servizi) più "attraente" per gli *stakeholder esterni* in riferimento al contesto in cui si trovano e alle risorse disponibili. Queste trasformazioni in corso sono state per lo più considerate pressioni esterne che mettono in pericolo le missioni e l'autonomia dell'università.

La crescente rilevanza del posizionamento strategico delle università è diventato un tema importante nel dibattito accademico sull'attuale trasformazione delle università in attori organizzativi. Per comprendere meglio il posizionamento strategico dell'università, è necessario scoprire e tenere conto delle determinanti del posizionamento dell'università. Da un lato, il determinismo ambientale sostiene che il posizionamento dell'università è definito da forze esterne. D'altra parte, la razionalità manageriale presuppone che le università si posizionino secondo un disegno intenzionale da parte della dirigenza.

Allo stesso modo, determinismo e razionalità sono stati messi da parte sostenendo che il posizionamento dipende dalle condizioni esterne o dal livello di analisi se le pressioni ambientali o il comportamento manageriale possono essere utilizzati per spiegare i risultati empirici. Altra componente importante del posizionamento universitario è data dalla dimensione organizzativa che incide sia sulle ipotesi ambientali che gestionali. Quindi, la dimensione organizzativa filtra le forze ambientali all'interno dell'università, così come modella il corso d'azione dell'università nell'ambiente. La dimensione organizzativa è composta da tre componenti, struttura organizzativa, identità e centralità.

Ogni Ateneo, quindi, deve analizzare il proprio ambiente competitivo e definire il proprio posizionamento strategico rispetto ai "concorrenti", valorizzando i propri punti di forza ed e riducendo al massimo i propri punti di debolezza¹⁵⁶. Per ogni arena competitiva non solo è necessario identificare i "concorrenti" e monitorare i loro comportamenti, ma è fondamentale per gli Atenei definire obiettivi strategici volti a migliorare il proprio posizionamento e misurare le performance raggiunte per monitorare il grado di attuazione degli indirizzi strategici deliberati. L'attuale contesto

¹⁵⁵ KRÜCKEN G., MEIER F., "Turning the university into an organizational actor", In DRORI G. S., MEYER J. W., HWANG H., (Eds.), *Globalization and organization. World society and organizational change* (pp. 241-257). Oxford: Oxford University Press, 2006; BLEIKLIE I., KOGAN M., "Organization and governance of universities", *Higher Education Policy*, 20, 4, 2007, 477-493; LAUDEL G., WEYER E., "Where have all the scientists gone? Building research profiles at Dutch universities and its consequences for research", *Research in the sociology of organizations*, 42, 2014, 111-14; SEEBER M., LEPORI L., MONTAUTI M., ENDERS J., DE BOER H., *European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations*, *Public Management Review*, 17(10), 2015, 1444-1474.

¹⁵⁶ HANSMANN H., "Proprietà e concorrenza nell'istruzione universitaria", *Mercato concorrenza regole*, 1,3, 1999, 475-496.

competitivo e l'insieme delle previsioni normative spingono infatti le Università a gestire molteplici ambiti di programmazione e controllo che, se da un lato sono fortemente differenziati tra loro in termini di contenuti, soggetti da coinvolgere e documenti da produrre, dall'altro, sono strettamente connessi e necessitano di essere coordinati ed integrati.

CAPITOLO 3

IL CASO DELL'UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA:

Sommario: 3.1. Premessa metodologica; 3.2. Approccio metodologico impiegato; 3.3. Modellizzazione dei 17 *Sustainable Development Goals*; 3.4. Il *case study*: il Piano Strategico 20-22 dell'Università degli Studi della Calabria; 3.4.1. Modellizzazione delle strategie deliberate nel Piano Strategico Unical 2020-2022; 3.5. *Content analysis* di omogeneità e caratterizzazione tra SDGs e strategie deliberate; 3.5.1. Analisi delle caratterizzazioni tra SDGs e strategie; 3.5.2. Analisi dell'omogeneità tra SDGs e strategie; 3.6. Risultati complessivi delle analisi; 3.6.1. *Caratterizzazione dei SDGs rispetto alle strategie deliberate e viceversa*; 3.6.2. *Grado di omogeneità dei SDGs nelle strategie deliberate*; 3.6.2.1. *Grado di omogeneità visual*; 3.6.2.2. *Grado di omogeneità su count e weighted percentage*; 3.6.2.3. *Grado di omogeneità da morfologia e semantica (parole e frasi)*; 3.6.2.4. *Grado di omogeneità totale da analisi visual e da word frequency*; 3.7. Conclusioni

3.1. Premessa metodologica

La ricerca sociale “è l'arena vera del lavoro sociologico, il luogo manifesto dello svilupparsi dell'intersoggettività per l'oggettività, l'esplicitazione della parità gnoseologica (integrazione) fra soggetto ed oggetto, il campo di battaglia sul quale mettere in gioco le proprie capacità e le proprie possibilità metodologiche” (Cipolla 1988, pag. 48). Il presente lavoro ha seguito una puntuale impostazione metodologica ispirata ad un consolidato approccio condiviso in letteratura (Gobbo, 1988):

- “individuazione dell'argomento e delle finalità della ricerca;
- redazione di un testo e comunicazione dell'esito della ricerca;
- disegno della ricerca (concettualizzazione del fenomeno da indagare, definizione operativa, tipo di campione);
- organizzazione dei dati;
- scelta del metodo di indagine e degli strumenti di raccolta delle informazioni per costruire i dati” (pag. 5)¹⁵⁷.

La metodologia impiegata nel presente lavoro è di tipo qualitativa ed ha natura esplicativa (cap. 1 e 2), esplorativa (cap. 3) e deduttiva (cap. 4). La ricerca qualitativa implica “l'impiego di una varietà di studi e di materiali empirici come lo studio di caso, le esperienze personali, le introspezioni, le storie di vita, le interviste, le

¹⁵⁷ GOBO G., “Il disegno della ricerca nelle indagini qualitative”, in Alberto Melucci (Ed.), “*Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*”, Bologna: Il Mulino, 1988, pp.79-102.

osservazioni, le autobiografie, le ricerche storiche e l'analisi di testi visivi che descrivono i momenti di routine, quelli problematici e i nodi significativi delle vite degli individui" (Anderson 1998; Pinelli 2005, pag. 12)¹⁵⁸. La funzione *esplorativa* della ricerca permette di entrare nel merito dell'oggetto di indagine (Besozzi, Colombo, 2019)¹⁵⁹.

L'utilizzo dell'approccio di ricerca qualitativo ha una storia recente in Italia. Una (se non la prima) applicazione viene riscontrata nella ricerca scientifica italiana si rinviene tra gli anni '40 e '50 del secolo scorso in un lavoro di ricerca etnografico realizzato da un antropologo partenopeo, Ernesto De Martino in collaborazione con il romano Vittorio Lanternari (Bruni, Gobo, 2005)¹⁶⁰.

L'approccio metodologico è stato avviato mediante strutturazione delle scelte epistemologiche (Dewey, 1949)¹⁶¹ che esprimono le condizioni in base alle quali è possibile dedurre o produrre conoscenza scientifica da fenomeni sociali attraverso la relazione tra studioso e realtà oggetto di studio (Corbetta, 2003)¹⁶² tra il "chi" (soggetto osservatore) e il "cosa" (oggetto dell'indagine) (Macri, Tagliaventi, 2000)¹⁶³.

Il presente lavoro dottorale si inquadra nel più ampio contesto dell'orientamento della ricerca post-positivista secondo cui la percezione della realtà è "carica di teoria" (Hanson, 1958)¹⁶⁴, ovvero che la teoria influenza l'osservazione (Kuhn, 1962; Churchland, 1979, 1988; Ford, 1984, 1988)¹⁶⁵. Mediante l'osservazione, quindi, il ricercatore cattura parti di un modo reale concentrandosi su particolari fenomeni che, potenzialmente, nascondono nuova conoscenza. L'osservazione, invero, sconta elementi di soggettività che variano a seconda del "set di valori dell'osservatore" (Pinelli, 2005, pag. 12)¹⁶⁶: "quel che ti vedi dipende dalla tua prospettiva e da ciò che stai cercando" (Anderson 1984, pag. 4)¹⁶⁷. Secondo tale approccio "anche la semplice registrazione della realtà dipende dalla finestra mentale del ricercatore, da

¹⁵⁸ PINELLI S., (a cura di), "Lo studio di caso nella ricerca scientifica", 2005, Armando Editore, Roma.

¹⁵⁹ BESOZZI E., COLOMBO M., "Metodologia della ricerca sociale nei contesti socio-educativi", 2019, Guerini scientifica, Milano.

¹⁶⁰ BRUNI A. GOBO G., "Qualitative Research in Italy [43 paragraphs]", Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 6(3), 2005, Art. 41, tratto da: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503410>.

¹⁶¹ DEWEY J., "Logica, teoria dell'indagine", 1949, Einaudi, Torino.

¹⁶² CORBETTA P., "La ricerca sociale: metodologie e tecniche", 2003, Il Mulino, Bologna.

¹⁶³ MACRÌ D.M., TAGLIAVENTI M.R., "La ricerca qualitative nelle organizzazioni", 2000, Carocci Editore, Roma.

¹⁶⁴ HANSON N.R., "Patterns of Discovery", 1958, Cambridge University Press, Cambridge.

¹⁶⁵ KUHN T.S., "The Structure of Scientific Revolutions", 1962, University of Chicago Press, Chicago; CHURCHLAND P.M., "Scientific Realism and the Plasticity of Mind", 1979, Cambridge University Press, Cambridge; CHURCHLAND P.M., "Perceptual Plasticity and Theoretical Neutrality: A Reply to Jerry Fodor", *Philosophy of Science*, 55, 1988, 167-187.

¹⁶⁶ ANDERSON G., "Fundamentals of educational research", 1998, Palmer Press, London; PINELLI S., (a cura di), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, 2005, Armando Editore, Roma.

¹⁶⁷ ANDERSON G., 1998, *op. cit.*

condizionamenti sociali e culturali. In altre parole [...] l'atto del conoscere resta condizionato dalle circostanze sociali e dal quadro teorico nel quale si colloca" (Corbetta, 2003, pag. 30).

L'ambito teorico del presente lavoro di ricerca è stato dettagliato nel capitolo 1 ed è rappresentato fondamentalmente dallo *strategic management*, ovvero dalla letteratura sulla formazione e formulazione del processo decisionale strategico (inclusa la teoria degli stakeholder e il loro *engagement*) e dalla sostenibilità nella forma dello sviluppo sostenibile identificabile, in questo contesto, nei principi ispiratori dell'Agenda 2030 e dei suoi 17 *Sustainable Development Goals* – SDGs). Tali ambiti teorici hanno rappresentato le lenti osservazionali con cui i fenomeni oggetto di indagine sono stati osservati. La relazione teoria-ricerca, è inquadrabile secondo una logica induttiva (la teoria emerge dall'osservazione) in perfetta sintonia con i presupposti di Kuhn.

Come dettagliato nel precedente capitolo 1 al par. 1.4, le domande di ricerca, emergenti a valle della definizione del problema e della proposizione della ricerca riassumibile nell'investigazione della relazione tra *strategic management* e sviluppo sostenibile (Agenda 2030 e SDGs), sono le seguenti:

RQ1: Quale è il livello di caratterizzazione degli SDGs nelle strategie deliberate?

RQ2: Quale è il livello di omogeneità degli SDGs nelle strategie deliberate?

A valle della definizione delle domande di ricerca, è stato costruito un disegno di ricerca strutturato sulla base degli asserti potenzialmente giustificabili su base empirica, prodotti in modo aperto e controllato.

Il disegno della ricerca assume nelle attività scientifiche una importante funzione, ovvero assicurare che i risultati ottenuti forniscano risposte alle domande di ricerca formulate. In perfetta sintonia con la natura qualitativa del lavoro, il disegno della ricerca è da considerarsi non strutturato, ma aperto, ovvero costruito e implementato nel corso della ricerca (Corbetta, 2003)¹⁶⁸. La progettazione del disegno della ricerca è stata guidata dalla pedissequa osservazione di 3 concetti fondamentali indicati dalla letteratura sulla metodologia della ricerca sociale:

- attendibilità degli strumenti di misurazione e rilevazione;
- validità interna, relativa al grado di giustificabilità degli asserti prodotti;
- validità esterna, relativa alla modellizzazione dell'oggetto del caso di studio comparabile con futuri oggetti del medesimo caso.

¹⁶⁸ CORBETTA P., 2003, *op. cit.*

L'approccio teorico a cui la metodologia e il processo di ricerca impiegata nel presente lavoro si riferiscono, è la *Grounded Theory* (Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1992, 1998)¹⁶⁹. La teoria interpreta il processo di ricerca come iterativo, ovvero consente "l'effettiva produzione di significati e concetti utilizzati da attori sociali in contesti reali" (Gephart, 2004, pag. 457)¹⁷⁰. La *Grounded Theory* si poggia su due concetti: "confronto costante, in cui i dati vengono raccolti e analizzati simultaneamente, e "campionamento teorico", in cui le decisioni su quali dati dovrebbero essere raccolti successivamente sono determinate dalla teoria che si sta costruendo" (Suddaby, 2006, pag. 634)¹⁷¹. La codifica è impiegata nella *Grounded Theory* quale processo di analisi dei dati che, secondo Glaser (1978) "toglie l'analista dal livello empirico fratturando i dati, quindi raggruppandoli concettualmente in codici che poi diventano la teoria che spiega cosa sta accadendo nei dati" (pag. 63)¹⁷². La procedura della codifica dei dati è dettagliata nelle successive sezioni.

Nell'ambito dell'indagine qualitativa, il *case study research* (Yin, 1983)¹⁷³ è stato impiegato come approccio alla ricerca. Il *case study research*, in questo contesto qualificato come *single case study*, è in sintonia con l'approccio post-positivista del lavoro e "basandosi su un procedimento induttivo di indagine [...] esplora il fenomeno nella sua situazione naturale e utilizza molteplici metodi per raccogliere, interpretare, comprendere, spiegare e estrarre il significato da essi; [...] è un multi-metodo in focus che studia i fatti nelle loro condizioni naturali, tentando di cogliere il senso del fenomeno e interpretandolo" (Pinnelli, 2005, pag. 12).

Per la realizzazione delle analisi necessarie a fornire risposte alle domande di ricerca, è stata, infine, realizzata una *content analysis* definita da Krippendorff (2004) come "una tecnica di ricerca per fare inferenze replicabili e valide dal testo (o altro materiale significativo) ai contesti del loro uso" (pag. 18)¹⁷⁴. Anche Weber (1984) ha postulato che l'analisi del contenuto va ben oltre l'attenzione focalizzata al contenuto

¹⁶⁹ GLASER B., STRAUSS A. "The Discovery of Grounded Theory", 1967, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY; GLASER B., "Emergence v Forcing Basics of Grounded Theory Analysis," 1992, Sociology Press, Mill Valley, CA; GLASER B., "Doing Grounded Theory: Issues and Discussion", 1998, Sociology Press, Mill Valley, CA.

¹⁷⁰ GEPHART R.P., "Qualitative research and the Academy of Management Journal, *Academy of Management Journal*, 47,4, 2004, 454-462.

¹⁷¹ SUDDABY R., 2006, "What Grounded Theory is not", *Academy of Management*, 49,4, 2006, 633-642.

¹⁷² GLASER B. G. "Theoretical sensitivity: Advances in methodology of grounded theory", 1978, Sociological Press, Mill Valley, CA.

¹⁷³ YIN R.K., "The case study method: An annotated bibliography", 1983, Cosmos Corporation, Washington D.C.

¹⁷⁴ KRIPPENDORFF K., "Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed)", 2004, Sage, Thousand Oaks, CA.

del messaggio. Il contenuto manifesto, è riferito a ciò che è “apertamente, letteralmente, presente in una comunicazione” (Drisko, Maschi, 2016, pag. 2)¹⁷⁵.

3.2. Approccio metodologico impiegato

Come dettagliato nel precedente paragrafo, il presente lavoro dottorale adotta un approccio di ricerca di tipo qualitativo. La fenomenologia oggetto di indagine è legata alla formalizzazione, ovvero la deliberazione delle organizzazioni, del nobile processo decisionale a carattere strategico in uno degli strumenti cardine dello *strategic management*: il piano strategico.

Il *single case study* selezionato ai fini della presente ricerca è l'Università degli Studi della Calabria e la sua strategia deliberata dal 2020 al 2022.

La ricerca ha seguito una strutturazione di analisi dapprima descrittiva per i 17 SDGs, poi esplorativa per l'ambito strategico e, infine, esplicativa delle risultanze ottenute dalle analisi.

Ai fini della ricerca l'oggetto dell'indagine, pertanto, è il Piano Strategico dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022 caratterizzato da un orientamento all'Agenda 2030 e ai suoi 17 SDGs. Le analisi realizzate sono finalizzate, prevalentemente, a indagare le strategie deliberate e la loro caratterizzazione e omogeneità rispetto ai 17 SDGs con l'obiettivo principale di investigare la relazione esistente tra *strategic management* e sviluppo sostenibile.

Le analisi sono state realizzate mediante l'impiego della *content analysis*, realizzata con l'utilizzo del *software* NVivo vers. 1.6.1 (1137). NVivo realizza analisi rientranti nella nota QRA (*Qualitative Data Analysis*) ed è un pacchetto *software* PC che supporta il ricercatore nel sintetizzare “un gran numero di compiti manuali” e “fornisce al ricercatore più tempo per scoprire tendenze, riconoscere temi e trarre conclusioni” (Hilal, Alabri, 2013, pag. 182 e anche Wong, 2008)¹⁷⁶. L'approccio alla ricerca è stato realizzato in accordo con i criteri distintivi forniti da Veutro (2008)¹⁷⁷:

- la costruzione della base empirica ha tenuto conto degli oggetti dell'indagine: da un lato i 17 SDGs con i sotto-obiettivi dell'Agenda 2030 (fonte AICS) e

¹⁷⁵ DRISKO J.W., MASCHI T., “*Content Analysis*”, 2016, Oxford university Press, Oxford.

¹⁷⁶ HILAL A.Y.H., ALABRI S.S., 2013, “Using NVivo for data analysis in qualitative research”, *International Interdisciplinary Journal of Education* – January 2013, 2(2), 181-186; WONG, L. P. 2008, *Data Analysis in Qualitative Research: a Brief Guide to Using Nvivo*, *Malaysian Family Physician*, 3(1).

¹⁷⁷ VEUTRO M.F., “Qualità e quantità: una sintesi del dibattito” in Cipriani, R., (a cura di), “*L'analisi qualitativa. Teorie, metodi, applicazioni*”, 2008, Armando Editore, Roma, pagg. 29-37.

dall'altro il Piano Strategico dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022;

- l'organizzazione dei dati, non basata sulla quantificazione (non dati numerici), ma u qualità e caratterizzazione dei temi;
- obiettivo dell'analisi, ovvero “indagare le relazioni tra le proprietà degli oggetto della ricerca per far luce sul fenomeno” (pag. 37).

L'impiego del *software* ha richiesto la definizione di una procedura che è partita con la selezione dei documenti da processare per le analisi: la definizione AICS deli 17 SGD's con i relativi sotto-obiettivi (da aics.gov.it) e il Piano Strategico dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022 (da unical.it). L'analisi in profondità dei documenti del *case study* (Agenda 2030 e Piano Strategico Unical 2020-2022) ha consentito la costruzione di temi e concetti-chiave e concetti sensibilizzanti, tipici delle indagini qualitative realizzate mediante impiego del *software* NVivo (Lippolis, La procedura è stata strutturata come segue).

È stato prelevato il testo relativo al titolo di ognuno degli SDGs con i relativi sotto-obiettivi. È stato creato un “*code*” nominato “SDGs” e 17 *sub-codes* (oguno per il 17 SDGs). Il testo oggetto di indagine è stato organizzato in modo da legare etichetta e contenuti (ad es. il testo dell'SDG1 con i relativi sotto-obiettivi, è stato assegnato mediante funzione “*select code items*” al *sub-code* SDG1).

L'architettura con *codes* e *sub-codes* è la seguente:

- SDG₁₋₁₇: titolo SDG, commento AICS, sotto-obiettivi.

Medesima operazione è stata realizzata per il Piano Strategico oggetto di indagine. La struttura del documento è stata replicata per le unità oggetto di indagine. In particolare è stata create, in NVivo, la seguente struttura di analisi (*codes* e *sub-codes*):

- Vision;
- Mission;
- Aree strategiche (AS):
 - o Formazione;
 - Analisi SWOT AS;
 - Obiettivi strategici;
 - Azioni strategiche;
 - o Ricerca;
 - Analisi SWOT AS;
 - Obiettivi strategici;

- Azioni strategiche;
- Terza Missione;
 - Analisi SWOT AS,
 - Obiettivi strategici;
 - Azioni strategiche;
- Internazionalizzazione;
 - Analisi SWOT AS;
 - Obiettivi strategici;
 - Azioni strategiche;
- Servizi agli studenti;
 - Analisi SWOT AS;
 - Obiettivi strategici;
 - Azioni strategiche.

Il Piano, come si vedrà nel prosieguo, è strutturato in aree strategiche che includono obiettivi e azioni strategiche. Per ogni area è stata realizzata una analisi SWOT al fine di calibrare e costruire obiettivi e azioni coerenti con l'ambizione del miglioramento della qualità. Seguendo lo stesso approccio metodologico per la modellizzazione degli SDGs, sono state modellizzate anche le aree strategiche.

Considerata tale architettura (sia per gli SDGs che per le aree strategiche) sono state realizzate le analisi di omogeneità e caratterizzazione degli SDGs sulle strategie deliberate.

Tale approccio metodologico si è rivelato particolarmente idoneo vista la forte compatibilità strutturale sia degli SDGs dell'Agenda 2030 (con obiettivi e sub-obiettivi) che del Piano Strategico 2020-2022 dell'Università della Calabria (con aree strategiche, obiettivi e azioni strategiche).

La struttura del presente capitolo, prosegue con la modellizzazione dei 17 SDGs e con quella delle aree strategiche del Piano dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022; con la realizzazione della analisi necessarie a fornire risposte alle domande di ricerca per chiudere con una sezione dedicata alle conclusioni in cui saranno dettagliati i risultati del presente lavoro di ricerca, le implicazioni teoriche e manageriali/pratiche, i limiti e le ricerche future.

3.3. Modellizzazione dei 17 *Sustainable Development Goals*

Al fine di creare un modello di riferimento da impiegare per indagare la caratterizzazione e l'omogeneità di ognuno dei SDGs all'interno delle strategie deliberate nel Piano strategico dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022, si è proceduto a individuare il documento ufficiale che definisce tutti i 17 SDGs e i rispettivi obiettivi. Il documento è stato individuato originariamente nel testo dell'Agenda 2030 licenziato dalle Nazioni Unite. Considerato l'impiego di un *software* di *data analysis* e che il Piano strategico dell'Università della Calabria è in lingua italiana, si è reso necessario impiegare (anche per i 17 SDGs) un testo in lingua italiana. Inoltre, la necessità di disporre di un testo in lingua italiana dei 17 SDGs si è resa necessaria per la natura dell'analisi e della terminologia. Per la determinazione di temi e *patterns*, infatti, è necessaria una omogeneità semantica ottenibile solo mediante analisi di testi trascritti nella medesima lingua. Esplorare temi e *patterns* su testi con lingue diverse può indurre, vista la diversità semantica tra lingue diverse, in errori di interpretazione dei dati.

Tra le varie fonti, è stata selezionata l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS)¹⁷⁸ che dettaglia i singoli 17 SDGs con i rispettivi sotto-obiettivi in lingua italiana. Considerando l'attendibilità della fonte (sottostruttura governativa), la traduzione del testo dei 17 SDGs dal documento ufficiale dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite è stato ritenuto attendibile e pertanto la traduzione non è stata revisionata. Nella sottostante tabella, il dettaglio dei sub-obiettivi dei 17 SDGs tratti da AICS che costituiscono il *dataset* impiegato per la creazione dei modelli degli SDGs mediante utilizzo del *software* NVivo.

¹⁷⁸ L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) è stata istituita grazie alla legge di riforma della cooperazione (Legge n. 125/2014) e ha avviato le sue attività a far data dal gennaio del 2016 con l'obiettivo di recuperare la competitività dell'Italia in tema di sviluppo rispetto agli altri paesi europei e internazionali. L'Agenzia rappresenta un modello impiegato in altri Paesi europei e opera per migliorare la cooperazione professionale e innovativa. L'Agenzia ha sede a Roma, Firenze ed è presente all'estero con 19 sedi per un massivo impegno consistente nel monitoraggio, implementazione e analisi sul campo delle esigenze di sviluppo di tutti i Paesi partner. Il compito dell'Agenzia è quello di svolgere le attività di carattere tecnico-operativo consistenti nell'istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle attività di cooperazione internazionale. Fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/agenzia/profilo/>.

Tab. 2 – 17 SDGs e 169 sotto-obiettivi dell'Agenda 2030

SDG N.	TITOLO	SUB-OBIETTIVI
1	Porre fine alla povertà in tutte le sue forme in tutto il mondo	<p>1.1 : Entro il 2030, sradicare la povertà estrema per tutte le popolazioni del mondo, attualmente misurata come persone che vivono con meno di \$ 1,25 al giorno</p> <p>1.2 : Entro il 2030, ridurre almeno della metà la percentuale di uomini, donne e bambini di ogni età che vivono in povertà in tutte le sue dimensioni in base alle definizioni nazionali.</p> <p>1.3 : implementare sistemi a livello nazionale adeguati di protezione sociale e misure per tutti ed entro il 2030 per raggiungere la sostanziale copertura del numero di persone povere e vulnerabili</p> <p>1.4 : Entro il 2030, garantire che tutti gli uomini e le donne, in particolare i poveri e i vulnerabili, abbiano uguali diritti alle risorse economiche, così come all'accesso ai servizi di base, alla proprietà e controllo sulla terra e ad altre forme di proprietà, all'eredità, alle risorse naturali, ad appropriate tecnologie e a nuovi servizi finanziari, tra cui la microfinanza.</p> <p>1.5 : Entro il 2030, rafforzare la resilienza dei poveri e di chi vive in situazioni di vulnerabilità e ridurre la loro esposizione e la vulnerabilità ad eventi estremi legati al clima e ad altri shock economici, sociali e ambientali e alle catastrofi.</p> <p>1.B: Garantire una notevole mobilitazione di risorse da una varietà di fonti, anche attraverso un rafforzamento della cooperazione allo sviluppo, al fine di fornire mezzi adeguati e prevedibili per i paesi in via di sviluppo, in particolare per i paesi meno sviluppati, ad attuare programmi e politiche per porre fine alla povertà in tutte le sue dimensioni.</p> <p>1.B: creare quadri politici a livello nazionale, regionale e internazionale, a favore dei poveri e sensibile al genere, strategie di sviluppo, per sostenere gli investimenti nelle azioni di lotta alla povertà.</p>
2	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile	<p>2.1 : Entro il 2030, porre fine alla fame e garantire l'accesso a tutte le persone, in particolare poveri e le persone in situazioni vulnerabili, tra cui i bambini, a cibo sicuro, nutriente e sufficiente per tutto l'anno.</p> <p>2.2 : Entro il 2030, porre fine a tutte le forme di malnutrizione, raggiungendo, entro il 2025, gli obiettivi concordati a livello internazionale sulla nutrizione dei bambini sotto i 5 anni di età, sul soddisfare le esigenze nutrizionali di adolescenti, donne in gravidanza e in allattamento e persone anziane.</p> <p>2.3 : Entro il 2030, raddoppiare la produttività agricola e il reddito dei produttori di cibo su piccola scala, in particolare delle donne, dei popoli indigeni, famiglie di agricoltori, pastori e pescatori, anche attraverso un accesso sicuro e paritario a terreni e alle altre risorse produttive, alle conoscenze, ai servizi finanziari, ai mercati e alle opportunità di valore aggiunto e di occupazione non agricola.</p> <p>2.4 : Entro il 2030, garantire sistemi di produzione alimentare sostenibili e implementare pratiche agricole che aumentino la produttività e la produzione, che aiutino a mantenere gli ecosistemi, che rafforzino la capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, condizioni meteorologiche estreme, siccità, inondazioni e altri disastri e che migliorino progressivamente il territorio e la qualità del suolo.</p> <p>2.5: Entro il 2020, mantenere la diversità genetica di semi, piante coltivate e animali da allevamento e domestici e le loro specie selvatiche affini, anche attraverso banche di semi e piante attraverso una sana gestione a livello nazionale, regionale e internazionale, e promuovere l'accesso e la condivisione equa dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e delle conoscenze condivise, come concordato a livello internazionale.</p> <p>2.a: aumentare gli investimenti, anche attraverso il rafforzamento della cooperazione internazionale, in infrastrutture rurali, servizi di ricerca e di divulgazione agricola, lo sviluppo tecnologico e le banche di geni vegetali e animali, al fine di migliorare la capacità produttiva agricola nei paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati.</p> <p>2.b: correggere e prevenire restrizioni commerciali e distorsioni nei mercati agricoli mondiali, anche attraverso l'eliminazione parallela di tutte le forme di sovvenzioni alle esportazioni agricole e di tutte le misure di esportazione con effetto equivalente, conformemente al mandato del Doha Development Round.</p> <p>2.c: Adottare misure per garantire il corretto funzionamento dei mercati delle materie prime alimentari e loro derivati e facilitare l'accesso tempestivo alle informazioni di mercato, anche per quanto riguarda le riserve di cibo, al fine di contribuire a limitare l'estrema volatilità dei prezzi del cibo.</p>
3	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età	<p>3.1 : Entro il 2030, ridurre il tasso di mortalità materna globale.</p> <p>3.2 : Entro 2030, ridurre la mortalità di neonati e bambini sotto i 5 anni di età, in tutti i paesi con l'obiettivo di ridurre la mortalità neonatale almeno a partire dal 12 per 1.000 nati vivi e sotto -5 della mortalità per almeno partire da 25 per 1.000 nati vivi.</p> <p>3.3 : Entro il 2030, porre fine alle epidemie di AIDS, la tubercolosi, la malaria e le malattie tropicali trascurate e combattere l'epatite, malattie di origine idrica e di altre malattie trasmissibili.</p> <p>3.4 : Entro il 2030, di ridurre di un terzo la mortalità prematura da malattie non trasmissibili attraverso la prevenzione e il trattamento e promuovere la salute mentale e il benessere.</p> <p>3.5 : rafforzare la prevenzione e il trattamento di abuso di sostanze, tra cui abuso di stupefacente e l'uso nocivo di alcol.</p> <p>3.6 : entro il 2020, dimezzare il numero di decessi a livello mondiale e le lesioni da incidenti stradali.</p> <p>3.7: Nel 2030, garantire l'accesso universale ai servizi di assistenza sanitaria sessuale e riproduttiva, anche per la pianificazione familiare, l'informazione e l'educazione, e l'integrazione di salute riproduttiva nelle strategie e nei programmi nazionali.</p>

		<p>3.8 : raggiungere una copertura sanitaria universale, compresa la protezione dei rischi finanziari, l'accesso a servizi di qualità essenziali di assistenza sanitaria e un accesso ai farmaci essenziali sicuro, efficace, di qualità ea prezzi accessibili e ai vaccini per tutti.</p> <p>3.9: Entro il 2030, ridurre sostanzialmente il numero di decessi e malattie da sostanze chimiche pericolose e di aria, acqua e l'inquinamento del suolo e la contaminazione.</p> <p>3.a: rafforzare l'attuazione della Convenzione quadro dell'Organizzazione mondiale della sanità sul controllo del tabacco in tutti i paesi, a seconda dei casi.</p> <p>3.b: sostenere la ricerca e lo sviluppo di vaccini e farmaci per le malattie trasmissibili e non trasmissibili che colpiscono soprattutto i paesi in via di sviluppo, fornire l'accesso ai farmaci essenziali a prezzi accessibili e ai vaccini, in conformità con la Dichiarazione di Doha sull'Accordo TRIPS (https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/t_agm0_e.htm) e della salute pubblica, che afferma il diritto dei paesi in via di sviluppo ad utilizzare appieno le disposizioni dell'accordo sugli aspetti commerciali dei diritti di proprietà intellettuale in materia di flessibilità per proteggere la salute pubblica e, in particolare, di fornire l'accesso ai farmaci per tutti.</p> <p>3.c: aumentare notevolmente il finanziamento della sanità e il reclutamento, lo sviluppo, la formazione e il mantenimento del personale sanitario nei paesi in via di sviluppo, soprattutto nei paesi meno sviluppati e dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p> <p>3.d: Rafforzare la capacità di tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo, per il preallarme, la riduzione dei rischi e la gestione dei rischi per la salute nazionali e globali.</p>
4	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunit� di apprendimento per tutti	<p>4.1 : Entro il 2030, assicurarsi che tutte le ragazze ei ragazzi raggiungano un grado di istruzione libero, equo e di qualit� primaria e secondaria che porti a rilevanti ed efficaci risultati di apprendimento.</p> <p>4.2: Entro il 2030, garantire che tutti i bambini abbiano uno sviluppo di qualit� nella prima infanzia, cura e l'istruzione pre-primaria in modo che siano pronti per l'istruzione primaria.</p> <p>4.3 : Entro il 2030, garantire la parit� di accesso per tutte le donne e gli uomini per l'istruzione a prezzi accessibili e di qualit� tecnica, professionale e universitaria.</p> <p>4.4: Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, un lavoro dignitoso e per l'imprenditorialit�.</p> <p>4.5 : Entro il 2030, eliminare le disparit� di genere nell'istruzione e garantire la parit� di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i pi� vulnerabili, comprese le persone con disabilit�, le popolazioni indigene ei bambini in situazioni vulnerabili.</p> <p>4.6 : Entro il 2030 garantire per tutti i giovani e una parte sostanziale di adulti, uomini e donne, in raggiungimento di un'alfabetizzazione.</p> <p>4.7: Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile, attraverso l'educazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita sostenibili, i diritti umani, l'uguaglianza di genere, la promozione di una cultura di pace e non-violenza, cittadinanza globale e l'apprezzamento della diversit� culturale e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.</p> <p>4.a: Costruire e aggiornare strutture scolastiche a favore dell'infanzia, della disabilit� e sensibili al genere per fornire ambienti di apprendimento sicuro, non violenti, efficaci per tutti.</p> <p>4.b: Entro il 2020, sostanzialmente espander a livello globale il numero di borse di studio a disposizione dei paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati, piccole isole in via di sviluppo membri e dei paesi africani, per l'iscrizione nel settore dell'istruzione superiore, compresa la formazione professionale e dell'informazione e della tecnologia delle comunicazioni, tecnica, di programmi di ingegneria e scientifici, nei paesi sviluppati e in altri paesi in via di sviluppo.</p> <p>4.c: Entro il 2030, aumentare notevolmente l'offerta di insegnanti qualificati, anche attraverso la cooperazione internazionale per la formazione degli insegnanti nei paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati e dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p>
5	Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze	<p>5.1 : Terminare tutte le forme di discriminazione nei confronti di tutte le donne e le ragazze in tutto il mondo.</p> <p>5.2: eliminare tutte le forme di violenza contro le donne e le ragazze nelle sfere pubbliche e private, incluso il traffico e sessuale e altri tipi di sfruttamento.</p> <p>5.3 : Eliminare tutte le pratiche dannose, come il matrimonio precoce e forzato e le mutilazioni genitali femminili.</p> <p>5.4: riconoscere e valorizzare la cura e il lavoro domestico non retribuito attraverso la fornitura di servizi pubblici, le politiche infrastrutturali e di protezione sociale e la promozione della responsabilit� condivisa all'interno della famiglia e a livello nazionale.</p> <p>5.5 : Garantire al genere femminile piena ed effettiva partecipazione e pari opportunit� per la leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica.</p> <p>5.6: Garantire l'accesso universale alla salute sessuale e riproduttiva e ai diritti riproduttivi, come concordato in base al programma d'azione della Conferenza internazionale sulla popolazione e lo sviluppo e la Piattaforma d'azione di Pechino ei documenti finali delle conferenze di revisione.</p> <p>5.a: intraprendere riforme per dare alle donne pari diritti alle risorse economiche, cos� come l'accesso alla propriet� e controllo del territorio e altre forme di propriet�, servizi finanziari, l'eredit� e le risorse naturali, in accordo con le leggi nazionali.</p> <p>5.b: Migliorare l'uso della tecnologia, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'<i>empowerment</i> delle donne.</p>

		5.c: adottare e rafforzare le politiche e la normativa applicabile per la promozione della parità di genere e l' <i>empowerment</i> di tutte le donne e le ragazze a tutti i livelli.
6	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile e delle acque e delle strutture igienico-sanitarie	6.1 : Entro il 2030, garantire l'accesso universale ed equo all'acqua potabile e alla portata di tutti. 6.2 : Entro il 2030, garantire l'accesso ai servizi igienico-sanitari e di igiene adeguato ed equo per tutti e porre fine ai bisogni all'aperto, con particolare attenzione ai bisogni delle donne e delle ragazze e quelli in situazioni vulnerabili. 6.3 : Entro il 2030, migliorare la qualità dell'acqua per ridurre l'inquinamento, riducendo al minimo il rilascio di sostanze chimiche e materiali pericolosi, dimezzare la percentuale di acque reflue non trattate e sostanzialmente aumentare il riciclaggio e il riutilizzo di sicurezza a livello globale. 6.4 : Entro il 2030, di aumentare sostanzialmente l'efficienza idrica da utilizzare in tutti i settori e di garantire i ritiri e fornitura di acqua dolce per affrontare la scarsità d'acqua e ridurre in modo sostanziale il numero delle persone che soffrono di scarsità d'acqua. 6.5 : Entro il 2030, attuare la gestione integrata delle risorse idriche a tutti i livelli, anche attraverso la cooperazione transfrontaliera a seconda dei casi. 6.6 : Entro il 2020, proteggere e ripristinare gli ecosistemi legati all'acqua, tra cui montagne, foreste, zone umide, fiumi, falde acquifere e laghi. 6.a: Entro il 2030, rafforzamento della cooperazione per lo sviluppo delle capacità internazionali dei paesi in via di sviluppo nelle attività e programmi-idrici e sanitari correlati, tra cui la raccolta dell'acqua, desalinizzazione, l'efficienza idrica, trattamento delle acque reflue, riciclo e riutilizzo delle tecnologie. 6.b: sostenere e rafforzare la partecipazione delle comunità locali nel miglioramento della gestione idrica e fognaria.
7	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni	7.1 : Entro il 2030, garantire l'accesso universale ai servizi energetici a prezzi accessibili, affidabili e moderni. 7.2 : Entro il 2030, aumentare notevolmente la quota di energie rinnovabili nel mix energetico globale. 7.3: Entro il 2030, raddoppio del tasso globale di miglioramento dell'efficienza energetica. 7.a: Entro il 2030, migliorare la cooperazione internazionale per facilitare l'accesso alla ricerca energetica e alla tecnologia, comprese le energie rinnovabili, l'efficienza energetica e la tecnologia avanzata e più pulita dei combustibili fossili, e promuovere gli investimenti nelle infrastrutture energetiche e tecnologie di energia pulita. 7.b: Entro il 2030, espandere il sistema di infrastruttura e aggiornare la tecnologia per la fornitura di servizi energetici moderni e sostenibili per tutti i paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati, le isole minori e le zone senza sbocco sul mare di tali Stati in via di sviluppo, in accordo con i loro rispettivi programmi di sostegno.
8	Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti	8.1 : Sostenere la crescita economica pro-capite a seconda delle circostanze nazionali e, in particolare, almeno del 7 per cento del prodotto interno lordo di crescita annuo nei paesi meno sviluppati. 8.2: raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, anche mirando ad un alto valore aggiunto nei settori ad alta intensità di manodopera. 8.3 : Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportano le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e incoraggiare la formazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari. 8.4 : migliorare progressivamente, entro il 2030, l'efficienza globale delle risorse, dei consumi e della produzione e slegando la crescita economica dal degrado ambientale. 8.5 : Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavori di pari valore. 8.6 : entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati, anche attraverso istruzione o formazione. 8.7 : Adottare misure immediate ed efficaci per sradicare il lavoro forzato, porre fine alla schiavitù moderna e traffico di esseri umani e raggiungere la proibizione e l'eliminazione delle peggiori forme di lavoro minorile, incluso il reclutamento e l'impiego di bambini soldato, e entro il 2025 porre fine al lavoro minorile in tutte le sue forme. 8.8 : proteggere i diritti del lavoro e promuovere un ambiente sicuro e protetto di lavoro per tutti i lavoratori, compresi i lavoratori migranti, in particolare donne migranti, e quelli in lavoro precario. 8.9: Entro il 2030, elaborare e attuare politiche volte a promuovere il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e prodotti locali. 8.10: rafforzare la capacità delle istituzioni finanziarie nazionali per incoraggiare e ampliare l'accesso ai servizi bancari, assicurativi e finanziari per tutti. 8.a: aumentare gli aiuti per il sostegno al commercio per i paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati. 8.b: Entro il 2020, sviluppare e rendere operativa una strategia globale per l'occupazione giovanile e l'attuazione del Patto globale dell'Organizzazione internazionale del lavoro.
9	Infrastrutture resistenti, industrializzazione	9.1: sviluppare la qualità delle infrastrutture rendendole affidabili, sostenibili e resilienti, comprese le infrastrutture regionali e transfrontaliere, per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti.

	sostenibile e innovazione	<p>9.2 : promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e, entro il 2030, aumentare in modo significativo la quota del settore di occupazione e il prodotto interno lordo, in linea con la situazione nazionale, nei paesi meno sviluppati.</p> <p>9.3 : Aumentare l'accesso dei piccoli industriali e di altre aziende, in particolare nei paesi in via di sviluppo, ai servizi finanziari, compreso il credito, a prezzi accessibili, per permettere la loro integrazione nelle catene e nei mercati.</p> <p>9.4 : Entro il 2030, l'aggiornamento industrie delle infrastrutture e per renderle sostenibili, con una maggiore efficienza delle risorse da utilizzare e una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente e dei processi industriali, conformemente alle rispettive capacità dei paesi.</p> <p>9.5 : Migliorare la ricerca scientifica, migliorare le capacità tecnologiche dei settori industriali in tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo, entro il 2030, incoraggiando l'innovazione e aumentare notevolmente il numero dei lavoratori in materia di ricerca e sviluppo.</p> <p>9.a: Facilitare lo sviluppo delle infrastrutture sostenibili nei paesi in via di sviluppo attraverso un maggiore sostegno finanziario, tecnologico e tecnico ai paesi africani, i paesi meno sviluppati, senza sbocco sul mare in via di sviluppo e dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo.</p> <p>9.b: supportare la tecnologia interna di sviluppo, ricerca e innovazione nei paesi in via di sviluppo, anche assicurando un ambiente politico favorevole e, tra l'altro, la diversificazione industriale e il valore aggiunto alle materie prime.</p> <p>9.c: aumentare in maniera significativa l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e lo sforzo di fornire un accesso universale e accessibile a Internet in paesi meno sviluppati entro il 2020.</p>
10	Ridurre le disuguaglianze	<p>10.1 : Entro il 2030, progressivamente realizzare e sostenere la crescita del reddito del 40% della popolazione ad un tasso superiore rispetto alla media nazionale.</p> <p>10.2 : Entro il 2030, potenziare e promuovere l'inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere dall'età, dal sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione o status economico o di altro.</p> <p>10.3: assicurare pari opportunità e ridurre le disuguaglianze, eliminando leggi, le politiche e le pratiche discriminatorie e promuovere una legislazione appropriata, politiche e azioni in questo senso.</p> <p>10.4 : Adottare politiche, in particolare fiscale, salariale e politiche di protezione sociale, per raggiungere progressivamente una maggiore uguaglianza.</p> <p>10.5 : migliorare la regolamentazione e il controllo dei mercati finanziari globali e le istituzioni e rafforzare l'attuazione di tali regolamenti.</p> <p>10.6 : garantire una maggiore rappresentanza e voce per i paesi in via di sviluppo all'interno del processo decisionale nelle istituzioni economiche e finanziarie internazionali a livello mondiale al fine di fornire le istituzioni più efficaci, credibili, responsabili e legittime.</p> <p>10.7 : Facilitare la migrazione ordinata, sicura, regolare e responsabile e la mobilità delle persone, anche attraverso l'attuazione di politiche migratorie programmate e ben gestite.</p> <p>10.a: attuare il principio del trattamento speciale e differenziato per i paesi in via di sviluppo, in particolare i paesi meno sviluppati, in conformità con gli accordi dell'Organizzazione mondiale del commercio.</p> <p>10.b: Incoraggiare aiuto pubblico allo sviluppo e i flussi finanziari, compresi gli investimenti diretti esteri, negli Stati dove il bisogno è maggiore, in particolare nei paesi meno sviluppati, nei paesi africani, nelle piccole isole e aree senza sbocco sul mare in di tali Stati in via di sviluppo, in accordo con i loro piani e programmi nazionali.</p> <p>10.c: Entro il 2030, di ridurre a meno del 3% i costi di migrazione.</p>
11	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili	<p>11.1 : Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso ad un alloggio e servizi di base adeguati, sicuri e convenienti e l'eliminazione delle baraccopoli.</p> <p>11.2 : Entro il 2030, fornire l'accesso ai sistemi di trasporto sicuri, accessibili, e sostenibili per tutti, migliorare la sicurezza stradale, in particolare ampliando i mezzi pubblici, con particolare attenzione alle esigenze di chi è in situazioni vulnerabili, donne, bambini, persone con disabilità e le persone anziane.</p> <p>11.3 : Entro il 2030, migliorare l'urbanizzazione e la capacità inclusiva e sostenibile per una pianificazione e gestione partecipative, integrate e sostenibili dell'insediamento umano in tutti i paesi.</p> <p>11.4: Rafforzare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.</p> <p>11.5: Entro il 2030, di ridurre in modo significativo il numero di morti e il numero di persone colpite e ridurre sostanzialmente le perdite economiche rispetto al prodotto interno lordo globale, causati da calamità, compresi i disastri legati all'acqua, con una particolare attenzione verso i poveri e le persone in situazioni vulnerabili.</p> <p>11.6 : Entro il 2030, ridurre il negativo impatto ambientale pro capite nelle città, con particolare attenzione alla qualità dell'aria e gestione dei rifiuti urbani e di altro tipo.</p> <p>11.7 : Entro il 2030, fornire l'accesso universale a spazi sicuri, inclusivi e accessibili, verdi e pubblici, in particolare per le donne e i bambini, anziani e persone con disabilità.</p> <p>11.a: Supporto ai legami economici, sociali e ambientali tra le zone urbane, periurbane e rurali rafforzando la pianificazione dello sviluppo nazionale e regionale.</p> <p>11.b: Entro il 2020, aumentare notevolmente il numero di città e insediamenti umani con l'adozione e attuazione di politiche e programmi volti all'inclusione, all'efficienza delle risorse, alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici, alla resilienza ai disastri integrati, e volti a sviluppare e attuare, la gestione del rischio di catastrofi a tutti i livelli.</p>

		11.c: Supporto ai paesi meno sviluppati, anche attraverso l'assistenza tecnica e finanziaria, nella costruzione di edifici sostenibili e resilienti con l'utilizzo di materiali locali.
12	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	<p>12.1 : attuare il quadro 10-Anni di programmi sul consumo e modelli di produzione sostenibili, con tutti i paesi, tenendo conto dello sviluppo e le capacità dei paesi in via di sviluppo.</p> <p>12.2 : Nel 2030, ottenere la gestione sostenibile e l'uso efficiente delle risorse naturali.</p> <p>12.3 : Entro il 2030, dimezzare l'ammontare pro-capite globale dei rifiuti alimentari e ridurre le perdite di cibo lungo le catene di produzione e fornitura, comprese le perdite post-raccolto.</p> <p>12.4 : entro il 2020, raggiungere la gestione ecocompatibile di sostanze chimiche e di tutti i rifiuti in tutto il loro ciclo di vita, in accordo con i quadri internazionali concordati, e ridurre significativamente il loro rilascio in aria, acqua e suolo, al fine di minimizzare i loro impatti negativi sulla salute umana e sull'ambiente.</p> <p>12.5 : Entro il 2030, ridurre in modo sostanziale la produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclaggio e il riutilizzo.</p> <p>12.6 : incoraggiare le imprese, in particolare le grandi aziende e multinazionali, ad adottare politiche sostenibili e ad integrare le informazioni di sostenibilità nel loro ciclo di relazioni.</p> <p>12.7 : promuovere pratiche in materia di appalti pubblici che siano sostenibili, in accordo con le politiche e le priorità nazionali.</p> <p>12.8 : Entro il 2030, fare in modo che le persone ricevano in tutto il mondo le informazioni rilevanti e di sensibilizzazione per lo sviluppo sostenibile e stili di vita in armonia con la natura.</p> <p>12.a: aiutare i paesi in via di sviluppo a rafforzare la loro capacità scientifiche e tecnologiche per muoversi verso modelli più sostenibili di consumo e di produzione.</p> <p>12.b: Sviluppare e implementare strumenti per monitorare gli impatti di sviluppo sostenibile per il turismo sostenibile, che crea posti di lavoro e promuove la cultura e i prodotti locali.</p> <p>12.c: Razionalizzare i sussidi ai combustibili fossili che incoraggiano lo spreco, eliminando le distorsioni del mercato, a seconda delle circostanze nazionali, anche attraverso la progressiva eliminazione di quelli dannosi, ove esistenti, in modo da ridurre il loro impatto ambientale, tenendo pienamente conto delle esigenze e delle condizioni dei paesi in via di sviluppo e riducendo al minimo i possibili effetti negativi sul loro sviluppo in un modo da proteggere le comunità colpite.</p>
13	Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici	<p>13.1 : rafforzare la resistenza e la capacità di adattamento ai rischi legati al clima e disastri naturali in tutti i paesi.</p> <p>13.2 : integrare le misure di cambiamento climatico nelle politiche, strategie e pianificazione nazionali.</p> <p>13.3: migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità istituzionale in materia di mitigazione dei cambiamenti climatici, l'adattamento, la riduzione di impatto e di allerta precoce.</p> <p>13.a: Implementare l'impegno assunto dalle parti dei paesi sviluppati nella Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici con il fine di impegnare congiuntamente 100 \$ miliardi di dollari all'anno entro il 2020, per rispondere alle esigenze dei paesi in via di sviluppo nel contesto delle azioni di mitigazione significative e rendere operativo completamente il Fondo verde per il clima attraverso la sua capitalizzazione nel più breve tempo possibile.</p> <p>13.b: promuovere meccanismi per la capacità di una efficace pianificazione e gestione connesse al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo, concentrandosi su donne, giovani e locale e le comunità emarginate.</p>
14	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e delle risorse marine per uno sviluppo sostenibile	<p>14.1 : Entro il 2025, prevenire e ridurre in modo significativo l'inquinamento marino di tutti i tipi, in particolare partendo dalle attività terrestri, compresi rifiuti marini e l'inquinamento.</p> <p>14.2 : entro il 2020, gestire in modo sostenibile e proteggere gli ecosistemi marini e costieri per evitare impatti negativi significativi, anche rafforzando la loro capacità di recupero, e agire per la loro rivitalizzazione al fine di raggiungere uno stato degli oceani sano e produttivo.</p> <p>14.3 : Ridurre al minimo e affrontare gli effetti dell'acidificazione degli oceani, anche attraverso una maggiore cooperazione scientifica a tutti i livelli.</p> <p>14.4 : Entro il 2020, regolare efficacemente la raccolta e la pesca eccessiva, la pesca illegale, non dichiarata e non regolamentata e le pratiche di pesca distruttive e mettere in atto i piani di gestione su base scientifica, al fine di ricostituire le specie ittiche nel più breve tempo possibile, almeno a livelli in grado di produrre la massima crescita sostenibile in base alle diverse caratteristiche biologiche.</p> <p>14.5 : Entro il 2020, preservare almeno il 10 % delle zone costiere e marine, nel rispetto del diritto nazionale e internazionale e sulla base delle migliori informazioni scientifiche disponibili.</p> <p>14.6 : Entro il 2020, vietare certe forme di sovvenzioni alla pesca che contribuiscono alla sovraccapacità e pesca eccessiva, eliminare i sussidi che contribuiscono alla pesca illegale, non dichiarata e non regolamentata e astenersi dall'introdurre nuove sovvenzioni di questo tipo, considerando che un trattamento speciale e differenziato adeguato ed efficace per lo sviluppo dei paesi meno sviluppati, dovrebbe essere parte integrante dell'Organizzazione mondiale del commercio - sussidi alla pesca (http://www.unep.org/default.asp).</p> <p>14.7: Entro il 2030, aumentare i benefici economici alle piccole isole dei paesi in via di sviluppo per l'uso sostenibile delle risorse marine, anche mediante una gestione sostenibile della pesca, l'acquacoltura e il turismo.</p> <p>14.a: aumentare la conoscenza scientifica, sviluppare la capacità di ricerca e di trasferimento tecnologico marino, tenendo conto dei criteri e orientamenti della Commissione oceanografica intergovernativa (http://www.ioc-unesco.org/) al fine di migliorare la salute dell'oceano e per migliorare il contributo della biodiversità marina nei paesi in via di sviluppo, in particolare dei piccoli Stati insulari e paesi meno sviluppati.</p>

		<p>14.b: Fornire l'accesso alle risorse e ai mercati marini per i piccoli pescatori artigianali.</p> <p>14.c: Migliorare la conservazione e l'uso sostenibile degli oceani e delle loro risorse per attuare la normativa internazionale che si riflette nella Convenzione delle Nazioni Unite sul diritto del mare (http://www.isprambiente.gov.it/it/temi/biodiversita/convenzioni-e-accordi-multilaterali/convenzione-delle-nazioni-unite-sul-diritto-del-mare-unclos), che fornisce il quadro giuridico per l'utilizzo e la conservazione sostenibile degli oceani e delle loro risorse, come ricordato al punto 158 di "il futuro che vogliamo".</p>
15	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre	<p>15.1 : Entro il 2020, garantire la conservazione, il restauro e l'uso sostenibile degli ecosistemi di acqua dolce e terrestri interne e dei loro servizi, in particolare le foreste, le zone umide, le montagne e le zone aride, in linea con gli obblighi derivanti dagli accordi internazionali.</p> <p>15.2 : Entro il 2020, promuovere l'attuazione di una gestione sostenibile di tutti i tipi di foreste, fermare la deforestazione, il ripristino delle foreste degradate e aumentare notevolmente la riforestazione a livello globale.</p> <p>15.3 : Entro il 2030, garantire la lotta alla desertificazione, il ripristino dei terreni degradati e del suolo, compresi i terreni colpiti da desertificazione, siccità e inondazioni.</p> <p>15.4 : Entro il 2030, garantire la conservazione degli ecosistemi montani, compresa la loro biodiversità, al fine di migliorare la loro capacità di fornire prestazioni che sono essenziali per lo sviluppo sostenibile.</p> <p>15.5 : intervenire d'urgenza e in modo significativo per ridurre il degrado degli habitat naturali, arrestare la perdita di biodiversità e, entro il 2020, proteggere e prevenire l'estinzione delle specie minacciate.</p> <p>15.6 : Promuovere la ripartizione giusta ed equa dei benefici derivanti dall'utilizzo delle risorse genetiche e promuovere l'accesso adeguato a tali risorse, come concordato a livello internazionale.</p> <p>15.7 : adottare misure urgenti per porre fine al bracconaggio e al traffico di specie di flora e fauna protette e affrontare sia la domanda e l'offerta di prodotti della fauna selvatica illegali.</p> <p>15.8 : Entro il 2020, adottare misure per impedire l'introduzione e ridurre significativamente l'impatto delle specie esotiche invasive negli ecosistemi di terra e acqua e controllarle.</p> <p>15.9 : entro il 2020, integrare i valori dell'ecosistema e della biodiversità nella pianificazione nazionale e locale, i processi di sviluppo, le strategie e gli indirizzi di riduzione della povertà.</p> <p>15.a: mobilitare e aumentare in modo significativo le risorse finanziarie da tutte le fonti al fine di conservare e utilizzare in modo durevole la biodiversità e gli ecosistemi.</p> <p>15b: mobilitare risorse significative da tutte le fonti e a tutti i livelli per finanziare la gestione sostenibile delle foreste e di fornire adeguati incentivi ai paesi in via di sviluppo per far progredire tale gestione, anche per la conservazione e riforestazione.</p> <p>15.c: migliorare il supporto globale per gli sforzi per combattere il bracconaggio e il traffico di specie protette, aumentando la capacità delle comunità locali di perseguire opportunità di sostentamento sostenibili.</p>
16	Pace, giustizia e istituzioni forti	<p>16.1 : ridurre in modo significativo tutte le forme di violenza e il tasso di mortalità.</p> <p>16.2 : eliminare l'abuso, lo sfruttamento, il traffico e tutte le forme di violenza e torture verso i bambini.</p> <p>16.3: promuovere lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale e di garantire parità di accesso alla giustizia per tutti.</p> <p>16.4 : Entro il 2030, di ridurre in modo significativo i flussi finanziari illeciti e di armi, rafforzare il ritorno dei beni rubati e combattere ogni forma di criminalità organizzata.</p> <p>16.5 : Sostanzialmente ridurre la corruzione e le tangenti in tutte le loro forme.</p> <p>16.6: Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli.</p> <p>16.7 : Assicurare un reattivo, inclusiva, partecipativo e rappresentativo processo decisionale a tutti i livelli.</p> <p>16.8 : ampliare e rafforzare la partecipazione dei paesi in via di sviluppo nelle istituzioni della <i>governance</i> globale.</p> <p>16.9 : Entro il 2030, garantire per tutti un'identità legale e la registrazione delle nascite.</p> <p>16.10 : Garantire l'accesso del pubblico alle informazioni e proteggere le libertà fondamentali, in conformità della legislazione nazionale e degli accordi internazionali.</p> <p>16.a: Rafforzare la capacità delle istituzioni nazionali, anche attraverso la cooperazione internazionale, in particolare nei paesi in via di sviluppo, di prevenire la violenza e di combattere il terrorismo e la criminalità.</p> <p>16.B: Promuovere e far rispettare le leggi e le politiche non discriminatorie per uno sviluppo sostenibile.</p>
17	Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato	<p><i>Finanza</i></p> <p>Rafforzare la mobilitazione delle risorse interne, anche attraverso il sostegno internazionale ai paesi in via di sviluppo, per migliorare la capacità interna di gestire le imposte e altre forme di riscossione delle entrate.</p> <p>Garantire l'intervento dei paesi sviluppati al fine di adempiere pienamente agli obblighi di assistenza allo sviluppo ufficiali, tra cui l'impegno di raggiungere l'obiettivo di destinare lo 0,7% del reddito nazionale lordo all'aiuto pubblico allo sviluppo (APS/RNL) ai paesi in via di sviluppo e comunque di prendere in considerazione l'obiettivo di fornire almeno lo 0.20 % di APS / PIL per i paesi meno sviluppati.</p> <p>Mobilitare ulteriori risorse finanziarie per i paesi in via di sviluppo da più fonti.</p>

<p>globale per lo sviluppo sostenibile e</p>	<p>Aiutare i paesi a raggiungere la sostenibilità del debito a lungo termine attraverso politiche coordinate volte a favorire il finanziamento del debito, la riduzione del debito e la conversione del debito, e affrontare il debito estero e ridurre il disagio dei paesi poveri fortemente indebitati. Adottare e applicare i regimi di promozione degli investimenti a favore dei paesi meno sviluppati.</p> <p><i>Tecnologia</i> Migliorare la cooperazione regionale Nord-Sud, Sud-Sud e internazionale e l'accesso alla scienza, la tecnologia e l'innovazione e migliorare la condivisione delle conoscenze, anche attraverso un maggiore coordinamento tra i meccanismi esistenti, in particolare a livello delle Nazioni Unite, e attraverso un meccanismo di facilitazione tecnologica globale. Promuovere lo sviluppo, il trasferimento, e la diffusione di tecnologie ecocompatibili nei paesi in via di sviluppo a condizioni favorevoli, anche a condizioni agevolate e preferenziali, come concordato. Rendere Completamente operative la scienza, la tecnologia e l'innovazione nel meccanismo di <i>capacity-building</i> per i paesi meno sviluppati entro il 2017 e migliorare l'uso della tecnologia permettendo, in particolare la tecnologia dell'informazione e della comunicazione.</p> <p><i>Rafforzamento delle capacità</i> Migliorare il sostegno internazionale per l'attuazione di un'efficace e mirata capacità nei paesi in via di sviluppo a garantire i piani nazionali per attuare tutti gli obiettivi di sviluppo sostenibile.</p> <p><i>Commercio</i> Promuovere un sistema commerciale, basato su regole, aperto, multilaterale, non discriminatorio ed equo ai sensi dell'Organizzazione mondiale del commercio. Aumentare significativamente le esportazioni dei paesi in via di sviluppo, in particolare al fine di raddoppiare la quota delle esportazioni mondiali dei paesi meno sviluppati entro il 2020. Realizzare una tempestiva attuazione del mercato libero e l'accesso al mercato senza contingenti su base duratura per tutti i paesi meno sviluppati, in linea con le decisioni dell'Organizzazione mondiale del commercio, anche assicurando che le regole di origine preferenziale applicabili alle importazioni dai paesi meno sviluppati siano trasparenti e semplici.</p> <p><i>Politica e coerenza istituzionale</i> Migliorare la stabilità macroeconomica globale, anche attraverso il coordinamento delle politiche e la coerenza delle politiche. Migliorare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile. Garantire il rispetto dello spazio politico e della leadership di ciascun paese per stabilire e attuare politiche di sradicamento della povertà e di sviluppo sostenibile.</p> <p><i>Partenariati multilaterali</i> Migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, costituendo partenariati multi-stakeholder che mobilitano e condividono le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo.</p> <p><i>I dati, il monitoraggio e la responsabilità</i> Entro il 2020, migliorare il supporto delle capacità per i paesi in via di sviluppo, anche per i paesi meno sviluppati e dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo, per aumentare in modo significativo la tempestiva disponibilità di dati di alta qualità, affidabili, disaggregati in base al reddito, sesso, età, razza, etnia, stati migratori, disabilità, posizione geografica e altre caratteristiche rilevanti in contesti nazionali.</p>
--	---

Fonte: tratto e adattato da aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/

A partire da questa fase della ricerca è stato impiegato il *software* Nvivo per la realizzazione della *content analysis*. Secondo l'architettura dei *codes* e dei *sub-codes* (come dettagliata in precedenza, cfr pag. 82), sono stati assegnati i testi riferiti ai singoli SDG ai rispettivi *codes* (uno per SDG). L'*outcome* atteso è la creazione di un modello, per ogni SDG, risultato della codifica e dell'organizzazione delle informazioni. Il modello è costituito dalla caratterizzazione delle parole maggiormente utilizzate all'interno del testo di ogni singolo SDG e della *word cloud* che ne deriva. Di seguito, pertanto, si riportano le *word clouds* di ognuno dei 17 SDG che includono

Fig. 5 – SDG 3: “Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
malattie	9	1,84
salute	8	1,64
sviluppo	8	1,64
2030	7	1,43
mortalità	7	1,43
entro	6	1,23
trasmisibili	6	1,23
farmaci	5	1,02
ridurre	5	1,02
malaria	4	0,82
sanitaria	4	0,82

Fig. 6 – SDG 4: “Fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
istruzione	13	3,50
sviluppo	10	2,70
entro	9	2,43
2030	8	2,16
formazione	6	1,62
garantire	6	1,62
qualità	6	1,62
sostenibile	5	1,35
apprendimento	4	1,08
bambini	4	1,08
primaria	4	1,08
professionale	4	1,08
accesso	3	0,81
adulti	3	0,81
competenze	3	0,81
genere	3	0,81
sviluppati	3	0,81
vulnerabili	3	0,81

Fig. 7 – SDG 5: “Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
donne	12	3,58
genere	6	1,79
parità	5	1,49
ragazze	5	1,49
forme	4	1,19
l’empowerment	4	1,19
contro	3	0,90
economica	3	0,90
pari	3	0,90
partecipazione	3	0,90
violenza	3	0,90

Fig. 8 – SDG 6: “Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile delle acque e delle strutture igienico-sanitarie”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
entro	7	2,29
2030	6	1,96
all'acqua	6	1,96
gestione	6	1,96
idriche	5	1,63
risorse	5	1,63
servizi	5	1,63
acque	4	1,31
dell'acqua	4	1,31
garantire	4	1,31
potabile	4	1,31
sviluppo	4	1,31
cooperazione	3	0,98
idrica	3	0,98
igienici	3	0,98
qualità	3	0,98
reflue	3	0,98
ridurre	3	0,98
sanitari	3	0,98

Fig. 9 – SDG 7: “Assicurare l’accesso all’energia a prezzi accessibili, affidabile, sostenibile e moderno per tutti”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
2030	5	2,20
energie	5	2,20
entro	5	2,20
sviluppo	5	2,20
energetica	4	1,76
pulita	4	1,76
rinnovabili	4	1,76
accessibili	3	1,32
efficienza	3	1,32
energia	3	1,32
globale	3	1,32
miglioramento	3	1,32
moderni	3	1,32
prezzi	3	1,32
servizi	3	1,32
sostenibile	3	1,32
tecnologia	3	1,32
affidabile	2	0,88
energetici	2	0,88
energetico	2	0,88
fornitura	2	0,88
infrastrutture	2	0,88
produzione	2	0,88
promuovere	2	0,88
ricerca	2	0,88
tasso	2	0,88
tecnologie	2	0,88
universale	2	0,88

Fig. 10 – SDG 8: “Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
lavoro	14	3,76
entro	7	1,88
2030	4	1,08
dignitoso	4	1,08
occupazione	4	1,08
promuovere	4	1,08
sostenibile	4	1,08
creazione	3	0,81
giovani	3	0,81
globale	3	0,81
raggiungere	3	0,81
sviluppo	3	0,81
umani	3	0,81

Fig. 11 – SDG 9: “Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
sviluppo	13	4,22
infrastrutture	8	2,60
entro	5	1,62
innovazione	5	1,62
promuovere	5	1,62
ricerca	5	1,62
sostenibili	5	1,62
2030	4	1,30
industriali	4	1,30
sviluppati	4	1,30
accesso	3	0,97
aziende	3	0,97
industrie	3	0,97
l'industrializzazione	3	0,97
tecnologie	3	0,97

Fig. 12 – SDG 10: “Ridurre le disuguaglianze”



Word	Count	Weighted Percentage (%)
sviluppo	6	2,11
disuguaglianze	5	1,76
2030	4	1,41
entro	4	1,41
istituzioni	4	1,41
migrazione	4	1,41
sociale	4	1,41
opportunità	3	1,06
politica	3	1,06
reddito	3	1,06
ridurre	3	1,06

Fig. 16 – SDG 14: “Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile”



Fig. 17 – SDG 15: “Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell’ecosistema terrestre”

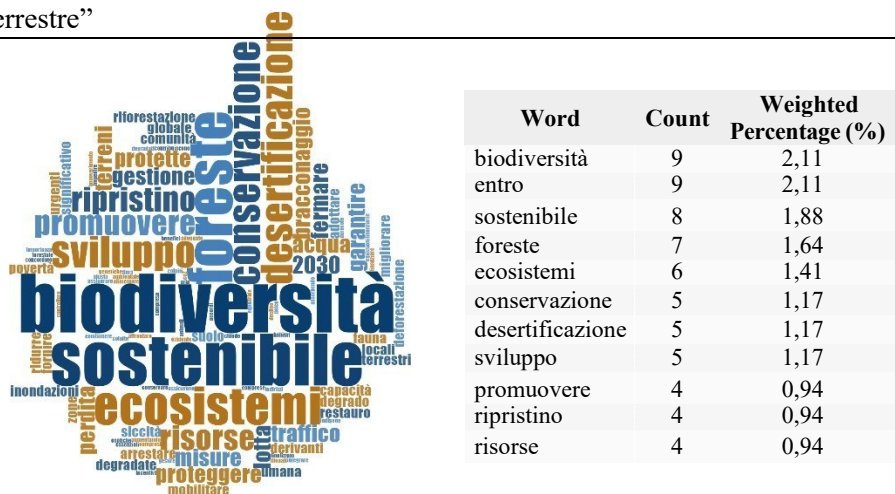
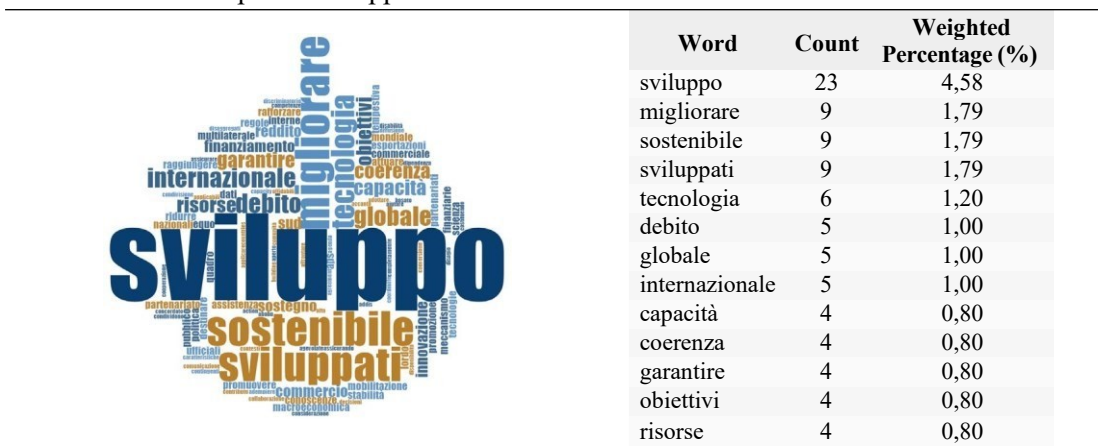


Fig. 18 – SDG 16: “Pace, giustizia e istituzioni forti”



Fig. 19 – SDG 17: “Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”



Nella presente sezione, quindi, sono state costruite le single *word cloud* ottenute mediante l’impiego della *query* della *word frequency* e successivo utilizzo della funzione *word cloud*. La *word frequency* è stata “pulita” mediante apposita funzione “*stop words*” dalle parole non considerate inerenti le domande di ricerca o comunque slegate dal testo¹⁷⁹. *Word clouds* e *word frequencies* di ogni SDG sono state costruite al fine di creare un modello comparativo propedeutico al successivo *step* di analisi di omogeneità e caratterizzazione sulle aree strategiche del Piano oggetto di indagine. Con riferimento alle tabelle di *word frequency* degli SDGs, si precisa che al fine di garantire una modellizzazione attendibile ai fini della comparazione con le aree strategiche, si è optato per un numero di parole non inferiore a 10 per ogni singola tabella. Tale numerosità si ritiene possa garantire una maggiore efficacia nella creazione dei temi mediante l’utilizzo del *software* NVivo. Tale scelta si giustifica in quanto il testo impiegato per la modellizzazione non è massivo (per un utilizzo ottimale del *software*) essendo costituito dal titolo degli SDG e dai sotto-obiettivi, come dettagliati da AICS e riportati nella precedente tab. 2. Per la creazione del modello è stata individuata un *weighted frequency (%)* di ≈ 1 . Laddove l’assunzione di tale valore includeva un numero di parole eccessivamente basso, si è proceduto a integrarle fino a raggiungere un numero di parole almeno pari a 10.

¹⁷⁹ A titolo esemplificativo, tali parole consistono, prevalentemente, negli articoli determinativi e indeterminativi grammaticali.

3.4. Il *case study*: il Piano Strategico 2020-2022 dell'Università degli Studi della Calabria

L'Università degli Studi della Calabria è stata fondata nel 1972 con la l. n. 442 del 12 marzo del 1968 ed è un ateneo statale. È uno dei pochi atenei italiani ad essere organizzato in forma di *campus* ed è strutturato con 14 dipartimenti, 202 laboratori, e 3 importanti infrastrutture di ricerca¹⁸⁰. Secondo dati ministeriali, nell'AA. 2020-2021 gli studenti iscritti sono stati 24.185 di cui donne 14.068, uomini 9.142 e stranieri 975¹⁸¹. Sebbene la vigente normativa in tema di organizzazione del sistema universitario (l. n. 240 del 31/12/2020) come anche lo Statuto e il Regolamento dell'Università degli Studi della Calabria¹⁸² non obblighi l'ateneo ad adottare un Piano Strategico, l'Università degli Studi della Calabria ha inteso puntare al miglioramento della qualità dei servizi offerti avviando un processo finalizzato ad individuare aree strategiche, obiettivi e specifiche azioni, congiuntamente con la definizione di responsabili di aree, budget dedicato e indicatori con cui misurare le *performance*. L'ateneo ha inteso caratterizzare il Piano Strategico orientando le politiche e gli sforzi a contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 precisando che: "L'Ateneo intende, con l'adozione di questo piano strategico, cogliere le sfide che la contemporaneità ci impone e collegare ognuno dei propri obiettivi e delle singole azioni strategiche ad uno o più obiettivi ONU descritti nell'Agenda 2030" (Piano strategico Unical, pag. 59).

Tale caratterizzazione costituisce la ragione principale per cui l'Università degli Studi della Calabria è stato scelto come *case study* nel presente lavoro di tesi dottorale. Quest'ultimo, infatti, è fondato da un *theoretical background* (dettagliato nel precedente cap. 1) legato all'ambito dello *strategic management* e a quello della sostenibilità e sviluppo sostenibile. Dall'altro lato, il Piano Strategico oggetto di indagine è di per sé uno tra gli strumenti cardine dello *strategic management* e la sua caratterizzazione verso la contribuzione al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda

¹⁸⁰ Fonte: unical.it.

¹⁸¹ Fonte: <http://ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali/calabria>.

¹⁸² Statuto, emanato con Emanato con D.R. n. 562 del 23 marzo 2012, n. 562, aggiornato al decreto rettorale 9 ottobre 2020, n. 1464 e pubblicato nella G.U. n. 262 del 22 ottobre 2020 disponibile al seguente link: <https://www.unical.it/media/medias/2022/Statuto.pdf>. Regolamento di ateneo, aggiornato con D.R., n. 628 del 19 aprile 2021, disponibile al seguente link: https://unical.portaleamministrazionetrasparente.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/2133212200200_Regolamento+di+Ateneo.pdf.

2030 lo rende perfettamente compatibile rispetto agli obiettivi di ricerca del presente lavoro.

Il Piano Strategico 2020-2022 è stato approvato e adottato dall'Università degli Studi della Calabria in data 26 maggio 2020. In data 26 marzo 2021 il Piano è stato revisionato¹⁸³. La modifica sostanziale dell'ultima versione del Piano Strategico consiste nell'aggiornamento di alcune *baseline* relative alle aree strategiche e nell'eliminazione di ogni riferimento ai 17 SDGs dell'Agenda 2030 rispetto alle strategie. Ai fini del presente lavoro di ricerca è stata impiegata la prima versione del Piano strategico e per varie ragioni. In primo luogo, le operazioni di operazionalizzazione del progetto di tesi (in termini di impostazione del disegno e processo di ricerca) sono state avviate in un periodo precedente alla variazione del Piano strategico, pertanto l'ambito teorico dello *strategic management* e sviluppo sostenibile era già stati selezionati e l'analisi della letteratura teorica, già completata. La scelta del caso di studio (Unical), inoltre, aveva già indotto alla selezione dei due strumenti impiegati nell'analisi e relativi ai due ambiti teorici: il primo riferito al Piano strategico dell'Università degli Studi della Calabria quale strumento cardine riferito all'ambito teorico dello *strategic management*; il secondo dall'Agenda 2030, 17 SDGs con il 169 sotto-obiettivi, quale strumento rappresentativo dello sviluppo sostenibile. Considerato che, a differenza dell'ultima versione deliberata del Piano strategico, quella iniziale include anche i 17 SDGs, questa versione risulta perfettamente compatibile con il *theoretical background* del presente lavoro.

La struttura del Piano Strategico introduce la *Mission* e la *Vision* dell'ateneo per poi procedere a fornire indicazioni descrittive delle strutture e della organizzazione logistica interna al *campus*. Nel Piano è dettagliato il quadro del personale docente e PTA e del capitale ripartito per i 14 Dipartimenti. Il periodo di rilevamento del Piano Strategico è indicato (cfr pag. 9) nell'aprile 2020.

La sezione successiva entra nel merito delle politiche per la qualità dell'ateneo definite come “come un complesso di orientamenti e di indirizzi attraverso cui (i) promuovere la definizione e la condivisione di obiettivi e azioni in tutte le aree strategiche, e (ii) definire la progettazione e l'attuazione di adeguate procedure per monitorare e accrescere l'accordo tra tali obiettivi e i risultati conseguiti, attraverso il disegno di processi tesi al miglioramento continuo e alla piena soddisfazione degli

¹⁸³ Il Piano Strategico nella versione modificata in data 26 marzo 2021 è scaricabile al seguente link ufficiale dell'Università degli Studi della Calabria: https://www2.unical.it/portale/portalmidia/2020-06/ps_unical_2020-2022.pdf.

studenti e di tutte le parti interessate” (cfr. pag. 10). Nell’ambito di tale approccio alla qualità, vengono identificate le aree strategiche specifiche sulle quali il Piano Strategico 2020-2022 è fondato. Nella struttura del Piano Strategico 2020-2022 vengono dettagliati i fattori abilitanti e l’attuazione e monitoraggio. Le aree strategiche caratterizzanti il Piano Strategico sono le seguenti:

- Formazione;
- Ricerca;
- Terza missione e impegno sociale;
- Internazionalizzazione;
- Servizio agli studenti.

Il Piano Strategico include anche elementi strategici chiamati “*fattori abilitanti*”, individuati in:

- Efficienza ed efficacia dell’azione amministrativa;
- Strutture e infrastrutture;
- Sostenibilità;
- Comunicazione.

Tali fattori non sono considerati come parte delle aree strategiche in quanto riferiti “alle modalità di gestione operativa dei singoli processi” (cfr. pag. 53 del Piano). In altre parole, tali fattori attengono all’operazionalizzazione delle strategie, ed hanno un loro impatto nell’attuazione delle azioni strategiche riferite agli obiettivi delle singole aree strategiche.

Il Piano descrive ogni area in maniera omogenea. Per ognuna di essa il documento riporta un dettaglio informativo sintetico dell’area, e l’analisi di contesto e posizionamento dati e informazioni. Viene poi fornita una analisi SWOT per acquisire maggiore consapevolezza del rapporto ambiente interno/esterno dell’area strategica; in altre parole capire i punti di forza e debolezza interni e le minacce e opportunità esterni. Successivamente viene dettagliata la visione strategica, la sintesi degli obiettivi con l’*explanation* delle azioni strategiche e il dettaglio delle responsabilità, delle risorse, degli indicatori con la *baseline* e i *target* obiettivo.

3.4.1. Modellizzazione delle strategie deliberate nel Piano Strategico UNICAL 2020-2022

Il testo descritto nel Piano Strategico è stato assegnato ai *codes* dell’architettura del progetto di ricerca creato in NVivo. Per ogni area è stato creato uno specifico *code*. Si

è proceduto poi a modellizzare le aree strategiche inclusi gli obiettivi per area e le rispettive azioni strategiche. Le figure sottostanti riportano la modellizzazione di ogni area strategica ottenuta mediante *query* della *word frequency* e della relativa *word cloud*. L'ultima immagine, al pari operativo degli SDGs, si è proceduto a realizzare una *overall strategy* che include la *word frequency* di tutte le aree e la relativa tabella.

Fig. 20 – Modellizzazione Strategia area “Formazione”

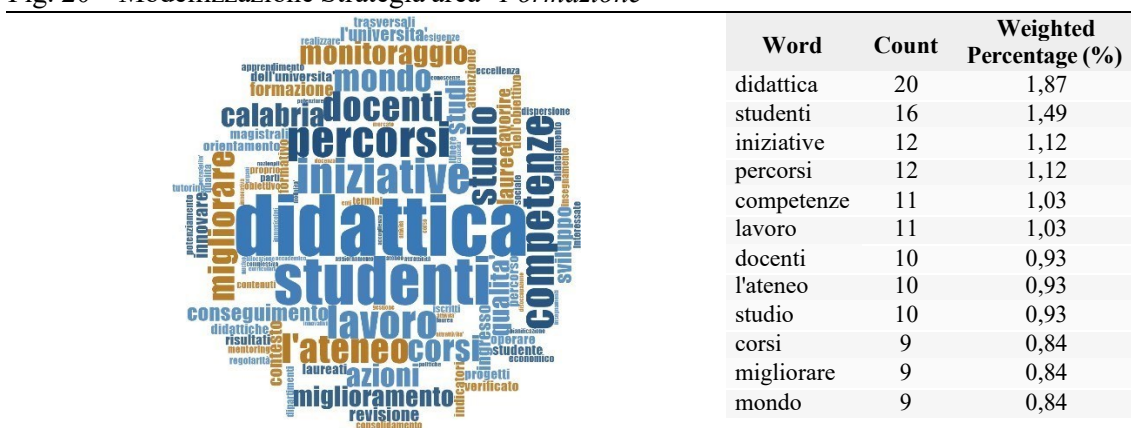


Fig. 21 – Modellizzazione Strategia area “Ricerca”



Fig. 22 – Modellizzazione Strategia area “Terza Missione”

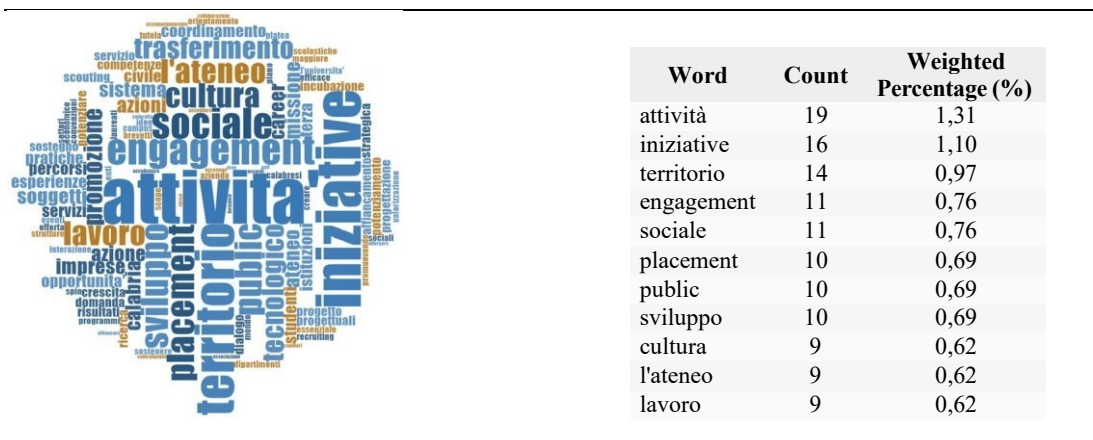


Fig. 23 – Modellizzazione Strategia area Internazionalizzazione

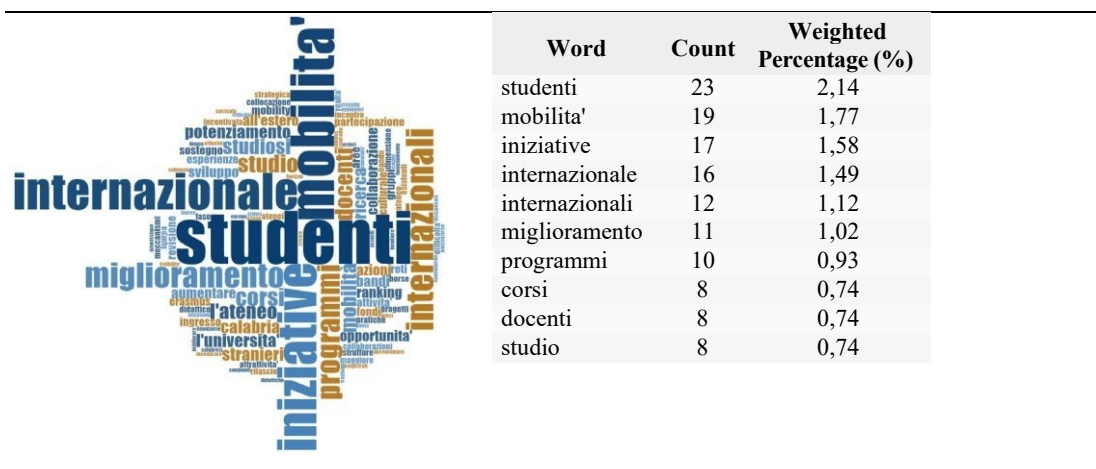
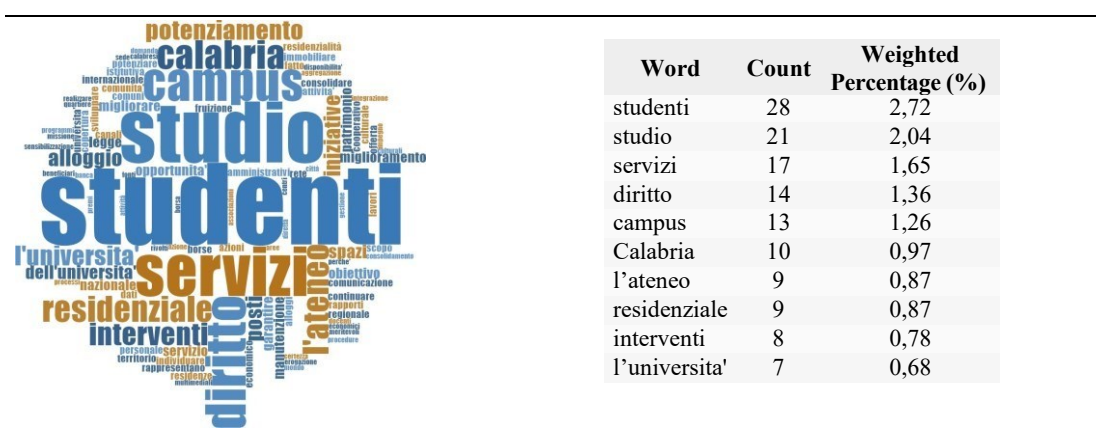


Fig. 24 – Modellizzazione Strategia area Servizi agli studenti



3.5. Content analysis di caratterizzazione e omogeneità tra SDGs e strategie deliberate

In questa sezione vengono proposte le analisi realizzate per determinare il grado di caratterizzazione e omogeneità tra i 17 SDGs dell'Agenda 2030 (inclusi i 169 sotto-obiettivi) e le 5 aree strategiche delle strategie componenti il Piano Strategico 2020-2022, deliberato dall'organo amministrativo dell'Università degli Studi della Calabria. Tali analisi sono realizzate con l'intento di fornire risposte alle due domande di ricerca formulate nel capitolo 1 e che, per comodità di lettura, si ripropongono:

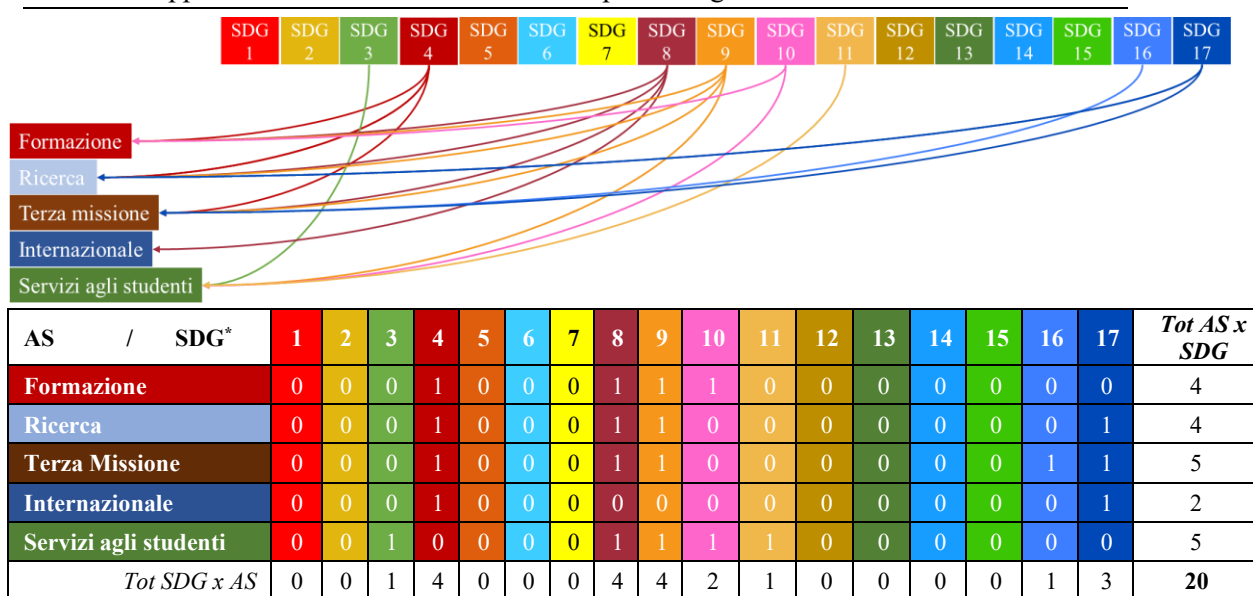
RQ1: Quale è il livello di caratterizzazione degli SDGs sulle strategie deliberate?

RQ2: Quale è il livello di omogeneità degli SDGs sulle strategie deliberate?

3.5.1. Analisi e risultati delle caratterizzazioni degli SDGs sulle strategie deliberate

La presente sezione indaga le caratterizzazioni degli SDG sulle strategie e viceversa, nel Piano Strategico dell'Università degli Studi della Calabria. L'analisi origina da una descrizione dei contenuti del Piano che indica, per ogni area strategica (AS) quali sono gli SDGs che la strategia intenderà soddisfare. La sottostante tabella riporta le risultanze. Sia SDG che AS richiamano i colori originali riportati nei due oggetti di indagine, gli SDGs dell'Agenda 2030 e il Piano Strategico 2020-2022 dell'Università degli Studi della Calabria.

Tab. 3 – Mappa delle caratterizzazioni dei SDGs per strategie e viceversa



*AS= Area Strategica

SDG = Sustainable Development Goal

Solo per l'SDG7 il font è di colore nero per consentirne la lettura

Le etichette cromatiche degli SDGs corrispondono a quelle riportate nell'Agenda 2030.

Le etichette cromatiche delle aree strategiche corrispondono a quelle riportate nel Piano strategico Unical 2020-2022

Le risultanze dell'analisi evidenziano che le 5 aree strategiche definite nel Piano impiegano gli SDGs 3, 4, 8, 9, 10, 11, 16, e 17 e non tengono conto degli SDGs 1, 2, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15. Pertanto il Piano strategico dell'Università degli Studi della Calabria, nella formulazione del processo decisionale strategico ha considerato il 47,06% degli SDGs (8 su 17). Nell'analisi della caratterizzazione degli SDGs sulle aree strategiche si rileva che gli SDGs 4, 8 e 9 sono quelli maggiormente caratterizzanti le aree strategiche con una frequenza di 4; l'SDG 17 segue con 3, poi l'SDG 10 con una frequenza di 2 e, infine, gli SDGs 3, 11, 16 con la frequenza di 1. Per quanto concerne le aree strategiche, due sono quelle caratterizzate da un numero di SDGs pari a 5 e

sono la “Terza missione” (SDGs 4, 8, 9, 16 e 17, ovvero il 29,41%) e i Servizi agli studenti (SDGs 3, 8, 9, 10 e 11, ovvero il 29,41%). Seguono con una caratterizzazione di 4 SDGs l’area strategica “Formazione” (SDGs 4, 8, 9 e 10, ovvero il 23,53%) e “Ricerca” (SDGs 4, 8, 9, e 17, ovvero il 23,53%). Chiude l’area strategica “Internazionalizzazione” con due SDGs (4 e 17, ovvero il 11,76%).

3.5.2. *Analisi e risultati dell’omogeneità degli SDGs nelle strategie deliberate*

La presente sub-sezione dettaglia l’analisi di omogeneità degli SDGs sulle strategie deliberate nel Piano Strategico dell’Università degli Studi della Calabria 2020-2022. L’analisi è finalizzata a fornire risposte alla RQ2 caratterizzante il presente lavoro dottorale. L’analisi è stata realizzata mediante richiamo delle modellizzazioni sia dei SDGs (cfr par. 3.3) che delle aree strategiche, inclusi obiettivi e azioni strategiche del Piano (cfr. par. 3.4.1.). Ogni modello, si ricorda, si compone di un elemento *visual* (*word cloud*) e tabellare (*word frequency*) ottenuti mediante l’utilizzo del *software* NVivo. Il Piano strategico indica i SDGs che ogni strategia ambisce a soddisfare. Tale caratterizzazione è stata analizzata nel precedente paragrafo e le risultanze sono la sintesi della precedente tab. 5). L’analisi realizzata e descritta nella presente sezione punta a misurare quanto il modello dell’area strategica indicata nel Piano deliberato sia omogeneo rispetto ai modelli degli SDGs che le azioni strategiche intendono implementare. L’analisi verifica mediante la *word frequency* quanto le parole chiave dei SDGs siano omogenee in termini di prossimità al centro delle strategie. In altre parole, l’analisi indaga su quanto la strategia sia stata indirizzata a implementare gli SDGs. La classificazione dell’omogeneità è strutturata come segue: molto alta, alta, media, bassa, molto bassa. Per la determinazione dell’omogeneità si è impiegato un metodo a duplice matrice convergente. Il primo, definibile *visual*, considera possibili connessioni mediante la comparazione delle *word clouds* ottenute mediante *query* della *word frequency* in NVivo (che comprende tutte le parole della *word frequency* del testo analizzato e pulito). In questa fase, alle relazioni viene assegnato un grado di omogeneità, ovvero classificate per prossimità al centro secondo la seguente scala: totalmente centrate, centrate, abbastanza centrate, poco centrate, periferiche. Il secondo si articola in due *step*: il primo analizza le risultanze della *word frequency* (sia in termini di *count* che di *weight percentage*)¹⁸⁴; il secondo impiega morfologia (studio

¹⁸⁴ La *weight percentage* è stata calibrata, per la modellizzazione come WP=1 e nel caso in cui tale indicatore restituisse un numero basso di parole, queste sono state integrate per raggiungere un numero minimo di almeno a 10 *words*.

L'omogeneità *visual* tra AS "Formazione" e SDG 4, 8, 9, 10, come rilevata dalla fig. 25 risulta come segue:

1. AS "Formazione" – SDG4: relazioni individuate n. 6
Grado relazioni: 6 periferiche.
Grado omogeneità *visual*: **non significativo**.
2. AS "Formazione" – SDG8: relazioni individuate n. 3
Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 2 periferiche.
Grado omogeneità *visual*: **medio**.
3. AS "Formazione" – SDG9: relazioni individuate n. 6
Grado relazioni: 1 poco centrata; 5 periferiche.
Grado omogeneità *visual*: **basso**.
4. AS "Formazione" – SDG10: relazioni individuate n. 3
Grado relazioni: 1 centrale; 2 periferiche.
Grado omogeneità *visual*: **medio**.

L'analisi evidenzia un livello di omogeneità *visual* tra l'area strategica "Formazione e gli SDG 4, 8, 9 e 10 **medio-basso**.

Dalla sottostante tab. 4 si evidenzia che i temi centrali dell'area strategica "Formazione" ruotano attorno alle parole didattica (C=20 e WP(%)=1,87), studenti (C=16 e WP(%)=1,49), iniziative (C=12 e WO(%)=1,12), percorsi (C=12 e WP(%)=1,12), competenze (C=11 e WP(%)=1,03), lavoro (C=11 e WP(%)=1,03), docenti (C=10 e WP(%)=0,93), ateneo (C=10 e WP(%)=0,93), studio (C=10 e WP(%)=0,93), corsi (C=9 e WP(%)=0,84), migliorare (C=9 e WP(%)=0,84) e mondo (C=9 e WP(%)=0,84).

Il SDG 4 (*Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*), evidenzia le seguenti *key words*: istruzione (C=13 e WP(%)=3,50), sviluppo (C=10 e WP(%)=2,70), formazione (C=6 e WP(%)=1,62), garantire (C=6 e WP(%)=1,62) qualità (C=6 e WP(%)=1,62), sostenibile (C=5 e WP(%)=1,35) apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), professionale (C=4 e WP(%)=1,08), accesso (C=3 e WP(%)=0,81), adulti (C=3 e WP(%)=0,81), competenze (C=3 e WP(%)=0,81), genere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppati (C=3 e WP(%)=0,81) e vulnerabili (C=3 e WP(%)=0,81).

Tab. 4 – Comparazione *word frequencies* AS “Formazione” e SDGs 4, 8, 9, 10

Word frequency AS Formazione			Word frequency SDG4			Word frequency SDG8			Word frequency SDG9			Word frequency SDG10		
Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)
didattica	20	1,87	istruzione	13	3,5	lavoro	14	3,76	sviluppo	13	4,22	sviluppo	6	2,11
studenti	16	1,49	sviluppo	10	2,7	entro	7	1,88	infrastrutture	8	2,6	disuguaglianze	5	1,76
iniziative	12	1,12	entro	9	2,43	2030	4	1,08	entro	5	1,62	2030	4	1,41
percorsi	12	1,12	2030	8	2,16	dignitoso	4	1,08	innovazione	5	1,62	entro	4	1,41
competenze	11	1,03	formazione	6	1,62	occupazione	4	1,08	promuovere	5	1,62	istituzioni	4	1,41
lavoro	11	1,03	garantire	6	1,62	promuovere	4	1,08	ricerca	5	1,62	migrazione	4	1,41
docenti	10	0,93	qualità	6	1,62	sostenibile	4	1,08	sostenibili	5	1,62	sociale	4	1,41
l'ateneo	10	0,93	sostenibile	5	1,35	creazione	3	0,81	2030	4	1,3	opportunità	3	1,06
studio	10	0,93	apprendimento	4	1,08	giovani	3	0,81	industriali	4	1,3	politica	3	1,06
corsi	9	0,84	bambini	4	1,08	globale	3	0,81	sviluppati	4	1,3	reddito	3	1,06
migliorare	9	0,84	primaria	4	1,08	raggiungere	3	0,81	accesso	3	0,97	ridurre	3	1,06
mondo	9	0,84	professionale	4	1,08	sviluppo	3	0,81	aziende	3	0,97			
			accesso	3	0,81	umani	3	0,81	industrie	3	0,97			
			adulti	3	0,81				industrializzazione	3	0,97			
			competenze	3	0,81				tecnologie	3	0,97			
			genere	3	0,81									
			sviluppati	3	0,81									
			vulnerabili	3	0,81									

Il SDG 8 (*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti*) evidenzia le seguenti *key words* lavoro (C=14 e WP(%)=3,76), entro (C=7 e WP(%)=1,88), 2030 (C=4 e WP(%)=1,08), dignitoso (C=4 e WP(%)=1,08) occupazione (C=4 e WP(%)=1,08), promuovere (C=4 e WP(%)=1,08), sostenibile (C=4 e WP(%)=1,08), creazione (C=3 e WP(%)=0,81), giovani (C=3 e WP(%)=0,81), globale (C=3 e WP(%)=0,81), raggiungere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppo (C=3 e WP(%)=0,81), umani (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 9 (*Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione*) evidenzia le seguenti *key words* sviluppo (C=13 e WP(%)=4,22), infrastrutture (C=8 e WP(%)=2,6), entro (C=5 e WP(%)=1,62), innovazione (C=5 e WP(%)=1,62), promuovere (C=5 e WP(%)=1,3), industriali (C=5 e WP(%)=1,3), sviluppati (C=5 e WP(%)=1,3), accesso (C=3 e WP(%)=0,97), aziende (C=3 e WP(%)=0,97), industrie

C=3 e WP(%)=0,97), l'industrializzazione C=3 e WP(%)=0,97), tecnologie C=3 e WP(%)=0,97).

Il SDG 10 (*Ridurre le disuguaglianze*) evidenzia le seguenti *key words* sviluppo (C=6 e WP(%)=2,11), disuguaglianze (C=5 e WP(%)=1,76), 2030 (C=4 e WP(%)=1,41), entro (C=4 e WP(%)=1,41), istituzioni (C=4 e WP(%)=1,41), migrazione (C=4 e WP(%)=1,41), sociale (C=4 e WP(%)=1,41), opportunità (C=4 e WP(%)=1,41), politica (C=4 e WP(%)=1,41), reddito (C=4 e WP(%)=1,41), ridurre (C=4 e WP(%)=1,41).

La prima analisi del secondo step metodologico consisterà nella misurazione del grado di omogeneità mediante comparazione di *count* e *weighted percentage* tra l'Area Strategica "Formazione" e gli SDGs 4, 8, 9 e 10. Dalla comparazione delle parole ottenute mediante *query* della *word frequency* di NVivo (cfr tab. 4), il grado di omogeneità tra l'area strategica "Formazione" (obiettivi strategici e azioni strategiche) e il SDG4, 9 e 10 (con i rispettivi sotto-obiettivi) è **non significativo**, in quanto nessuna *common word* dell'AS è riscontrata in SDG4. Il grado di omogeneità tra l'area strategica "Formazione" e il SDG8 è **basso**, in quanto l'unica *word* dell'AS riscontrata in SDG8 è la parola "lavoro" che presenta un *count*=11 (su max 20) nell'AS formazione e *count*=14 (su max 14) nel SDG8.

L'analisi dell'omogeneità delle *common words* rilevata tra Area strategica "Formazione" e gli SDG 4, 8, 9 e 10 è, complessivamente, **non significativa**.

Il secondo step consiste nell'analisi della morfologia e semantica (di parole e frasi) delle *words* estratte dalla *word frequency* (cfr tab. 4).

Tale analisi evidenzia un **significativo** grado di omogeneità tra l'area strategica "Formazione" e il SDG4. Ciò emerge dalla natura dell'area strategica "Formazione" che dalla *content analysis* si rileva ambire, a livello di ateneo (*count* 10) e con il supporto dei docenti (*count* 10), realizzare iniziative (*count* 12) per gli studenti (*count* 16) con l'obiettivo di migliorare (*count* 9) la qualità della didattica (*count* 20) (quindi dei corsi - *count* 9) per costruire percorsi (*count* 12) di inserimento nel mondo del lavoro (*count* 11); e la semantica frasale del titolo del SDG4 e delle *words* con alto *count* dell'SDG4 (come ad esempio istruzione, formazione, qualità, apprendimento, accesso, competenze); e la semantica frasale rispetto ai titoli degli SDGs sotto riportati:

- SDG4: "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti".

- SDG8: “Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti”.
- SDG9: “Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione”.
- SDG10: “Ridurre le disuguaglianze”.

L’obiettivo dell’SDG4, pertanto, è creare le condizioni per migliorare la qualità della formazione (anche professionale) e incrementare la soddisfazione degli studenti e il *placement*.

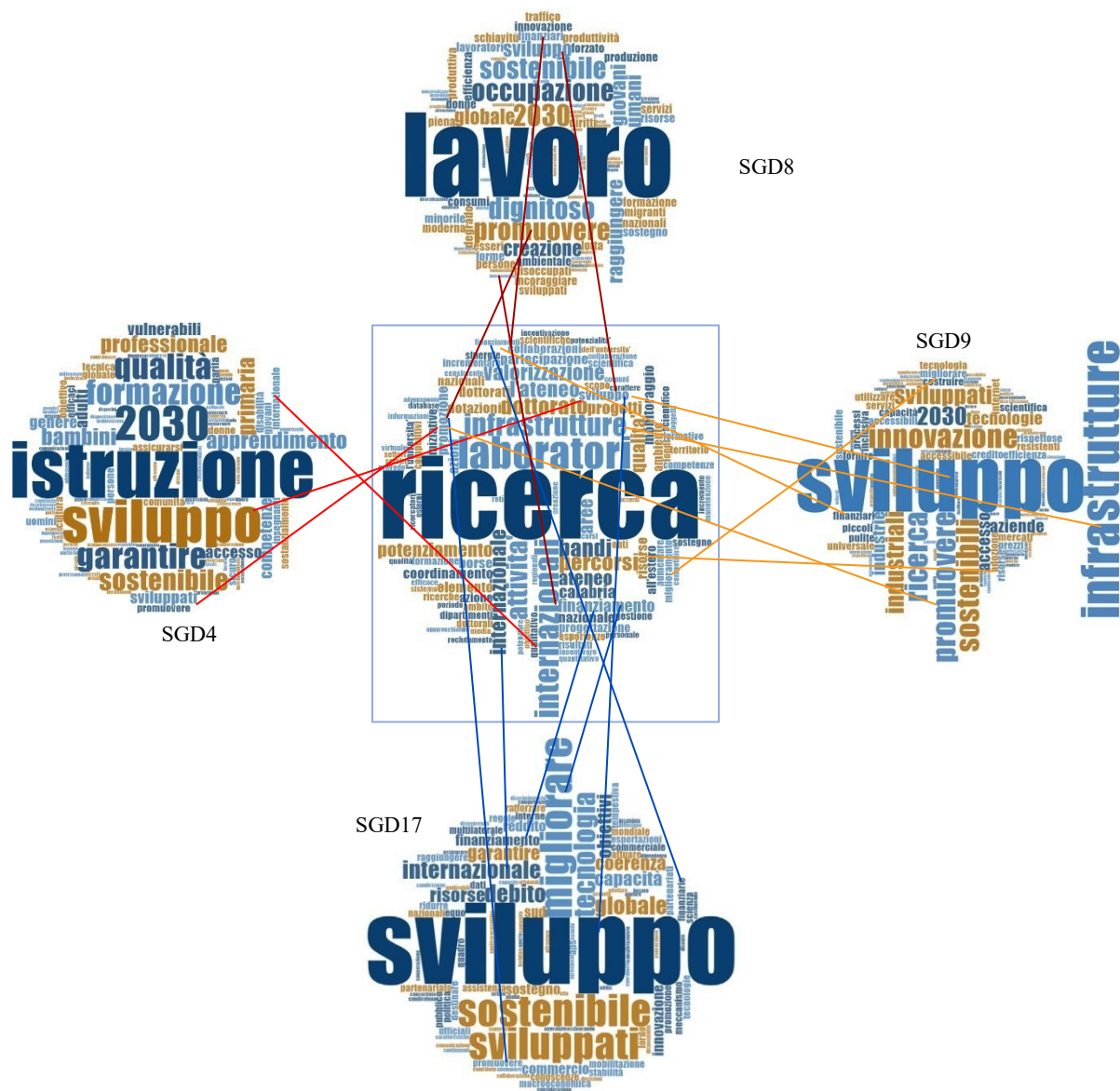
L’omogeneità con l’SDG8 ha un grado **alto**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “formazione” confrontata con la semantica frasale dell’SDG8 che ha come obiettivo una crescita economica duratura, occupazione e dignità lavorativa per tutti, evidentemente correlata (con riferimento agli studenti universitari) ad un miglior *placement*.

L’omogeneità con l’SDG9 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “formazione” confrontata con la semantica frasale dell’SDG9 che ha come obiettivo il miglioramento infrastrutturale, della sostenibilità delle industrie e dell’innovazione. Proprio su questo ultimo aspetto si rileva omogeneità semantica delle parole sviluppo (*count* 13), innovazione (*count* 5) e ricerca (*count* 5) dell’SDG9, rispetto all’area strategica “Formazione”.

L’omogeneità con l’SDG10 ha un grado **non significativo**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “formazione” confrontata con la semantica frasale dell’SDG10 che ha come obiettivo principale la riduzione delle disuguaglianze. L’unica *word* che semanticamente può essere inclusa nella semantica frasale dell’area strategica formazione è sviluppo (*count* 6), inteso come sviluppo culturale e della sostenibilità da parte dei giovani studenti, *professionisti* e genitori di domani.

Nel complesso, pertanto, l’analisi della morfologia e semantica (parole e frasi) tra l’Area Strategica “Formazione” e gli SDGs 4, 8, 9 e 10 qualifica un grado di omogeneità **basso**.

Fig. 26 – Area strategica “Ricerca”: analisi omogeneità con SDGs 4, 8, 9, 17



L’omogeneità *visual* tra AS “Ricerca”: analisi omogeneità con SDGs 4, 8, 9, 17, come rilevata dalla fig. 26 risulta come segue:

1. AS “Ricerca” – SDG4: relazioni individuate n. 3.
 Grado relazioni: 3 periferiche.
 Grado omogeneità *visual*: **non significativo**.
2. AS “Ricerca” – SDG8: relazioni individuate n. 4.
 Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 3 periferiche.
 Grado omogeneità *visual*: **medio**.
3. AS “Ricerca” – SDG9: relazioni individuate n. 6
 Grado relazioni: 1 centrata; 5 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **medio**.

4. AS “*Ricerca*” – SDG17: relazioni individuate n. 6

Grado relazioni: 6 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **basso**.

L’analisi evidenzia un grado di omogeneità *visual* tra l’area strategica “*Ricerca*” e gli SDGs 4, 8, 9, 17 **medio-basso**.

Tab. 5 – Comparazione *word frequencies* AS “*Ricerca*” e SDGs 4, 8, 9, 17

Word frequency AS Ricerca			Word frequency SDG4			Word frequency SDG8			Word frequency SDG9			Word frequency SDG17		
Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)
ricerca	50	3,41	istruzione	13	3,50	lavoro	14	3,76	sviluppo	13	4,22	sviluppo	23	4,58
laboratori	19	1,3	sviluppo	10	2,70	entro	7	1,88	infrastrutture	8	2,6	migliorare	9	1,79
internazionali	14	0,95	entro	9	2,43	2030	4	1,08	entro	5	1,62	sostenibile	9	1,79
infrastrutture	13	0,89	2030	8	2,16	dignitoso	4	1,08	innovazione	5	1,62	sviluppati	9	1,79
attività	12	0,82	formazione	6	1,62	occupazione	4	1,08	promuovere	5	1,62	tecnologia	6	1,2
bandi	10	0,68	garantire	6	1,62	promuovere	4	1,08	ricerca	5	1,62	debito	5	1
dottorato	10	0,68	qualità	6	1,62	sostenibile	4	1,08	sostenibili	5	1,62	globale	5	1
percorsi	10	0,68	sostenibile	5	1,35	creazione	3	0,81	2030	4	1,3	internazionale	5	1
internazionale	9	0,61	apprendimento	4	1,08	giovani	3	0,81	industriali	4	1,3	capacità	4	0,8
l'ateneo	9	0,61	bambini	4	1,08	globale	3	0,81	sviluppati	4	1,3	coerenza	4	0,8
valorizzazione	9	0,61	primaria	4	1,08	raggiungere	3	0,81	accesso	3	0,97	garantire	4	0,8
			professionale	4	1,08	sviluppo	3	0,81	aziende	3	0,97	obiettivi	4	0,8
			accesso	3	0,81	umani	3	0,81	industrie	3	0,97	risorse	4	0,8
			adulti	3	0,81				l'industrializzazione	3	0,97			
			competenze	3	0,81				tecnologie	3	0,97			
			genere	3	0,81									
			sviluppati	3	0,81									
			vulnerabili	3	0,81									

La tab. 5 evidenzia le seguenti parole per l’area strategica “*Ricerca*”: ricerca (C=50 e WP(%)=3,41), laboratori (C=19 e WP(%)=1,3), internazionali (C=14 e WP(%)=0,95), infrastrutture (C=13 e WP(%)=0,89), , attività (C=12 e WP(%)=0,82), bandi (C=10 e WP(%)=0,68), dottorato (C=10 e WP(%)=0,68), percorsi (C=10 e WP(%)=0,68), internazionale (C=9 e WP(%)=0,61), l'ateneo (C=9 e WP(%)=0,61) e valorizzazione (C=9 e WP(%)=0,61).

Il SDG 4 (*Fornire un’educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*) evidenzia le seguenti key words: istruzione (C=13 e

WP(%)=3,50), sviluppo (C=10 e WP(%)=2,70), formazione (C=6 e WP(%)=1,62), garantire (C=6 e WP(%)=1,62) qualità (C=6 e WP(%)=1,62), sostenibile (C=5 e WP(%)=1,35) apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), professionale (C=4 e WP(%)=1,08), accesso (C=3 e WP(%)=0,81), adulti (C=3 e WP(%)=0,81), competenze (C=3 e WP(%)=0,81), genere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppati (C=3 e WP(%)=0,81) e vulnerabili (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 8 (*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti*) evidenzia le seguenti *key words* lavoro (C=14 e WP(%)=3,76), entro (C=7 e WP(%)=1,88), 2030 (C=4 e WP(%)=1,08), dignitoso (C=4 e WP(%)=1,08) occupazione (C=4 e WP(%)=1,08), promuovere (C=4 e WP(%)=1,08), sostenibile (C=4 e WP(%)=1,08), creazione (C=3 e WP(%)=0,81), giovani (C=3 e WP(%)=0,81), globale (C=3 e WP(%)=0,81), raggiungere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppo (C=3 e WP(%)=0,81), umani (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 9 (*Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione*) evidenzia le seguenti *key words* sviluppo (C=13 e WP(%)=4,22), infrastrutture (C=8 e WP(%)=2,6), entro (C=5 e WP(%)=1,62), innovazione (C=5 e WP(%)=1,62), promuovere (C=5 e WP(%)=1,3), industriali (C=5 e WP(%)=1,3), sviluppati (C=5 e WP(%)=1,3), accesso (C=3 e WP(%)=0,97), aziende (C=3 e WP(%)=0,97), industrie C=3 e WP(%)=0,97), l'industrializzazione C=3 e WP(%)=0,97), tecnologie C=3 e WP(%)=0,97).

Il SDG 17 (*Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile*) evidenzia le seguenti *key words* sviluppo (C=23 e WP(%)=4,58), migliorare (C=9 e WP(%)=1,79), sostenibile (C=9 e WP(%)=1,74), sviluppati (C=9 e WP(%)=1,79), tecnologia (C=6 e WP(%)=1,2), debito (C=5 e WP(%)=1), globale (C=5 e WP(%)=1), internazionale (C=5 e WP(%)=1), capacità (C=4 e WP(%)=0,8), coerenza (C=4 e WP(%)=0,8), garantire (C=4 e WP(%)=0,8), obiettivi (C=4 e WP(%)=0,8).

La prima analisi del secondo step metodologico consisterà nella misurazione del grado di omogeneità mediante comparazione di *count* e *weighted percentage* tra l'Area Strategica "Ricerca" e gli SDGs 4, 8, 9 e 17. Dalla comparazione delle parole ottenute mediante *query* della *word frequency* di NVivo (cfr tab. 5), il grado di omogeneità tra l'area strategica "Ricerca" (obiettivi strategici e azioni strategiche) e il SDG 4 e 8 (con i rispettivi sotto-obiettivi) è **non significativo**, in quanto nessuna *common word*

dell'AS è riscontrata nei due SDGs. Il grado di omogeneità tra l'area strategica "Ricerca" e il SDG8 è **basso**, in quanto l'unica *word* dell'AS riscontrata in SDG9 è la parola "infrastrutture" che presenta un *count*=13 (su max 50) nell'AS "Ricerca" e *count*=8 (su max 13) nel SDG9. Il grado di omogeneità tra l'area strategica "Ricerca" e il SDG17 è **basso**, in quanto l'unica *word* dell'AS riscontrata in SDG9 è la parola "internazionale" che presenta un *tot. count*=23 (su max 50) (sommando i *count* delle due parole "internazionale e internazionali" rilevate)¹⁸⁶ nell'AS "Ricerca" e *count*=5 (su max 23) nel SDG17.

Pertanto, l'omogeneità delle *common words* rilevata tra Area strategica "Formazione" e gli SDG 4, 8, 9 e 17 ha complessivamente, un grado **basso-non significativo**.

Il secondo step consiste nell'analisi della morfologia e semantica (di parole e frasi) delle *words* estratte dalla *word frequency* (cfr tab. 4).

Tale analisi evidenzia un **significativo** grado di omogeneità tra l'area strategica "Ricerca" e il SDG4. Ciò emerge dalla natura dell'area strategica "Ricerca" che dalla *content analysis* ambisce, a livello di ateneo (*count* 9), a promuovere la ricerca (*count* 50) con specifiche attività (*count* 12) anche internazionali (*count* 23) con specifici bandi (*count* 10), che coinvolgano infrastrutture (*count* 13) e laboratori (*count* 19) valorizzando (*count* 9), inoltre, anche percorsi (*count* 10) di dottorato (*count* 10); e la semantica frasale rispetto ai titoli degli SDGs sotto riportati:

- SDG4: "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti".
- SDG8: "Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti"
- SDG9: "Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione".
- SDG17: "Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile".

L'omogeneità con il SDG4 è **significativa**. Ciò è dato dalla natura dell'Area Strategica "Ricerca" confrontata con la semantica frasale dell'SDG4 che ha come obiettivo creare le condizioni per migliorare la qualità della formazione (anche professionale) e incrementare la soddisfazione degli studenti e il *placement*. Si rileva

¹⁸⁶ Uno dei limiti del *software* NVivo, nella versione utilizzata per le analisi nel presente lavoro, non consente di applicare correttamente la funzione dell'individuazione di *similar words* in quanto, ancora ad oggi, il *software* non è dotato del vocabolario in lingua italiana.

omogeneità semantica delle parole istruzione (*count* 13 su max 13), formazione (*count* 6 su max 13), qualità (*count* 6 su max 13), apprendimento (*count* 4 su max 13), competenze (*count* 3 su max 13) dell'SDG4, rispetto all'Area Strategica "Ricerca". In chiave semantica, tali *words* sebbene non risultino *common* a quelle dell'Area Strategica "Ricerca" sono, di buona evidenza, fortemente relazionale al tema centrale dell'area strategica presupposto che la qualità dell'istruzione e, pertanto anche formazione, apprendimento e le competenze acquisibili, può essere migliorata dalle attività di ricerca.

L'omogeneità con il SDG8 ha un grado **medio**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica "Ricerca" confrontata con la semantica frasale dell'SDG8 che ha come obiettivo una crescita economica duratura, occupazione e dignità lavorativa per tutti, evidentemente correlata (con riferimento agli studenti universitari) ad un miglior *placement*. Tale crescita economica può essere legata all'ambizione dell'area strategica definita nel Piano Strategico, di contribuire alla "promozione culturale, sociale, economica e tecnologica" (pag. 23 del Piano Strategico) ma limitatamente al territorio regionale, piuttosto che a livello globale quale ambizione espressa dall'SDG8. Tuttavia, la contribuzione della Regione Calabria è, senz'altro, da considerarsi come un contributo nel miglioramento dell'economia nazionale.

L'omogeneità con l'SDG9 ha un grado **alto**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'area strategica "Ricerca" confrontata con la semantica frasale dell'SDG9 che ha come obiettivo il miglioramento infrastrutturale, della sostenibilità delle industrie e dell'innovazione. Proprio su questo ultimo aspetto si rileva omogeneità semantica delle parole infrastrutture (*count* 8) e ricerca (*count* 5) dell'SDG9, rispetto all'area strategica "Ricerca". In chiave semantica, anche la parola "innovazione" con *count* 5 nell'SDG9 è da relazionare con i temi centrali dell'Area Strategica "Ricerca", presupposto che l'innovazione è concetto imprescindibile dalla ricerca. Alla stregua, anche la parola "tecnologie" con *count* 3 dell'SDG9 può essere relazionata con le *words* dell'Area Strategica "Ricerca" infrastrutture, laboratori, promozione e valorizzazione, essendo le tecnologie fortemente impiegate nelle infrastrutture e nei laboratori universitari, ma più in generale, nella ricerca scientifica. Anche le *words* dell'SDG9 aziende, industrie (e industriali e industrializzazione) possono essere considerate come fortemente relazionate al tema centrale dell'Area Strategica "Ricerca", dal momento che la produzione di valore economico e sociale deriva anche

dal trasferimento tecnologico (terza missione), che è obiettivo centrale dell'Università della Calabria, ma delle università italiane in genere.

L'omogeneità con l'SDG17 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica "Ricerca" confrontata con la semantica frasale dell'SDG17 che ha come obiettivo principale il rafforzamento dei mezzi di attuazione e dei partenariati per lo sviluppo sostenibile. L'unica *word* che semanticamente può essere inclusa nella semantica frasale dell'Area Strategica "Ricerca" è internazionale (*count* 5 su max 23 nell'SDG17 e 23 su max 50 nell'Area Strategica). In chiave semantica, alla stregua del precedente SDG, la parola tecnologia (*count* 6 su max 23) dell'SDG17 può essere facilmente relazionata al tema centrale dell'Area Strategica "Ricerca", presupposto che l'ecosistema in cui la ricerca è contestualizzata può attivare relazioni con cui costruire partenariati, anche ad alta tecnologia, per realizzare attività di interesse comune e per il bene della collettività. Inoltre, la tecnologia è presupposto per la realizzazione delle attività di ricerca nelle infrastrutture universitarie.

Nel complesso, pertanto, l'analisi della morfologia e semantica (parole e frasi) tra l'Area Strategica "Formazione" e gli SDGs 4, 8, 9 e 17 qualifica un grado di omogeneità **medio-alto**.

Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 2 poco centrate; 3 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **alto**.

4. AS “Terza Missione” – SDG16: relazioni individuate n. 3

Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 1 periferica.

Grado omogeneità *visual*: **medio**.

5. AS “Terza Missione” – SDG17: relazioni individuate n. 3

Grado relazioni: 2 abbastanza centrate; 1 poco centrata.

Grado omogeneità *visual*: **alto**.

L’analisi evidenzia un livello di omogeneità *visual* tra l’area strategica “Formazione e gli SDG 4, 8, 9, 16, 17 **medio-alto**.

Tab. 6 – Comparazione *word frequencies* AS “Terza Missione” e SDGs 4, 8, 9, 16 e 17

Word frequency AS Terza missione			Word frequency SDG4			Word frequency SDG8			Word frequency SDG9			Word frequency SDG16			Word frequency SDG17		
Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)
attività	19	1,31	istruzio ne	13	3,50	lavoro	14	3,76	svilup po	13	4,22	istituzi oni	6	2,1	sviluppo	23	4,58
iniziati ve	16	1,1	sviluppo	10	2,70	entro	7	1,88	infrastr utture	8	2,6	garanti re	5	1,75	migliora re	9	1,79
territorio	14	0,97	entro	9	2,43	2030	4	1,08	entro	5	1,62	promu overe	5	1,75	sostenibi le	9	1,79
engage ment	11	0,76	2030	8	2,16	dignito so	4	1,08	innovaz ione	5	1,62	ridurre	5	1,75	sviluppa ti	9	1,79
sociale	11	0,76	formazio ne	6	1,62	occupa zione	4	1,08	promuo vere	5	1,62	svilup po	5	1,75	tecnologi a	6	1,2
placeme nt	10	0,69	garantire	6	1,62	promu overe	4	1,08	ricerca	5	1,62	forme	4	1,4	debito	5	1
public	10	0,69	qualità	6	1,62	sosteni bile	4	1,08	sostenib ili	5	1,62	inclusi ve	4	1,4	globale	5	1
sviluppo	10	0,69	sostenibi le	5	1,35	creazio ne	3	0,81	2030	4	1,3	violen za	4	1,4	interna zionale	5	1
cultura	9	0,62	apprendi mento	4	1,08	giovani	3	0,81	indu striali	4	1,3	2030	3	1,05	capacità	4	0,8
l'ateneo	9	0,62	bambini	4	1,08	globale	3	0,81	svilup pati	4	1,3	crimin alità	3	1,05	coerenza	4	0,8
lavoro	9	0,62	primaria	4	1,08	raggiun gere	3	0,81	accesso	3	0,97	entro	3	1,05	garantire	4	0,8
			professio nale	4	1,08	svilup po	3	0,81	aziende	3	0,97	giustiz ia	3	1,05	obiettivi	4	0,8
			accesso	3	0,81	umani	3	0,81	industri e	3	0,97	livelli	3	1,05	risorse	4	0,8
			adulti	3	0,81				l'industr ializzazi one	3	0,97	pacific he	3	1,05			
			competen ze	3	0,81				tecnolo gie	3	0,97	rafforz are	3	1,05			
			genere	3	0,81							respon sabili	3	1,05			
			sviluppat i	3	0,81							signifi cativo	3	1,05			
			vulnerabi li	3	0,81							società	3	1,05			
												sosteni bile	3	1,05			

L'area strategica "*Terza missione*" si caratterizza dalle seguenti *words*: attività (C=19 e WP(%)=1,31), iniziative (C=16 e WP(%)=1,1), territorio (C=14 e WP(%)=0,97), engagement (C=11 e WP(%)=0,76), sociale (C=11 e WP(%)=0,76), placement (C=10 e WP(%)=0,69), public (C=10 e WP(%)=0,69), sviluppo (C=10 e WP(%)=0,69), cultura (C=9 e WP(%)=0,62), l'ateneo (C=9 e WP(%)=0,62), lavoro (C=9 e WP(%)=0,62).

Il SDG 4 (*Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*) evidenzia le seguenti *key words*: istruzione (C=13 e WP(%)=3,50), sviluppo (C=10 e WP(%)=2,70), formazione (C=6 e WP(%)=1,62), garantire (C=6 e WP(%)=1,62) qualità (C=6 e WP(%)=1,62), sostenibile (C=5 e WP(%)=1,35) apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), professionale (C=4 e WP(%)=1,08), accesso (C=3 e WP(%)=0,81), adulti (C=3 e WP(%)=0,81), competenze (C=3 e WP(%)=0,81), genere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppati (C=3 e WP(%)=0,81) e vulnerabili (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 8 (*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti*) evidenzia le seguenti *key words* lavoro (C=14 e WP(%)=3,76), entro (C=7 e WP(%)=1,88), 2030 (C=4 e WP(%)=1,08), dignitoso (C=4 e WP(%)=1,08) occupazione (C=4 e WP(%)=1,08), promuovere (C=4 e WP(%)=1,08), sostenibile (C=4 e WP(%)=1,08), creazione (C=3 e WP(%)=0,81), giovani (C=3 e WP(%)=0,81), globale (C=3 e WP(%)=0,81), raggiungere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppo (C=3 e WP(%)=0,81), umani (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 9 (*Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione*) evidenzia le seguenti *key words* sviluppo (C=13 e WP(%)=4,22), infrastrutture (C=8 e WP(%)=2,6), entro (C=5 e WP(%)=1,62), innovazione (C=5 e WP(%)=1,62), promuovere (C=5 e WP(%)=1,3), industriali (C=5 e WP(%)=1,3), sviluppati (C=5 e WP(%)=1,3), accesso (C=3 e WP(%)=0,97), aziende (C=3 e WP(%)=0,97), industrie C=3 e WP(%)=0,97, l'industrializzazione C=3 e WP(%)=0,97, tecnologie C=3 e WP(%)=0,97).

Il SDG 16 (*Pace, giustizia e istituzioni forti*) evidenzia le seguenti *key words* istituzioni (C=6 e WP(%)=2,1), garantire (C=5 e WP(%)=1,75), promuovere (C=5 e WP(%)=1,75), ridurre (C=5 e WP(%)=1,75), sviluppo (C=5 e WP(%)=1,75), forme (C=4 e WP(%)=1,4), inclusive (C=4 e WP(%)=1,4), violenza (C=4 e WP(%)=1,4), 2030 (C=3 e WP(%)=1,05), criminalità (C=3 e WP(%)=1,05), entro (C=3 e

WP(%)=1,05), giustizia (C=3 e WP(%)=1,05), livelli (C=3 e WP(%)=1,05), pacifiche (C=3 e WP(%)=1,05), rafforzare (C=3 e WP(%)=1,05), responsabili (C=3 e WP(%)=1,05), significativo (C=3 e WP(%)=1,05), società (C=3 e WP(%)=1,05), sostenibile (C=3 e WP(%)=1,05).

Il SDG 17 (*Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile*) evidenzia le seguenti key words sviluppo (C=23 e WP(%)=4,58), migliorare (C=9 e WP(%)=1,79), sostenibile (C=9 e WP(%)=1,74), sviluppati (C=9 e WP(%)=1,79), tecnologia (C=6 e WP(%)=1,2), debito (C=5 e WP(%)=1), globale (C=5 e WP(%)=1), internazionale (C=5 e WP(%)=1), capacità (C=4 e WP(%)=0,8), coerenza (C=4 e WP(%)=0,8), garantire (C=4 e WP(%)=0,8), obiettivi (C=4 e WP(%)=0,8).

La prima analisi del secondo *step* metodologico consisterà nella misurazione del grado di omogeneità mediante comparazione di *count* e *weighted percentage* tra l'Area Strategica "Terza Missione" e gli SDGs 4, 8, 9, 16 e 17. Dalla comparazione delle parole ottenute mediante *query* della *word frequency* di NVivo (cfr tab. 6), il grado di omogeneità tra l'area strategica "Terza Missione" (obiettivi strategici e azioni strategiche) e il SDG 4 (con i rispettivi sotto-obiettivi) è **non significativo**, in quanto nessuna *common word* dell'AS è riscontrata nei due SDGs. Anche il grado di omogeneità tra l'area strategica "Terza Missione" e il SDG8 è **basso**, in quanto le uniche 2 *words* dell'AS riscontrate in SDG8 sono la parola "lavoro" che presenta un *count*=9 (su max 19) nell'AS "Terza Missione" e *count*=14 (su max 14) nel SDG8 e la parola sviluppo che presenta un *count*=10 (su max 19) nell'AS "Terza Missione" e *count*=3 (su max 14) nel SDG8. Il grado di omogeneità tra l'Area Strategica "Terza Missione" e il SDG9 è **basso-non significativo**, in quanto l'unica *word* dell'AS riscontrata in SDG9 è la parola sviluppo che presenta un *count*=10 (su max 19) nell'AS "Terza Missione" e *count*=13 (su max 13) nel SDG9. Il grado di omogeneità tra l'Area Strategica "Terza Missione" e il SDG16 è **basso-non significativo**, in quanto l'unica *word* dell'AS riscontrata in SDG9 è la parola sviluppo che presenta un *count*=10 (su max 19) nell'AS "Terza Missione" e *count*=13 (su max 13) nel SDG16. Infine, il grado di omogeneità tra l'area strategica "Terza Missione" e il SDG17 è **basso**, in quanto l'unica *common words* dell'AS riscontrata in SDG17 è la parola sviluppo che presenta un *count*=10 (su max 19) nell'AS "Terza Missione" e *count*=23 (su max 23) nel SDG17.

Pertanto, l'omogeneità delle *common words* rilevata tra Area strategica "Formazione" e gli SDG 4, 8, 9, 16 e 17 ha complessivamente, un grado **basso-non significativo**.

Il secondo step consiste nell'analisi della morfologia e semantica (di parole e frasi) delle *words* estratte dalla *word frequency* (cfr tab. 6).

Tale analisi evidenzia un **significativo** grado di omogeneità tra l'Area Strategica "Terza Missione" e il SDG4. Ciò emerge dalla natura dell'Area Strategica "Terza Missione" che dalla *content analysis* ambisce, a livello di ateneo (*count* 9), a promuovere iniziative (*count* 16) con specifiche attività (*count* 19) per favorire lo sviluppo (*count* 10) cultura(le) (*count* 9) e sociale (*count* 11) per favorire l'engagement (*count* 19) degli attori (del pubblico - *count* 10 - e privati) del territorio (*count* 14) con cui incrementare il placement (*count* 10) a favore l'ingresso del mondo dei lavoro (*count* 9) dei neolaureati; e la semantica frasale rispetto ai titoli degli SDGs sotto riportati:

- SDG4: "Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti".
- SDG8: "Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti".
- SDG9: "Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione".
- SDG16: "Pace, giustizia e istituzioni forti".
- SDG17: "Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale.

L'omogeneità con il SDG4 è **non-significativa**. Ciò è dato dalla natura dell'Area Strategica "Terza Missione" confrontata con la semantica frasale dell'SDG4 che ha come obiettivo creare le condizioni per migliorare la qualità della formazione (anche professionale) e incrementare la soddisfazione degli studenti e il *placement*.

L'omogeneità con il SDG8 ha un grado **medio**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica "Ricerca" confrontata con la semantica frasale dell'SDG8 che ha come obiettivo una crescita economica duratura, occupazione e dignità lavorativa per tutti, evidentemente correlata (con riferimento agli studenti universitari) ad un miglior *placement*.

L'omogeneità con l'SDG9 ha un grado **alto**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica "Terza Missione" confrontata con la semantica frasale dell'SDG9 che ha come obiettivo il miglioramento infrastrutturale, della sostenibilità delle

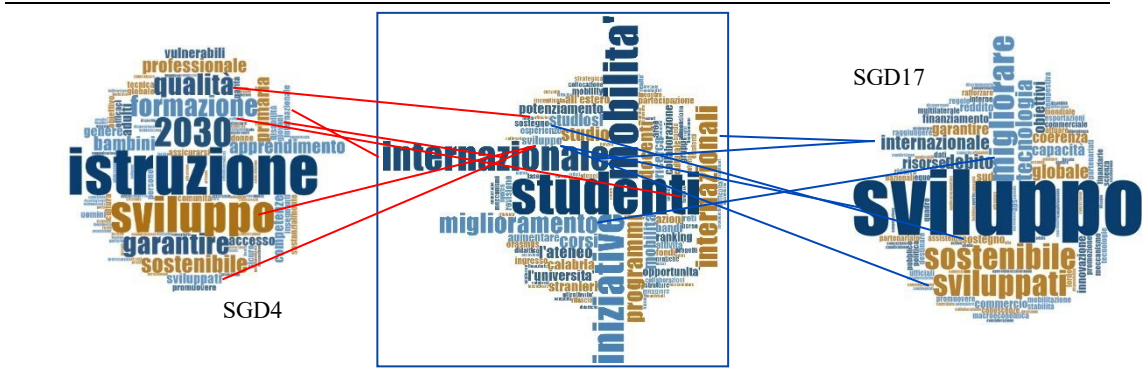
industrie e dell'innovazione. Proprio su questo ultimo aspetto si rileva omogeneità semantica delle parole infrastrutture (*count* 8), innovazione (*count* 5), promuovere (*count* 5), ricerca (*count* 5), industriali (*count* 4), industrie (*count* 3), industrializzazione (*count* 3) e tecnologie (*count* 3) dell'SDG9, rispetto all'area strategica “*Terza Missione*”. In chiave semantica, tali *words* sono in piena sintonia con il tema il tema centrale dell'Area Strategica “*Terza Missione*”, presupposto che, l'intento del trasferimento tecnologico è dichiarato come primo *aim* dell'area strategica (cfr Piano Strategico pag. 33).

L'omogeneità con l'SDG16 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica “*Terza Missione*” confrontata con la semantica frasale dell'SDG16 che ha come oggetto la pace, la giustizia e le istituzioni forti. Proprio su questo ultimo aspetto si rileva omogeneità semantica delle *words* inclusive (*count* 4) e società (*count* 3), dell'SDG16, rispetto all'area strategica “*Terza Missione*”. In chiave semantica, tali *words* sono in piena sintonia con il tema il tema centrale dell'Area Strategica “*Terza Missione*”, presupposto che, l'obiettivo dell'SDG16 è realizzabile solo mediante un elevato engagement degli attori territoriali con cui favorire la sensibilizzazione rispetto a tali tematiche.

L'omogeneità con l'SDG17 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'Area Strategica “*Terza Missione*” confrontata con la semantica frasale dell'SDG17 che ha come obiettivo principale il rafforzamento dei mezzi di attuazione e dei partenariati per lo sviluppo sostenibile. Le *words* che semanticamente possono essere relazionate alla semantica frasale dell'Area Strategica “*Terza Missione*” sono sviluppo (*count* 23), tecnologia (*count* 6), e internazionale (*count* 5 su max 23 nell'SDG17), presupposto che la sostenibilità può essere veicolata anche mediante di trasferimento tecnologico realizzato con attività di partenariato pubblico-privato. In chiave semantica, alla stregua del precedente SDG, la parola tecnologia (*count* 6 su max 23) dell'SDG17 può essere facilmente relazionata al tema centrale dell'Area Strategica “*Terza Missione*”, presupposto che l'ecosistema in cui la ricerca è contestualizzata può attivare relazioni con cui costruire partenariati, anche ad alta tecnologia, per realizzare attività di interesse comune e per il bene della collettività. Inoltre, la tecnologia è presupposto per la realizzazione delle attività di ricerca nelle infrastrutture universitarie.

Nel complesso, pertanto, l'analisi della morfologia e semantica (parole e frasi) tra l'Area Strategica “Terza Missione” e gli SDGs 4, 8, 9, 16 e 17 qualifica un grado di omogeneità **medio-basso**.

Fig. 28 – Area strategica “Internazionalizzazione”: analisi omogeneità con SDGs 4, 17



L'omogeneità *visual* tra AS “Internazionalizzazione” e SDG 4, 17, come rilevata dalla fig. 28 risulta come segue:

1. AS “Internazionalizzazione” – SDG4: relazioni individuate n. 6.
 Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 4 periferiche.
 Grado omogeneità *visual*: **medio**.
2. AS “Internazionalizzazione” – SDG17: relazioni individuate n. 6.
 Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 2 poco centrate; 3 periferiche.
 Grado omogeneità *visual*: **medio-alto**.

L'analisi evidenzia un grado di omogeneità *visual* tra l'area strategica “Formazione e gli SDG 4, 17 **medio-alto**.

Dalla sottostante tab. 7 si evidenzia che l'Area Strategica “Internazionalizzazione” si caratterizza dalle seguenti *words*: studenti (C=23 e WP(%)=2,14), mobilità (C=19 e WP(%)=1,77), iniziative (C=17 e WP(%)=1,3), internazionale (C=16 e WP(%)=1,49), internazionali (C=12 e WP(%)=1,12), miglioramento (C=11 e WP(%)=1,02), programmi (C=10 e WP(%)=0,93), corsi (C=8 e WP(%)=0,74), docenti (C=8 e WP(%)=0,74) e studio (C=8 e WP(%)=0,74).

Tab. 7 – Comparazione *word frequencies* AS Internazionalizzazione e SDGs 4 e 17

Word frequency AS Internazionalizzazione			Word frequency SDG4			Word frequency SDG17		
Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)
studenti	23	2,14	istruzione	13	3,5	sviluppo	23	4,58
mobilita'	19	1,77	sviluppo	10	2,7	migliorare	9	1,79
iniziative	17	1,58	entro	9	2,43	sostenibile	9	1,79
internazionale	16	1,49	2030	8	2,16	sviluppati	9	1,79
internazionali	12	1,12	formazione	6	1,62	tecnologia	6	1,2
miglioramento	11	1,02	garantire	6	1,62	debito	5	1
programmi	10	0,93	qualità	6	1,62	globale	5	1
corsi	8	0,74	sostenibile	5	1,35	internazionale	5	1
docenti	8	0,74	apprendimento	4	1,08	capacità	4	0,8
studio	8	0,74	bambini	4	1,08	coerenza	4	0,8
			primaria	4	1,08	garantire	4	0,8
			professionale	4	1,08	obiettivi	4	0,8
			accesso	3	0,81	risorse	4	0,8
			adulti	3	0,81			
			competenze	3	0,81			
			genere	3	0,81			
			sviluppati	3	0,81			
			vulnerabili	3	0,81			

Il SDG 4 (*Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*) evidenzia le seguenti key words: istruzione (C=13 e WP(%)=3,50), sviluppo (C=10 e WP(%)=2,70), formazione (C=6 e WP(%)=1,62), garantire (C=6 e WP(%)=1,62) qualità (C=6 e WP(%)=1,62), sostenibile (C=5 e WP(%)=1,35) apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), professionale (C=4 e WP(%)=1,08), accesso (C=3 e WP(%)=0,81), adulti (C=3 e WP(%)=0,81), competenze (C=3 e WP(%)=0,81), genere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppati (C=3 e WP(%)=0,81) e vulnerabili (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 17 (*Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile*) evidenzia le seguenti key words sviluppo (C=23 e WP(%)=4,58), migliorare (C=9 e WP(%)=1,79), sostenibile (C=9 e WP(%)=1,74), sviluppati (C=9 e WP(%)=1,79), tecnologia (C=6 e WP(%)=1,2), debito (C=5 e WP(%)=1), globale (C=5 e WP(%)=1), internazionale (C=5 e WP(%)=1), capacità (C=4 e WP(%)=0,8), coerenza (C=4 e WP(%)=0,8), garantire (C=4 e WP(%)=0,8), obiettivi (C=4 e WP(%)=0,8).

La prima analisi del secondo *step* metodologico consisterà nella misurazione del grado di omogeneità mediante comparazione di *count* e *weighted percentage*.

Dalla comparazione delle parole ottenute mediante *query* della *word frequency* di NVivo, il grado di omogeneità tra l'Area Strategica “Internazionalizzazione” e l'SDG4 è **non significativo**.

Nella tab. 7 si riportano le risultanze della “*word frequency*” ottenuta dal *software* NVivo mediante specifica *query*. Dalla comparazione, si evidenzia una omogeneità **non significativa** tra l'area strategica “Internazionalizzazione” e i SDGs 4 e 17 in quanto non si evidenziano *common words* tra ambito strategico (obiettivi strategici e azioni strategiche) del Piano Strategico Unical e i 2 SDGs con i rispettivi sotto-obiettivi (come definiti dall'Agenda 2030). Relativamente al SDG 17 si evidenzia una similarità/*common word* sulla parola migliorare che nell'SDG17 ha un *count*=9 (su max 23) e nell'Area Strategica (riportata come miglioramenti) ha un *count*=11 (su max23).

Il secondo *step* consiste nell'analisi della morfologia e semantica (di parole e frasi) delle *words* estratte dalla *word frequency* (cfr tab. 7). Tale analisi evidenzia un **medio** grado di omogeneità tra l'area strategica “Internazionalizzazione” e il SDG4. Ciò emerge dalla natura dell'area strategica che intende, a livello di ateneo (*count* 10) e con il supporto dei docenti (*count* 10), realizzare iniziative (*count* 12) e per gli studenti (*count* 16) con l'obiettivo di migliorare (*count* 9) la qualità della didattica (*count* 20) (quindi dei corsi - *count* 9) per costruire percorsi (*count* 12) di inserimento nel mondo del lavoro (*count* 11); e la semantica frasale del titolo del SDG4 e delle *words* con alto *count* dell'SDG4 (come ad esempio istruzione, formazione, qualità, apprendimento, accesso, competenze); e la semantica frasale rispetto ai titoli degli SDGs sotto riportati:

- SDG4: “Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”.
- SDG17: “Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile”.

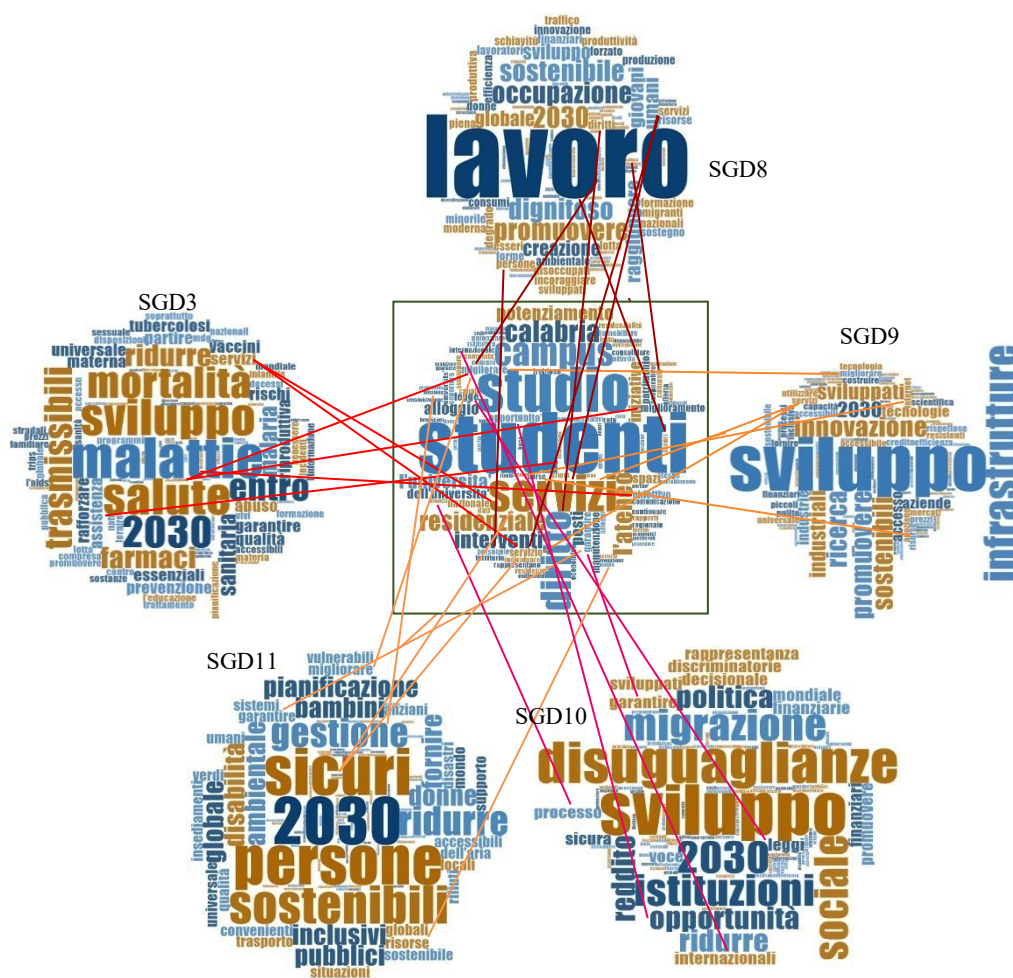
L'obiettivo dell'SDG4, pertanto, è creare le condizioni per migliorare la qualità della formazione (anche professionale) e incrementare la soddisfazione degli studenti anche con esperienze didattico-formative internazionali e il *placement* fornendo opportunità di esperienze professionali di breve anche a livello estero.

L'omogeneità morfologica e semantica dell'Area Strategica “Internazionalizzazione” con l'SDG17 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su

indicata dell'Area Strategica “Internazionalizzazione” confrontata con la semantica frasale dell’SDG17 che ha come obiettivo principale il rafforzamento dei mezzi di attuazione e dei partenariati per lo sviluppo sostenibile.

Nel complesso, pertanto, l’analisi della morfologia e semantica (parole e frasi) tra l’Area Strategica “Internazionalizzazione” e gli SDGs 4 e 17 qualifica un grado di omogeneità **medio-basso**.

Fig. 29 – Area Strategica “Servizi agli studenti”: analisi omogeneità con SDGs 3, 8, 9, 10 e 11



L’omogeneità *visual* tra AS “Servizi agli studenti” e SDG 3, 8, 9, 10 e 11, come rilevata dalla fig. 29 risulta come segue:

1. AS “Servizi agli studenti” – SDG4: relazioni individuate n. 6.
 Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 5 periferiche.
 Grado omogeneità *visual*: **basso-non significativo**.
2. AS “Servizi agli studenti” – SDG8: relazioni individuate n. 8.

Grado relazioni: 2 abbastanza centrate; 6 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **medio-basso**.

3. AS “*Servizi agli studenti*” – SDG9: relazioni individuate n. 5

Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 4 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **basso-non significativo**.

4. AS “*Servizi agli studenti*” – SDG10: relazioni individuate n. 5

Grado relazioni: 2 poco centrate; 3 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **basso-non significativo**.

5. AS “*Servizi agli studenti*” – SDG11: relazioni individuate n. 7

Grado relazioni: 1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 5 periferiche.

Grado omogeneità *visual*: **basso**.

L’analisi evidenzia un livello di omogeneità *visual* tra l’area strategica “Formazione e gli SDG 4, 8, 9 e 10 **basso-significativo**.

Tab. 8 – Comparazione *word frequencies* AS Servizi agli studenti e SDGs 3, 8, 9, 10 e 11

Word frequency AS Servizi agli studenti			Word frequency SDG4			Word frequency SDG8			Word frequency SDG9			Word frequency SDG10		Word frequency SDG11			
Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	C	WP (%)	Word	WP (%)	Word	C	WP (%)	
studenti	28	2,72	istruzione	13	3,5	lavoro	14	3,76	sviluppo	13	4,22	sviluppo	6	2,11	entro	8	2,32
studio	21	2,04	sviluppo	10	2,7	entro	7	1,88	infrastrutture	8	2,6	disuguaglianze	5	1,76	2030	6	1,74
servizi	17	1,65	entro	9	2,43	2030	4	1,08	entro	5	1,62	2030	4	1,41	persone	6	1,74
diritto	14	1,36	2030	8	2,16	dignitoso	4	1,08	innovazione	5	1,62	entro	4	1,41	sicuri	6	1,74
campus	13	1,26	formazione	6	1,62	occupazione	4	1,08	promuovere	5	1,62	istituzioni	4	1,41	sostenibili	5	1,45
Calabria	10	0,97	garantire	6	1,62	promuovere	4	1,08	ricerca	5	1,62	migrazione	4	1,41	gestione	4	1,16
l’ateneo	9	0,87	qualità	6	1,62	sostenibile	4	1,08	sostenibili	5	1,62	sociale	4	1,41	ridurre	4	1,16
residenziale	9	0,87	sostenibile	5	1,35	creazione	3	0,81	2030	4	1,3	opportunità	3	1,06	ambientale	3	0,87
interventi	8	0,78	Apprendimento	4	1,08	giovani	3	0,81	industriali	4	1,3	politica	3	1,06	bambini	3	0,87
l’universita’	7	0,68	bambini	4	1,08	globale	3	0,81	sviluppati	4	1,3	reddito	3	1,06	disabilità	3	0,87
			primaria	4	1,08	raggiungere	3	0,81	accesso	3	0,97	ridurre	3	1,06	donne	3	0,87
			professionale	4	1,08	sviluppo	3	0,81	aziende	3	0,97				fornire	3	0,87
			accesso	3	0,81	umani	3	0,81	industrie	3	0,97				globale	3	0,87
			adulti	3	0,81				l’industrializzazione	3	0,97				inclusivi	3	0,87
			competenze	3	0,81				tecnologie	3	0,97				pianificazione	3	0,87
			genere	3	0,81										pubblici	3	0,87
			sviluppati	3	0,81												

L'area strategica "*Servizi agli studenti*" si caratterizza dalle seguenti *words*: studenti (C=28 e WP(%)=2,72), studio (C=21 e WP(%)=2,04), servizi (C=17 e WP(%)=1,65), diritto (C=14 e WP(%)=1,36), campus (C=13 e WP(%)=1,26), Calabria (C=10 e WP(%)=0,97), l'ateneo (C=9 e WP(%)=0,87), residenziale (C=9 e WP(%)=0,87), interventi (C=8 e WP(%)=0,78) e l'università (C=7 e WP(%)=0,68).

Il SDG 4 (*Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti*) evidenzia le seguenti *key words*: istruzione (C=13 e WP(%)=3,50), sviluppo (C=10 e WP(%)=2,70), formazione (C=6 e WP(%)=1,62), garantire (C=6 e WP(%)=1,62) qualità (C=6 e WP(%)=1,62), sostenibile (C=5 e WP(%)=1,35) apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), apprendimento (C=4 e WP(%)=1,08), professionale (C=4 e WP(%)=1,08), accesso (C=3 e WP(%)=0,81), adulti (C=3 e WP(%)=0,81), competenze (C=3 e WP(%)=0,81), genere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppati (C=3 e WP(%)=0,81) e vulnerabili (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 8 (*Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti*) evidenzia le seguenti *key words* lavoro (C=14 e WP(%)=3,76), entro (C=7 e WP(%)=1,88), 2030 (C=4 e WP(%)=1,08), dignitoso (C=4 e WP(%)=1,08) occupazione (C=4 e WP(%)=1,08), promuovere (C=4 e WP(%)=1,08), sostenibile (C=4 e WP(%)=1,08), creazione (C=3 e WP(%)=0,81), giovani (C=3 e WP(%)=0,81), globale (C=3 e WP(%)=0,81), raggiungere (C=3 e WP(%)=0,81), sviluppo (C=3 e WP(%)=0,81), umani (C=3 e WP(%)=0,81).

Il SDG 9 (*Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione*) evidenzia le seguenti *key words*: sviluppo (C=13 e WP(%)=4,22), infrastrutture (C=8 e WP(%)=2,6), entro (C=5 e WP(%)=1,62), innovazione (C=5 e WP(%)=1,62), promuovere (C=5 e WP(%)=1,3), industriali (C=5 e WP(%)=1,3), sviluppati (C=5 e WP(%)=1,3), accesso (C=3 e WP(%)=0,97), aziende (C=3 e WP(%)=0,97), industrie C=3 e WP(%)=0,97, l'industrializzazione C=3 e WP(%)=0,97, tecnologie C=3 e WP(%)=0,97).

Il SDG 10 (*Ridurre le disuguaglianze*) evidenzia le seguenti *key words*: sviluppo (C=6 e WP(%)=2,11), disuguaglianze (C=5 e WP(%)=1,76), 2030 (C=4 e WP(%)=1,41), entro (C=4 e WP(%)=1,41), istituzioni (C=4 e WP(%)=1,41), migrazione (C=4 e WP(%)=1,41), sociale (C=4 e WP(%)=1,41), opportunità (C=4 e WP(%)=1,41), politica (C=4 e WP(%)=1,41), reddito (C=4 e WP(%)=1,41), ridurre (C=4 e WP(%)=1,41).

Il SDG 11 (*Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili*) evidenzia le seguenti *key words*: entro (C=8 e WP(%)=2,32), 2030 (C=6 e WP(%)=1,74), persone (C=6 e WP(%)=1,74), sicuri (C=6 e WP(%)=1,74), sostenibili (C=5 e WP(%)=1,45), gestione (C=4 e WP(%)=1,16), ridurre (C=4 e WP(%)=1,16), ambientale (C=3 e WP(%)=0,87), disabilità (C=3 e WP(%)=0,87), donne (C=3 e WP(%)=0,87), fornire (C=3 e WP(%)=0,87), globale (C=3 e WP(%)=0,87), inclusivi (C=3 e WP(%)=0,87), pianificazione (C=3 e WP(%)=0,87), pubblici (C=3 e WP(%)=0,87).

La prima analisi del secondo step metodologico consisterà nella misurazione del grado di omogeneità mediante comparazione di *count* e *weighted percentage*.

Dalla comparazione delle parole ottenute mediante *query* della *word frequency* di NVivo, il grado di omogeneità tra l'area strategica “*Servizio agli studenti*” e l'SDG3 è **non significativo**.

Nella tab. 8 si riportano le risultanze della “*word frequency*” ottenuta dal *software* NVivo mediante specifica *query* (cfr tab. 8). Dalla comparazione, si evidenzia una omogeneità **non significativa** tra l'area strategica “*Servizio agli studenti*” e i SDGs 3, 8, 9, 10 e 11 in quanto non si evidenziano *common words* tra ambito strategico (obiettivi strategici e azioni strategiche) del Piano strategico Unical e i 5 SDGs con i rispettivi sotto-obiettivi (come definiti dall'Agenda 2030).

Il secondo *step* consiste nell'analisi della morfologia e semantica (di parole e frasi) delle *words* estratte dalla *word frequency* (cfr tab. 8). Tale analisi evidenzia un **non significativo** grado di omogeneità tra l'area strategica “*Servizio agli studenti*” e il SDG3. Ciò emerge dalla natura dell'Area Strategica che sottolinea la volontà dell'università (*count* 7+9 di assimilazione della *word* ateneo) a realizzare interventi (*count* 8) per gli studenti (*count* 28) con l'intento di migliorare la qualità di servizi (*count* 17) per il diritto (*count* 14) allo studio (*count* 21) all'interno del campus (*count* 13), unico in Calabria (*count* 10) e “il più grande in Italia [...] per numero di strutture residenziali (ndr *count* 9) e dei servizi erogati” (Piano Strategico Unical, pag. 46); e la semantica frasale dei titoli degli SDG come di seguito riportati:

- SDG3: “Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età”.
- SDG8: “Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti”.
- SDG9: “Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione”.

- SDG10: “Ridurre le disuguaglianze”.
- SDG11: “Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici”.

L’omogeneità con l’SDG3 ha un grado **non significativo**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “*Servizi agli studenti*” confrontata con la semantica frasale dell’SDG3 che ha come obiettivo assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età.

L’omogeneità con il SDG8 ha un grado **non significativo**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’Area Strategica “*Servizio agli studenti*” confrontata con la semantica frasale dell’SDG8 che ha come obiettivo una crescita economica duratura, occupazione e dignità lavorativa per tutti, evidentemente correlata (con riferimento agli studenti universitari) al supporto economico (mediante emissione di borse di studio) che garantirebbe alle famiglie un alleggerimento rispetto alle spese di formazione dei laureandi. Anche l’implementazione dei servizi residenziali impattano su tale aspetto.

L’omogeneità con l’SDG9 ha un grado **medio**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “*Servizi agli studenti*” confrontata con la semantica frasale dell’SDG9 che ha come obiettivo il miglioramento infrastrutturale, della sostenibilità delle industrie e dell’innovazione. Proprio su questo ultimo aspetto si rileva omogeneità semantica delle parole sviluppo (*count* 13), infrastrutture (*count* 8), innovazione (*count* 5), sostenibili (*count* 5) e accesso (*count* 3) dell’SDG9, rispetto all’area strategica “*Servizio agli studenti*”. Tale grado di omogeneità si rileva a livello di semantica frasale (tra Area Strategica e SDG9) e delle parole avendo Unical deliberato nel Piano Strategico 2020-2022 di investire, tra le altre cose, nell’ambito residenziale (quindi infrastrutturale) a favore degli studenti. Tali investimenti di sviluppo infrastrutturale, si ritiene, saranno certamente realizzati in modo innovativo e sostenibile per garantire un più agevole accesso agli studenti rispetto a tali servizi.

L’omogeneità con l’SDG10 ha un grado **basso**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell’area strategica “*Servizi agli studenti*” confrontata con la semantica frasale dell’SDG10 che ha come obiettivo principale la riduzione delle disuguaglianze. L’unica *word* che semanticamente può essere inclusa nella semantica frasale dell’area strategica formazione è sviluppo (*count* 6), disuguaglianze (*count* 4) e istituzioni (*count* 4), rilevando relazionalità con gli intenti dell’Università degli Studi della Calabria di garantire l’accesso senza alcuna disuguaglianza per gli studenti di qualsiasi

razza, religione e genere, a tutti i servizi verso cui l'ateneo ha inteso definire azioni strategiche finalizzate al miglioramento dell'Area Strategica.

L'omogeneità con l'SDG11 ha un grado **basso-non significativo**. Ciò è dato dalla natura su indicata dell'area strategica “*Servizi agli studenti*” confrontata con la semantica frasale dell'SDG10 che ha come obiettivo principale la promozione di azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici. Le *words* ritenute semanticamente relazionate tra Area Strategica “*Servizi agli studenti*” e SDG11 sono persone (*count* 6), sicuri (*count* 6), sostenibili (*count* 5), gestione (*count* 4), ridurre (*count* 4), ambientale (*count* 3), disabilità (*count* 3), donne (*count* 2). Le azioni finalizzate al miglioramento dei servizi agli studenti, ad esempio quelli infrastrutturali, potranno essere pianificate (mediante una opportuna gestione strategica) e realizzati per ridurre l'impatto ambientale, realizzati in modo da garantire un accesso sicuro anche per gli studenti portatori di disabilità; un servizio inclusivo per tutte le persone che, a qualsiasi titolo, hanno diritto all'utilizzo dei servizi di ateneo.

3.6. I risultati complessivi delle analisi

Nella presente sezione saranno rappresentati i risultati complessivi delle analisi realizzate e presentate nella precedente sezione 3.5. Tali risultati saranno presentati in modo schematico e analitico per giungere alla determinazione di un risultato finale rispetto alle due RQ caratterizzanti il presente lavoro. Il primo *step* di analisi riguarda l'omogeneità dei SDGs rispetto alle strategie deliberate e viceversa. Il secondo *step* è diviso in due fasi: la prima consistente nell'analisi *visual* in una comparazione tra modelli dei SDGs creati con il *software* NVivo utilizzando il testo ufficiale AICS dell'Agenda 2030, e quelli delle Aree Strategiche (caratterizzanti il Piano Strategico Unica. 2020-2022), creati con il *software* NVivo utilizzando il testo ufficiale del Piano Strategico Unical; la seconda consistente in due analisi: una relativa all'analisi delle *common words* mediante comparazione delle tabelle di *word frequency* ottenute dal *software* NVivo (con *wieghted percentage*=1, ovvero con numero minimo di *words*=10); e la seconda mediante analisi morfologica e semantica (sia di parole che frasi) tra Aree Strategiche e i singoli SDG che il Piano Strategico ha inteso contribuire a implementare con gli obiettivi e le azioni strategiche deliberate nel Piano.

3.6.1. Caratterizzazione dei SDGs rispetto alle strategie deliberate e viceversa

La presente analisi fornisce una chiara risposta alla RQ1: “Quale è il livello di caratterizzazione degli SDGs nelle strategie deliberate?”

Dall’analisi emerge che le 5 aree strategiche definite nel Piano intendono implementare il 47,06% degli SDGs (8 su 17) (SDGs impiegati 3, 4, 8, 9, 10, 11, 16, e 17; SDGs non impiegati: 1, 2, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15).

Gli SDGs 4, 8 e 9 risultano essere quelli indicati con maggiore frequenza nelle Aree Strategiche del Piano. Il SDG 17 segue con 3, poi il SDG 10 con una frequenza di 2 e, infine, gli SDGs 3, 11, 16 con la frequenza di 1.

Per quanto concerne la caratterizzazione delle Aree Strategiche vs gli SDGs, due sono quelle caratterizzate da un numero di SDGs pari a 5 e sono la “Terza missione” (SDGs 4, 8, 9, 16 e 17, ovvero il 29,41%) e i Servizi agli studenti (SDGs 3, 8, 9, 10 e 11, ovvero il 29,41%). Seguono con una caratterizzazione di 4 SDGs l’area strategica “Formazione” (SDGs 4, 8, 9 e 10, ovvero il 23,53%) e “Ricerca” (SDGs 4, 8, 9, e 17, ovvero il 23,53%). Chiude l’area strategica “Internazionalizzazione” con due SDGs (4 e 17, ovvero il 11,76%).

3.6.2. Grado di omogeneità dei SDGs nelle strategie deliberate

La presente analisi fornisce una chiara risposta alla RQ2: “Quale è il livello di omogeneità degli SDGs nelle strategie deliberate?”

Questo secondo step si articola in tre fasi di analisi tra loro convergenti per la determinazione del grado di omogeneità dei SDGs nelle strategie deliberate nel Piano Strategico: una prima analisi visual, una seconda relativa alla *content analysis* (basata su *count* e *weighted percentage*) e l’ultima che impiega morfologia e semantica di parole e frasi. I due documenti che costituiscono il *database* dello studio di caso, sono rappresentati dal documento in lingua italiana dell’Agenda 2020 e i rispettivi 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs) e i 169 sotto-obiettivi (che attiene all’ambito teorico del *Sustainable Development*) e il Piano Strategico 2020-2022 dell’Università degli Studi della Calabria (che attiene all’ambito teorico dello *Strategic management*).

3.6.2.1. Grado di omogeneità visual

L'impiego del *software* di *content analysis* ha consentito il caricamento in specifici *Codes* dei due documenti e la determinazione di *word frequencies* per singolo SDG e per singole aree strategiche (inclusa descrizione, obiettivi strategici, aree strategiche).

Per ogni SDG e per ogni Area Strategica, sono state realizzate *word cloud* poste in comparazione per la realizzazione della prima analisi *visual* (fig. 25, 26, 27, 28, 29),

ovvero dell'individuazione del numero di relazioni, ovvero dell'evidenza delle *common words* tra il modello dell'area strategica e i singoli SDGs a cui l'area è relazionata (come indicato nel Piano Strategico). La valutazione è stata basata sul posizionamento delle relazioni rispetto al centro del modello dell'Area Strategica (classificate con una scala che va da totalmente centrate, centrate, abbastanza centrate, poco centrate, periferiche) e dal loro numero (classificato con una scala a 5 che va da significativo, alto, medio, basso e non significativo). Di seguito i risultati analitici.

Tab. 9 – Risultati analisi omogeneità *visual* tra Aree Strategiche e SDGs

AREA STRATEGICA	SDGs	N. RELAZ.	NATURA DELLE RELAZIONI	GRADO DI OMOGENEITÀ RELAZIONI	OMOG. PER AREA	GRADO OMOG. FINALE
Formazione	4	6	6 periferiche.	Non significativo	Basso	<i>Medio</i>
	8	3	1 abbastanza centrata; 2 periferiche.	Medio		
	9	6	1 poco centrata; 5 periferiche.	Medio-basso		
	10	3	1 centrata; 2 periferiche.	Medio		
Ricerca	4	3	3 periferiche;	Non significativo	Medio-basso	
	8	4	1 abbastanza centrata; 3 periferiche.	Medio		
	9	5	1 centrata; 5 periferiche.	Medio-alto		
	17	6	6 periferiche.	Non significativo		
Terza missione	4	5	1 poco centrata; 4 periferiche.	Medio-basso	Medio-alto	
	8	6	3 abbastanza centrate; 3 periferiche	Significativo		
	9	6	1 abbastanza centrata; 2 poco centrate; 3 periferiche.	Medio-alto		
	16	3	1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 1 periferica.	Medio		
	17	3	2 abbastanza centrate; 1 poco centrata	Alto		
Internazionale	4	6	1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 4 periferiche.	Medio-alto	Medio-alto	
	17	6	1 abbastanza centrata; 2 poco centrate; 3 periferiche.	Medio-alto		
Servizi agli studenti	3	6	1 abbastanza centrata; 5 periferiche.	Medio	Medio-alto	
	8	8	2 abbastanza centrate; 6 periferiche.	Alto		

	9	5	1 abbastanza centrata; 4 periferiche.	Alto		
	10	5	2 poco centrate; 3 periferiche.	Medio		
	11	7	1 abbastanza centrata; 1 poco centrata; 5 periferiche.	Medio-alto		

Scale utilizzate:

- posizionamento relazioni: totalmente centrate, centrate, abbastanza centrate, poco centrate, periferiche;
- grado di omogeneità: significativo, alto, medio, basso, non significativo.

Il grado di omogeneità *visual* con cui sono state identificate relazioni tra le *word* dei modelli delle Aree Strategiche e quelli delle SDGs è medio.

3.6.2.2. Grado di omogeneità su *count* (C) e *weighted percentage* (WP)

Di seguito la prima analisi del secondo *step* finalizzato a misurare il grado di omogeneità delle *common words*. L'analisi è realizzata mediante comparazione delle tabelle di *word frequency* ottenute dal *software* NVivo (con *weighted percentage*=1, ovvero con numero minimo di *words*=10). La valutazione è stata realizzata mediante conta delle *common words*, del loro *count* (ovvero del numero di volte che la parola è stata riscontrata nel testo) e *weighted percentage* (ovvero del *count* in termini percentuali rispetto quale espressione del peso della parola nella *word frequency*). Al fine di evidenziare il peso delle *words* nella colonna *common words* viene riportata ogni singola parola riscontrata nella *word frequency* dell'Area Strategica e in quella dell'SDG. Nella parentesi del *count* (la prima), dopo lo "/" viene riportato anche il numero massimo delle *count*, così da rapportare il posizionamento della *word* e del suo *count* (in termini di importanza) all'interno della *word frequency*.

Per la determinazione del grado di omogeneità dell'area per SDG, del grado di omogeneità per area e del grado di omogeneità *count & weighted percentage* è stata utilizzata una scala: significativo, alto, medio, basso, non significativo.

TAB. 10 – *Common words* e analisi di omogeneità su *count* e *weighted percentage*

AREA STRATEGICA	SD Gs	COMMON WORDS (count) (weighted percentage%)	GRADO DI OMOGENEITÀ AREA/SDG	GRADO DI OMOG. PER AREA	GRADO OMOG. C & W.P.
Formazione	4	Nessuna	Non significativo	Basso-Non significativo	Basso-Non significativo
	8	Lavoro (C=14/14) (3,76%)	Medio-basso		
	9	Nessuna	Non significativo		
	10	Nessuna	Non significativo		
Ricerca	4	Nessuna	Non significativo	Basso-Non significativo	
	8	Nessuna	Non significativo		
	9	Infrastrutture (C=8/13) (2,6%)	Basso		
	17	Internazionale (C=5/23) (1%)	Basso		
Terza missione	4	Nessuna	Non significativo	Medio-basso	
	8	Lavoro (C=14/14) (3,76%) Sviluppo (C 3/14) (0,81%)	Medio		
	9	Sviluppo (C 13) (0,81%)	Basso		
	16	Sviluppo (C 13/5) (1,75%)	Basso		
	17	Sviluppo (C 23/23) (4,58%)	Medio		
Internazionale	4	Nessuna	Non significativo	Basso-Non significativo	
	17	Migliorare (C 9/23) (1,79%)	Basso		
Servizi agli studenti	3	Nessuna	Non significativo	Non significativo	
	8	Nessuna	Non significativo		
	9	Nessuna	Non significativo		
	10	Nessuna	Non significativo		
	11	Nessuna	Non significativo		

Scala utilizzata:

- grado di omogeneità: significativo, alto, medio, basso, non significativo.

Il grado di omogeneità realizzato sulle *common words* con analisi dei *count* e dei *weighted percentage* derivanti dalla *word frequency* delle Aree Strategiche e dei SDGs è basso-non significativo.

3.6.2.3. Omogeneità da morfologia e semantica (parole e frasi)

La seconda analisi del secondo *step* consiste nell'analisi morfologia e semantica sia di parole che di frasi per la determinazione del grado di omogeneità dei SDGs nelle Aree Strategiche del Piano 2020-2022 Unical, ovvero nelle strategie deliberate dall'organo amministrativo dell'Università degli Studi della Calabria.

Tale analisi ha inteso irrobustire la metodologia e agire su alcune limitazioni metodologiche riscontrate nel presente lavoro. La realizzazione di modelli comparativi tra SDGs e Aree Strategiche del Piano 2020-2022 sconta la non massività testuale con cui realizzare modelli strutturati e quanto più rappresentativi dei contenuti analizzati. Il *software* NVivo, inoltre, non essendo dotato di un vocabolario in lingua italiana, non ha consentito l'impostazione della *query* relativa alla *word frequency* per l'accorpamento (sia in termini di *count* e quindi anche di *weighted percentage*) di parole simili. Tali limitazioni, si è ritenuto, possono essere risolte mediante analisi comparativa delle singole *words* (semantica) estratte dalla *word frequency* del

software NVivo, ma anche mediante comparazione dei frasi costruite, per le Aree strategiche del Piano Unical, mediante l'utilizzo della stessa tabella (*word frequency*). Le frasi (e le parole in esse contenute) ottenuta per singola Area Strategica è stata posta a confronto con quella di ogni SDG relazionato a quell'Area (semantica frasale). Lo studio delle due frasi, come parti discorsive nei due rispettivi documenti (Piano Strategico 2020-2022 Unical e SDGs AICS) ha consentito una analisi più approfondita. In definitiva, morfologia (studio di parti discorsive), semantica (significato delle parole) e semantica frasale (associazione di parole in una frase), sono tecniche impiegate in questa ultima analisi. Di seguito si rappresentano i risultati ottenuti dalle analisi specifiche.

Tab. 11 – Omogeneità per morfologia, semantica (parole e frasi) dei SDGs nelle Aree strategiche

AREA STRATEGICA/SDG	FRASE AREA STRATEGICA/TITOLO SDG	OMOGENEITÀ AREA/SDG	OMOG. AREA	OMOG. M-SEM
Formazione	ambire, a livello di ateneo (<i>count</i> 10) e con il supporto dei docenti (<i>count</i> 10), realizzare iniziative (<i>count</i> 12) per gli studenti (<i>count</i> 16) con l'obiettivo di migliorare (<i>count</i> 9) la qualità della didattica (<i>count</i> 20) (quindi dei corsi - <i>count</i> 9) per costruire percorsi (<i>count</i> 12) di inserimento nel mondo del lavoro (<i>count</i> 11)		Medio	Medio-basso
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Significativo		
SDG 8	Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti	Alto		
SDG 9	Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione	Basso		
SDG 10	Ridurre le disuguaglianze	Non significativo		
Ricerca	ambisce, a livello di ateneo (<i>count</i> 9), a promuovere la ricerca (<i>count</i> 50) con specifiche attività (<i>count</i> 12) anche internazionali (<i>count</i> 23) con specifici bandi (<i>count</i> 10), che coinvolgano infrastrutture (<i>count</i> 13) e laboratori (<i>count</i> 19) valorizzando (<i>count</i> 9), inoltre, anche percorsi (<i>count</i> 10) di dottorato (<i>count</i> 10)		Medio-alto	
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Significativo		
SDG 8	Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti	Medio		
SDG 9	Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione	Alto		

SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile	Basso		
Terza missione	ambisce, a livello di ateneo (<i>count 9</i>), a promuovere iniziative (<i>count 16</i>) con specifiche attività (<i>count 19</i>) per favorire lo sviluppo (<i>count 10</i>) cultura(le) (<i>count 9</i>) e sociale (<i>count 11</i>) per favorire l'engagement (<i>count 19</i>) degli attori (del pubblico - <i>count 10</i> - e privati) del territorio (<i>count 14</i>) con cui incrementare il placement (<i>count 10</i>) a favore l'ingresso del mondo del lavoro (<i>count 9</i>) dei neolaureati		Medio-basso	
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Non significativa		
SDG 8	Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti	Medio		
SDG 9	Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione	Alto		
SDG 16	Pace, giustizia e istituzioni forti	Basso		
SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale	Basso		
Internazionale	intende, a livello di ateneo (<i>count 10</i>) e con il supporto dei docenti (<i>count 10</i>), realizzare iniziative (<i>count 12</i>) e per gli studenti (<i>count 16</i>) con l'obiettivo di migliorare (<i>count 9</i>) la qualità della didattica (<i>count 20</i>) (quindi dei corsi - <i>count 9</i>) per costruire percorsi (<i>count 12</i>) di inserimento nel mondo del lavoro (<i>count 11</i>)		Medio-basso	
SDG 4	Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Medio		
SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione degli obiettivi e rinnovare il partenariato mondiale	Basso		
Servizio agli studenti	volontà dell'università (<i>count 7+9</i> di assimilazione della word ateneo) a realizzare interventi (<i>count 8</i>) per gli studenti (<i>count 28</i>) con l'intento di migliorare la qualità di servizi (<i>count 17</i>) per il diritto (<i>count 14</i>) allo studio (<i>count 21</i>) all'interno del campus (<i>count 13</i>), unico in Calabria (<i>count 10</i>) e "il più grande in Italia [...] per numero di strutture residenziali (ndr <i>count 9</i>) e dei servizi erogati"		Basso-non significativo	
SDG 3	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età	Non significativo		
SDG 8	Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti	Non significativo		
SDG 9	Infrastrutture resistenti, industrializzazione sostenibile e innovazione	Medio		
SDG 10	Ridurre le disuguaglianze	Basso		
SDG 11	Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere i cambiamenti climatici	Basso-non significativo		

3.6.2.4. Grado di omogeneità totale da analisi *visual* e da *word frequency*

La presente sezione conclude il secondo *step* di analisi, determinando il grado totale di omogeneità derivante dall'analisi *visual* e dall'analisi della *word frequency*, a sua volta divisa in analisi *count* e *weighted percentage* e analisi morfologica e semantica.

La scala impiegata per la determinazione del grado di omogeneità corrisponde alla scala impiegata nelle analisi, ovvero da significativo, alto, medio, basso e non significativo.

Il grado di omogeneità *visual* risultante dalla comparazione visiva dei modelli dei SDGs e delle Aree Strategiche del Piano Unical mediante individuazione delle relazioni (cfr. tab. 9) è: **medio**.

Il grado di omogeneità risultato dalle analisi *common words* e *count* e *weighted percentage* (cfr. tab. 10) derivante dalla *word frequency* estratta dal *software* NVivo è: **basso-non significativo**.

Il grado di omogeneità dell'analisi morfologica e semantica (su parole e frasi) dei SDGS nelle strategie deliberate e formalizzate nel Piano Strategico 2020-2022 dell'Università degli Studi della Calabria è **medio-basso**.

Pertanto, l'analisi fornisce risposta alla RQ2 "Quale è il livello di omogeneità degli SDGs nelle strategie deliberate", il grado di omogeneità complessivo (ottenuto mediante analisi *visual*, *common words* e *count* e *weighted percentage* e analisi morfologica e semantica. Il livello è: **medio-basso**.

3.7. Conclusioni

Il presente lavoro dottorale si è proposto di investigare la relazione esistente tra gli ambiti teorici dello *strategic management* e del *sustainable development* e della sostenibilità. La struttura del lavoro è stata costruita su questa finalità e orientata a fornire risposte a due domande di ricerca alla base del lavoro.

RQ1: Quale è il livello di caratterizzazione degli SDGs nelle strategie deliberate?

RQ2: Quale è il livello di omogeneità degli SDGs nelle strategie deliberate?

Le domande di ricerca originano da problemi di ricerca chiariti ed esplicitati nel capitolo primo e sono state formulate attraverso l'impiego di un theoretical background caratterizzante l'intero lavoro dottorale. A valle della formulazione delle RQs, è stata realizzata una separata analisi della letteratura per comprendere in primo luogo l'esistenza di lavori scientifici (articoli in rivista, libri e capitoli di libro) pubblicati e caratterizzati da domande di ricerca/ipotesi similari; in secondo luogo evidenziare un potenziale gap in letteratura che, potenzialmente, si potrebbe colmare. Gli esiti di tale ricerca preliminare hanno restituito due esiti:

- il primo negativo: sebbene sia stata rilevata letteratura ispirata ad approfondire la relazione esistente tra *strategic management* e SDGs, nessuna di queste ad oggi pubblicate ha impiegato il *theoretical background* e metodologia impiegate nel presente lavoro; inoltre nessuna delle ricerche pubblicate ha investigato il fenomeno oggetto di indagine, nel campo dell'Università pubblica; tale risultato evidenzia l'originalità del presente lavoro;
- il secondo positivo: le risultanze del precedente punto fanno emergere un gap in letteratura che, potenzialmente, potrebbe essere (anche parzialmente) essere colmato dal presente lavoro dottorale, ma che, tuttavia, rappresenta potenziali linee future di ricerca.

La metodologia impiegata per il presente lavoro ha natura qualitativa ed è stata sviluppata mediante impiego del *case study research* (Yin, 1983) e tecniche di *content analysis* mediante utilizzo del software NVivo. La *data analysis* è stata realizzata su due documenti principali: uno attinente l'ambito teorico dello *strategic management*, ovvero il Piano Strategico dell'Università degli Studi della Calabria 2020-2022; l'altro è attinente l'ambito del *Sustainable Development*, ovvero l'Agenda 2030, nella parte relativa ai 17 *Sustainable Development Goals* e ai 169 sotto-obiettivi.

Le risultanze del presente lavoro di ricerca evidenziano come il Piano Strategico 2020-2022 dell'Università degli Studi della Calabria adottato in data 26 maggio 2020, definisce 5 aree strategiche manifestando l'intenzione di "cogliere le sfide che la contemporaneità ci impone e collegare ognuno dei propri obiettivi e delle singole azioni strategiche ad uno o più obiettivi ONU descritti in Agenda 2030" (cfr Piano Strategico 2020-2022 Unical, pag. 59). Ciò evidenzia una marcata sensibilità della *governance* di ateneo alle tematiche ambientali e di sostenibilità. La tensione dell'azione strategica verso lo sviluppo sostenibile, confermato dalle analisi, conferma una forte relazione tra *strategic management* e *sustainable development* tracciando una linea tra le due aree in cui i processi decisionali strategici non solo posso, ma dovrebbero essere costruiti e orientati sempre più a contribuire a raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030.

Sebbene i livelli di caratterizzazioni evidenziano che il Piano Strategico, con le sue 5 aree, obiettivi e azioni strategiche ha inteso implementare il 47,06% degli SDGs (8 su 17), tale dato non deve essere letto in modo riduzionistico. In primo luogo, il Piano Strategico non è, per le università, un documento obbligatorio. L'agire strategico e la comunicazione esterna di tale agire costituisce un valore di non poco conto dal momento che evidenzia una sensibilità verso la comunicazione sulle modalità strategiche con cui i fondi pubblici vengono investiti e per quali soggetti. In secondo luogo, lo sforzo di mediare gli interessi dell'Università, con quelli della collettività nell'ambire a soddisfare SDGs è premiale per l'Università degli Studi della Calabria e dovrebbe rappresentare un modello. La cassa di risonanza, infatti, che può avere la comunicazione di un ateneo pubblico, come quello dell'Università della Calabria, può costituire un volano per la sensibilizzazione dei pubblici rispetto alle tematiche caratterizzanti l'Agenda 2030. Con ciò, tuttavia, si sottolinea l'opportunità di riprendere nelle nuove versioni del Piano Strategico l'aspetto legato allo sviluppo sostenibile, pratica ammirevole e sensibilizzante per gli *stakeholder* interni ed esterni. Ogni lavoro di ricerca non è libero da limitazioni. Di seguito se ne rappresenteranno talune del presente. In *primis*, la metodologia del *case study research* propria della metodologia della ricerca qualitativa non consente generalizzazioni teoriche. Pertanto le risultanze del presente lavoro costituiscono caratterizzazioni del caso oggetto di indagine.

In *secundis*, il software impiegato per la analisi, NVivo, richiede un testo massivo per realizzare analisi robuste su cui realizzare ulteriori indagini e interpretazioni. Il

testo impiegato per la modellizzazione delle aree strategiche del Piano strategico Unical 2020-2022 (aree strategiche, obiettivi strategici e azioni strategiche) non può dirsi massivo. Stesso dicasi per i 17 SDGs, il cui testo è costituito dai contenuti dell'Agenda 2030 (17 SDGs con i rispettivi titoli e i 169 sotto-obiettivi). Ciononostante, i testi sono da considerarsi una concentrazione di temi e *codes* che può considerarsi sufficiente per le analisi realizzate anche in considerazione di talune tecniche impiegate. Una di queste, infatti, è rappresentata dalla valutazione dell'omogeneità degli SDGs sulle aree strategiche mediante un approccio valutativo a doppia matrice convergente. Il primo grado di omogeneità tra SDG e area strategica, infatti, è stato determinato mediante analisi visual delle word clouds ottenute dalla query della *word frequency* del *software* NVivo. Il primo grado di omogeneità (*visual*) è stato determinato mediante valutazione numerica delle relazioni tra SDG e specifica area strategica e mediante valutazione del grado di centralità (e quindi importanza) dei temi relazionati. Il secondo grado di omogeneità (*frequency*) è stato strutturato in due differenti step: il primo ha inteso determinare il grado di omogeneità mediante analisi delle *count* e dei *weighted percentage* rilevate dalla *word frequency* per comprendere la similarità dei concetti tra SDG e area strategica; il secondo mediante impiego di morfologia, semantica (*word*) e frasale con l'obiettivo di individuare prossimità semantiche utili a valutare una omogeneità indiretta tra concetti delle SDG nelle aree strategiche. Il grado di omogeneità frutto di tale approccio metodologico è una valutazione ponderata ma convergente dei due approcci di analisi che restituisce un risultato che tiene conto: 1) di un approccio *visual* che ingloba il complesso delle *word frequency* dell'analisi sui singoli oggetti (SDG o area strategica); 2) di un approccio quantitativo legato al numero di *count* e di *weighted percentage* di ogni oggetto di indagine; 3) morfologia e semantica (di parole e frasi) che ha consentito di individuare relazioni latenti tra singole parole. Tale approccio, si ritiene, abbia mitigato il limite della non massiva disponibilità di testo nei due documenti indagati.

Un possibile terzo limite è dato dal fatto che il Piano Strategico dell'Università della Calabria 2020-2022 è stato aggiornato in data 26 marzo 2021. In quest'ultimo aggiornamento ogni riferimento all'Agenda 2030 e ai 17 SDGs è stato totalmente eliminato. Il lavoro dottorale è fondato su una base teorico-concettuale legata a due ambiti teorici: lo *strategic management* e lo sviluppo sostenibile. Contestualmente, il lavoro ha indagato due strumenti dei rispettivi ambiti teorici. Il primo è rappresentato dal Piano strategico dell'Università degli Studi della Calabria quale strumento cardine

riferito all'ambito teorico dello *strategic management*; il secondo è rappresentato dall'Agenda 2030, 17 SDGs con il 169 sotto-obiettivi, quale strumento rappresentativo dello sviluppo sostenibile. Mentre la prima versione del Piano strategico oggetto di indagine soddisfa i due ambiti teorici e, pertanto, consente l'adozione dei due rispettivi ambiti teorici, la seconda versione soddisfa solo all'ambito teorico dello *strategic management*. Per tale ragione si è deciso di procedere con l'analisi della prima versione del Piano strategico. L'aggiornamento del Piano, inoltre, non è significativo in termini di contenuti dal momento che, come indicato dalla documentazione del Nucleo di valutazione, dei verbali dei Consigli di Amministrazione, aggiorna solo le *baseline* delle aree strategiche.

I risultati del presente lavoro presentano implicazioni sia teoriche che pratiche. Le prime si riferiscono alla confermata relazionalità, peraltro particolarmente significativa, tra *strategic management* e *sustainable development*. Il complesso processo decisionale strategico deve essere orientato a garantire la pregnanza della sostenibilità già a partire dalla ideazione strategica. La sostenibilità, come l'etica, costituiscono fattori impattanti la creazione di valore per le organizzazioni in termini di *brand reputation* garantendo, in tal modo, una maggiore e migliore probabilità di sopravvivenza nel tempo. Tuttavia, la sensibilità ad attuare tale processo deriva da fattori individuali che dovrebbero ispirare strategie che nell'ambito alla produzione di valore economico, estendano tale valore non soltanto al sociale e all'ambientale, ma che contribuiscano significativamente a garantire oggi, per domani, una non deturpazione dell'ambiente in cui viviamo. In tal senso, la *triple bottom line* (Bruntland, 1987) è assunta, nel caso di studio, quale elemento certamente presente nelle formulazioni strategiche del caso oggetto di studio. *Count* e *weighted frequency* delle aree strategiche evidenziano tale aspetto.

Per quanto attiene alle implicazioni pratiche, la realizzazione di un Piano strategico (inteso quale strumento cardine dell'orientamento strategico di una organizzazione) è una scelta di grande ambizione. Di assoluto merito è la scelta dell'Università degli Studi della Calabria di dotarsi di siffatto strumento, presupposta la non obbligatorietà da parte delle vigenti normative che regolano il funzionamento dell'Università. Ancor più di merito è la tensione verso l'ideazione di un processo strategico che, nel puntare al miglioramento della qualità e delle *performance* verso requisiti ministeriali, abbia inteso contribuire, al contempo, al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

La diffusione di tale pratica, a livello top-down potrebbe sensibilizzare in primis gli studenti, ovvero i manager di domani ad una maggiore e migliore attenzione del mondo in cui viviamo, in *secundis* tutto gli stakeholder sia interni che esterni. Questi ultimi, in particolare quelli su cui l'ateneo intende attivare percorsi di engagement, tale indirizzo potrebbe facilitare momenti relazionali di interscambio di risorse (sia tangibili che intangibili) e, così facendo, garantire un maggior valore per i soggetti coinvolti, ma, in realtà, per tutto il territorio. Le risultanze del presente lavoro dottorale indicano chiaramente come le Università possono contribuire al miglioramento delle performance nazionali sui temi caratterizzanti l'Agenda 2030. In primo luogo, la cassa di risonanza comunicazionale di una struttura universitaria è da considerarsi come una leva moltiplicatrice delle azioni (si immagini la veicolazione di tali azioni strategiche attraverso canali social, marketing, bilancio sociale, etc...). In secondo luogo, l'Università è il luogo dove le sensibilità dell'Agenda 2030 trovano spazio: le nuove generazioni. In terzo luogo, l'adozione di uno strumento strategico (quale il piano strategico) caratterizzato dalla tensione verso i 17 SDGs, rappresenta il presupposto per il miglioramento incrementale delle politiche di sostenibilità verso gli obiettivi dell'Agenda 2030 che ogni singolo ateneo può implementare nel tempo contribuendo, da un lato a contribuire in modo incrementale nel tempo ad ambire a processi di co-creazione di valore sostenibile, dall'altro a rafforzare la propria *brand reputation* attuando strategie e politiche altamente sostenibili.

Se un sorriso può essere contagioso, non escludiamo che anche la sensibilità alla sostenibilità e all'etica possano esserlo.

BIBLIOGRAFIA

AGASISTI T., ARNABOLDI M., AZZONE G., “Strategic Management Accounting in Universities: the Italian Experience”, in Higher Education, Vol. 55(1), 2008, pagg. 1-15.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 1”, 2015, <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 2”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 3”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 4”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 5”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 6”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 7”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 8”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 9”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 10”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 11”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 12”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 13”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile. Obiettivo 17”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2015, fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>.

ALKHAFAJI A.F., “A stakeholder approach to corporate governance: Managing in a dynamic environment”, Quorum Books, New York, 1989.

ALSHUWAIKHATH H.M., ABUBAKAR I., “An integrated approach to achieving campus sustainability: Assessment of the current campus environmental management practices”, *Journal of Cleaner Production*, 16, 16, 2008, 1777-1785.

ANDERSEN T.J. 2000, Strategic planning, autonomous actions and corporate performance, *Long Range Planning*, 33, 184-200.

ANDERSON G., “*Fundamentals of educational research*”, 1998, Palmer Press, London.

ANDERSON J.W., Jr. Corporate social responsibility., Quorum Books, New York, 1989.

ATICI K. B., YASAYACAK G., YILDIZ Y., ULUCAN A.,” Green University and academic performance: An empirical study on UI GreenMetric and World University Rankings”, *Journal of Cleaner Production*, 291, 2021, 125289.

AZARA A., “La Teoria degli Stakeholder come origine per l’affermazione di un’Impresa nel settore dei Servizi Pubblici Analisi di un’azienda che opera nel mercato idrico ed energetico: ACEA S.p.A”, 2009, pag. 54, Tesi Dottorale disponibile su <http://tesi.eprints.luiss.it/75/1/azara-tesi.pdf>.

BAKAR M. N. A., SALLEH H. M., RAHIM N. M., NE’MATULLAH K. F., IDRIS Z., “Sustainable Campus: An Integrated Student Knowledge”, Waste (WS), Energy and

Climate Change (EC) for Recognition in “UI-Green Metric World College Ranking”, *Selangor Humaniora Review*, 5 (2), 2021, 93-101.

BALL A., GRUBNIC, S., BIRCHALL, J., “Sustainability accounting and accountability in the public sector”, in UNERMAN, J., BEBBINGTON, J., O’DWYER, B. (a cura di), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd ed., Routledge, London, 2014, 176-195.

BEATTIE V., “Accounting narratives and the narrative turn in accounting research: issues, theory, methodology, methods and a research framework”, *The British Accounting Review*, 46, 2, 2014, pp. 111-134.

BEKESSY S. A., SAMSON K., CLARKSON R. E., “The failure of non-binding declarations to achieve university sustainability: A need for accountability”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*.

BELLRINGER A., BALL A., CRAIG R., “Reasons for sustainability reporting by New Zealand local governments”, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2,1, 2011, 126–138.

BESOZZI E., COLOMBO M., “*Metodologia della ricerca sociale nei contesti socio-educativi*”, 2019, Guerini scientifica, Milano.

BLEIKLIE I., KOGAN M., “Organization and governance of universities”, *Higher Education Policy*, 20, 4, 2007, 477-493.

BOBBIO L., (a cura di), *A più voci. Amministrazioni, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2004.

BONACCORSI A., “Division of academic labour is limited by the size of the market. Strategy and differentiation of European universities in doctoral education”, in M. Holmén & M. McKelvey (Eds.), *Learning to compete in European universities: From social institution to knowledge business* (pp. 90-121). Cheltenham: Edward Elgar. 2009.

BOWIE N.E., FREEMAN R.E., (a cura di), “Ethics and Agency Theory: An Introduction”, Oxford University Press, 1992.

BRENNER S.N., COCHRAN P., “The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research”, *Proceedings of the International Association for Business and Society*, Sundance, UT, 1991.

BRENNER S.N., MOLANDER E., “Is the ethics of business changing?”, *Harvard Business Review*, Vol. 55(January-February), 1977, pagg. 55-71.

BRONZETTI G., MAZZOTTA R., NARDO M. T., “Le dimensioni della pianificazione strategica nelle università”, *Economia Aziendale Online*, 2(2), 2011, 141-155.

Bronzetti G., Mazzotta R., Nardo M., “Strategic planning dimensions in Italian universities”, *Business Education & Administration*, 4, 1, 2012, 61-72.

BRONZETTI G., RIJA M., SICOLI G., IPPOLITO D., “Disclosure of innovation on sustainability report”, *European Journal of Innovation Management*, 2021.

BRUMMER J.J., “*Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*”, Greenwood Press, New York, 1991.

BRUNI A. GOBO G., “Qualitative Research in Italy [43 paragraphs]”, *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 6(3), 2005, Art. 41, tratto da: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0503410>.

BRUNTLAND G.H., “*Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*”; 1987, Oxford University Press, Oxford, UK.

CALDARELLI A., ALLINI, A., SPANÒ, R., “Il bilancio sociale nelle Università tra compliance formale e disclosure sostanziale. Un’analisi empirica nel contesto italiano”, *Azienda Pubblica* 3, 2014, 243-259.

CALDER W., CLUGSTON R.M., “Progress Toward Sustainability in Higher Education”, *Environmental Law Reporter*, Vol. 33, N. 1, 2003, 10003-10023.

CALVANO G., “Educare per lo sviluppo sostenibile. L’impegno degli atenei italiani: esperienze in corso e buone pratiche”, Edizioni Aracne, Roma, Collana L’officina dell’invisibile, 2017.

CANTELE S., MARTINI M., CAMPEDELLI BERTACCHE BÌB., “La pianificazione strategica nelle Università: alcune evidenze empiriche dall’Italia e una proposta metodologica”, in *Azienda Pubblica*, 24, 4, 2001, 339-359.

CARROLL A.B., “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 4, 4, 1979, pagg. 497-505.

CARROLL A.B., “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34, 4, 1991, pagg. 39-48.

CARSON A. M., FAIRBAIRN G.J., “The whole story: towards an ethical research methodology”, *Nurse Researcher*; 10, 1, 2002, 15-29.

CHIGUDU D., 2020, Public sector corporate governance: Zimbabwe's challenges of strategic management in the wake of sustainable development, *Academy of Strategic Management Journal*, 19, 1, 1-13.

CHURCHLAND P.M., “Perceptual Plasticity and Theoretical Neutrality: A Reply to Jerry Fodor”, *Philosophy of Science*, 55, 1988, 167-187.

CHURCHLAND P.M., “*Scientific Realism and the Plasticity of Mind*”, 1979, Cambridge University Press, Cambridge.

CLARKE A., KOURI R., “Choosing an appropriate university or college environmental management system”, *Journal of Cleaner Production*, 17, 11, 2009, 971-984.

CLARKSON M.B.E., “Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model”, in POST J.E. (a cura di), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, CT, 1991, pagg. 331-358.

CLUGSTON R.M., CALDER W., “Critical Dimensions of Sustainability in Higher Education”, in Leal Filho W. (a cura di), *Sustainability and University Life*, New York: Peter Lang International Academic Publisher, 1999, 31-45.

COLGLAZIER W., “Sustainable development agenda: 2030”, *Science*, 349(6252), 2015, 1048-1050.

CORBETTA P., “*La ricerca sociale: metodologie e tecniche*”, 2003, Il Mulino, Bologna.

COTTONE N. “*Obiettivi di sviluppo sostenibile: ecco chi sale e chi scende in Europa*”, www.ilsole24ore.com, 7 febbraio 2020.

COX M. Z., DASPIT J., McLaughlin E. and Jones III, R.J. (2012). Strat.Mgmt.: Is It an Academic Discipline? *Journal of Business Strategies*, Vol. 29 Issue 1, pp. 27-28.

DE CRISTOFARO T., GULLUSCIO C., “Integrated reporting and materiality process disclosure in European sustainability oriented companies”, in IDOWU S.O., DEL BALDO M (eds), *Integrated reporting: antecedents and perspectives for organizations and stakeholders*, pp. 267-290.

DESS G.G., LUMPKIN G.T., TAYLOR M.L. *Strategic Management*, 2 ed. McGraw-Hill Irwin, New York, 2005.

DEWEY J., “*Logica, teoria dell’indagine*”, 1949, Einaudi, Torino.

DONDALDONS T., PRESTON L.E., “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, 20, 1, 1995, pagg. 65-91.

DRAPER J., “The relationship between research question and research design”, in: Crookes, Patrick A. and Davies, Sue (eds), *Research into Practice: Essential Skills for Reading and Applying Research in Nursing and Health Care*, Vol. 2nd Ed. Edinburgh: Bailliere Tindall, 2004, pp. 69–84.

DRISKO J.W., MASCHI T., “*Content Analysis*”, 2016, Oxford university Press, Oxford.

FARENTI F., SIBONI B., DEL SORDO C., “La misurazione della performance sociale nell’esperienza dell’Università di Bologna”, *Management Control*, 1, 2017, pp. 138-166.

FARNETI F., GUTHRIE J., “Sustainability reporting by Australian public sector organisations: why they report”, *Accounting Forum*, 33,2, 2009, 89-98.

FIA M., SACCONI L., “L’università nella prospettiva della responsabilità sociale: un modello di governance multi-stakeholders”, in CASSONE A., SACCONI L. (a cura di), *Autonomia e responsabilità dell’Università*, Giuffré, Milano, 2013, pp. 64-105.

FICI L., “*Il controllo di gestione negli Atenei – Dalla valutazione al governo aziendale*”, Franco Angeli, Milano, 2001.

FORUM TERZO SETTORE, “I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile”, 2022.

FREEMAN R.E., “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, Pittman, Marshfield, MA, 1984.

FREEMAN R.E., “The Wal-Mart effect and business, ethics, and society”, in *Academy of management perspectives*, Vol. 20(3), 2006, pagg. 38-40.

FREEMAN R.E., LIEDTKA J., “Corporate social responsibility: A critical approach”, *Business Horizons*, Vol. 34(4), 1991, July-August, pagg. 92-98.

FREEMAN R.E., MOUTCNICK A., “Stakeholder management and CSR: questions and answers”, in *Umwelt Wirtschafts Forum, Springer Verlag*, Vol. 21(1), 2013, pagg. 5-9.

FREEMAN R.E., REED D.L., “Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance”, in *California Management Review*, Vol. 25(3), 1983, pagg. 317-332.

GALLINI G., “Sviluppo sostenibile: utopico o realizzabile?”, www.ilgiornaledelcibo.it, 16 gennaio 2015.

GRAINGER-BROWN J., MALEKPOUR S., 2019, Implementing the Sustainable Development Goals: A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations, *Sustainability*, 11, 5, 1381.

GULLUSCIO C., PUNTILLO P., LUCIANI V., HUISINGH D. “Climate Change Accounting and Reporting: A Systematic Literature Review”, *Sustainability*, 12, 2020, 5455, doi:10.3390/su12135455.

GULLUSCIO C., TORRECCHIA P., “Corporate Social Responsibility in the University Courses in Italia: An empirical Analysis”, in *Dynamics of Corporate Social Responsibility*, Springer, Chan, 2017, pp. 139-165.

GEPHART R.P., “Qualitative research and the Academy of Management Journal”, *Academy of Management Journal*, 47,4, 2004, 454-462.

GLASER B. G. *Theoretical sensitivity: Advances in methodology of grounded theory*, 1978, Sociological Press, Mill Valley, CA.

GLASER B., “*Doing Grounded Theory: Issues and Discussion*”, 1998, Sociology Press, Mill Valley, CA.

GLASER B., “*Emergence v Forcing Basics of Grounded Theory Analysis*,” 1992, Sociology Press, Mill Valley, CA.

GLASER B., STRAUSS A. “*The Discovery of Grounded Theory*”, 1967, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.

GLIBO I., MISENER L., KOENIGSTORFER J., 2022, Strategic Sustainable Development in International Sport Organisations: A Delphi Study, *Sustainability* 14, 16, 9874, <https://doi.org/10.3390/su14169874>.

GOBO G., “Il disegno della ricerca nelle indagini qualitative”, in Alberto Melucci (Ed.), *Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura*, Bologna: Il Mulino, 1988, pp.79-102.

GOODPASTER K.E., “Business ethics and stakeholder analysis”, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1(1), 1991, pagg. 53-73.

GRAY R., KOUHY R., LAVERS S., “Methodological themes: constructing a research database for social and environmental reporting by UK companies”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8, 2, 1995, pp. 78-101.

GREENLEY, G.E. (1986), “Does strategic planning improve company performance”, *Long Range Planning*, Vol. 19, pp. 101-9.

GRINDSTED T.S., “Sustainable universities: From declarations on sustainability in higher education to national law”, *Environmental economics*, 2, 2, 2011, 29-36.

GUERINI E., MORI E., ZUFFADA E., 2021, Localizing the Sustainable Development Goals: a managerial perspective, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2021-0031>.

GUTHRIE J., CUGANESAN S., WARD L., “Industry specific social and environmental reporting: the Australian food and beverage industry”, *Accounting Forum*, 32,1, 2008, pp. 1-15.

GUTHRIE J., DOMINGUES A.R., MANES-ROSSI F., ORELLI, R.L., “Integrated reporting and sustainable development goals in Universities”, in DE VILLIERS, C., HSIAO, P-C.K., MAROUN, W., *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*, The Routledge International Books, Oxon, 2020, pp. 419-439.

HALAL W.E., “The New Management: business and social institutions in the information age”, in *Business in the Contemporary World*, 2, 2, 1990, pagg. 41-54.

HANSMANN H., “Proprietà e concorrenza nell'istruzione universitaria”, *Mercato concorrenza regole*, 1,3, 1999, 475-496.

HANSON N.R., “*Patterns of Discovery*”, 1958, Cambridge University Press, Cambridge.

HARTLEY R.F.,” *Business Ethics – Violations of the Public Trust*”, John Wiley & Sons, New York, 1993, Cap. 6.

HELFAAYA A., WHITTINGTON M., ALAWATTAGE C., “Exploring the quality of corporate environmental reporting Surveying preparers’ and users’ perceptions”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32, 1, 2019, pp. 163-193.

HIGGINS C., LARRINAGA C., “Sustainability Reporting: Insights from Institutional Theory”, in BEBBINGTON, J, UNERMAN, J and O’DWYER, B. (a cura di), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd ed., Routledge, London, 2014, pp. 51-71.

HILAL A.Y.H., ALABRI S.S., “Using NVivo for data analysis in qualitative research”, *International Interdisciplinary Journal of Education*, 2, 2, 2013, 181-186.

HILL C.W.L., JONES T.M. “Stakeholder-agency theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 29(2), 1992, pagg. 131-154.

HILLMAN A.J., KEIM G.D., “Shareholders, Stakeholders and Social Issue2, *Strategic Management Journal*, “22, 2, 2001, pag. 135.

HOFSTRAND, D. (2007). *Strategic Management Concepts: AG Decision Maker*. OIWA State Univeristy File C6-39 July 2007.

ICLEI, “ICLEI Biennial Report: May 1993–July 1995”, 1996, Toronto, ON.

IUCN, “World Conservation Strategy, living resource conservation for sustainable development”, 1980, IUCN, Morges.

JOHNSON G, SCHOLES K., WHITTINGTON R., “*Exploring Corporate Strategy*”, 8th ed. FT Prentice Hall, p. 11-12.

JONES T.M., “Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics”, *Academy of Management Review*, Vol. 29(2), 1995, pagg. 404-437.

KATSIKAS E., MANES-ROSSI F., ORELLI R.L., “*Towards Integrated Reporting: Accounting Change in the Public Sector*”, Springer, Switzerland, 2016.

KAUFMAN J. L., JACOBS H. M., “A public planning perspective on strategic planning.”, *Journal of the American Planning Association*, 53,1, 1987, 23-33.

KOTTER J. P., HESKETT J. L., “*Corporate Culture and Performance*”. New York: The Free Press, 1992.

KREINER P., BAMBIR A., “Influence and Information in Organisation – Stakeholder Relationships”, in POST J.E. (a cura di), *Research in Corporate Social performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pagg. 3-36.

KRIPPENDORFF K., “*Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed)*”, 2004, Sage, Thousand Oaks, CA.

KRÜCKEN G., MEIER F., “Turning the university into an organizational actor”, In G. S. Drori, J. W. Meyer & H. Hwang (Eds.), *Globalization and organization. World society and organizational change* (pp. 241-257). Oxford: Oxford University Press, 2006.

KUHN T.S., *“The Structure of Scientific Revolutions”*, 1962, University of Chicago Press, Chicago.

LAUDEL G., WEYER E., “Where have all the scientists gone? Building research profiles at Dutch universities and its consequences for research”, *Research in the sociology of organizations*, 42, 2014, 111-14.

LAUDER A., SARI R. F., SUWARTHA N., TIAHJONO G., “Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric”, *Journal of Cleaner Production*, 108, 2015, 852-863.

LAWRENCE A., WEBER J., *“Stakeholders, Ethics, Public Policy”*, McGraw Hill, 2017.

LEUNG T.C.H., GRAY R., “Social responsibility disclosure in the international gambling industry: a research note”, *Meditari Accountancy Research*, 24, 1, 2016, 73-90.

MACRÌ D.M., TAGLIAVENTI M.R., *“La ricerca qualitative nelle organizzazioni”*, 2000, Carocci Editore, Roma.

MADDALUNO P., “Agenda 2030: Pratiche bibliotecarie e obiettivi di sviluppo sostenibile”, 2019, AIB notizie – L’informazione dell’Associazione Italiana Biblioteche.

MARRONE P., ORSINI F., ASDRUBALI F., GUATTARI C., “Environmental performance of universities: Proposal for implementing campus urban morphology as an evaluation parameter in Green Metric”, *Sustainable Cities and Society*, 42, 2018, 226-239.

MEHMOOD A., SHAHANI T. A., KHUHARO M. A., “Sustainability Implementation of UI Green Metric World University Rankings Energy & Climate Change (EC) Indicators: A Case Study of MUET Gymnasium Fitness Facility”, *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences (IJIAS)*, 1(2), 2021, 124-133.

MINISTERO DELL’AMBIENTE, “L’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare”, 2020.

MINTZBERG H., WATERS J., “Deliberate and emergent IS strategies”, *Strategic Management Journal*, 6, 3, 1985, 252-272.

MINTZBERG H., Waters J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. 6 No. 3, pp. 259-69.

MIO C., "Towards a sustainable University", The Ca' Foscari experience, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2013.

MIO C., PANFILO S., BLUNDO B., 2020, Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review, *Business Strategy and the Environment*, 28, 8, 3220-3245.

MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 1997, pagg. 853-886.

MONTECALVO M., FARNETI F., DE VILLIERS C., "The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector", *Public Money & Management*, 38, 5, 2018, 365-374.

PALETTA A., SIBONI B., BONOLI A., GALLINA TOSCHI T., "La sostenibilità come strategia di sviluppo degli atenei: Il caso dell'università di bologna", *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, 1, 2018, 1-14.

PAOLINI A., SOVERCHIA M., "I sistemi informativi per il controllo e la valutazione delle performance nelle università italiane", *Management Control*, 2017, 1, pp. 5-14, doi: 10.3280/MACO2017-001001.

PARADEISE C., THOENIG J. C., "Higher education institutions as strategic actors", *European Review*, 26, 1, 2018, 57-69.

PERANO M., "Lezione Corso di Strategic Management", Università degli Studi di Salerno, AA 2019-2020

PERCHINUNNO P., CAZZOLLE M., "A clustering approach for classifying universities in a world sustainability ranking", *Environmental Impact Assessment Review*, 85, 2020, 106471.

PINELLI S., (a cura di), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, 2005, Armando Editore, Roma.

POMANTE L., “In presenza ea distanza: il ruolo dell'insegnamento a distanza nel sistema universitario italiano nell'ultimo ventennio”, *In presenza ea distanza: il ruolo dell'insegnamento a distanza nel sistema universitario italiano nell'ultimo ventennio*, 2015, 407-423.

POST J.E., LAWRENCE A.T., WEBER J., “*Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics, 10th ed.*”, McGraw-Hill, New York, 2002, pag. 81.

POTITO L., “Limiti del bilancio ordinario di esercizio”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 11-12, 2002, pp. 506-511.

PRESTON L.E., SAPIENZA H.J., “Stakeholder management and corporate performance”, *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, 4, 1990, pagg. 361-375.

PUERTAS R., MARTI L., “Sustainability in universities: DEA-Greenmetric”, *Sustainability*, 11, 14, 2019, 3766.

PUNTILLO P., GALLUSCIO A., HUISINGH D., VELTRI S., Reevaluating waste as a resource under a circular economy approach from a system perspective: Findings from a case study, *Business Strategy and the Environment*, 30, 2, 2020, 968-984.

QDAIS H. A., SAADEH O., AL-WIDYAN M., AL-TAL R., ABU-DALO M., “Environmental sustainability features in large university campuses: Jordan University of Science and Technology (JUST) as a model of green university”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20, 2, 2019.

RA K., TILT C., “Board diversity and CSR reporting: an Australian study”, *Meditari Accountancy Research*, 24, 2, 2016, 182-210.

REBORA G., TURRI M., “Governance in Higher Education: analysis of the Italian experience”, in Huisman J. (a cura di), *International Perspectives on the Governance of Higher Education. Alternative Frameworks for Coordination*, Routledge, Abingdon, 2009, pagg. 13-31.

REES C., “*An introduction to research for midwives*”, 1997, Books for Midwives, Cheshire.

ROBERTS R.W., “Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory”, in *Accounting, Organizations and Society*, 17, 6, 1992, pagg. 595-612.

ROMANO M., CIRILLO A., “La misurazione delle performance economico-finanziarie delle università pubbliche italiane. Logiche e strumenti nel nuovo sistema di contabilità”, *Azienda Pubblica*, 4, 2015, pp. 377-394.

ROSSI F., “Increased competition and diversity in higher education: An empirical analysis of the Italian university system”, *Higher Education Policy*, 22, 4, 2009b, 389-413.

ROWLEY D. J., SHERMAN H., “Implementing the strategic plan”, *Planning for Higher Education*, 30(4) 2002, 5-14.

SACCONI L., *Csr: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla*, Bancaria Editrice, Roma, 2005.

SARI M. P., HAJAWIYAH A., RAHARJA S., PAMUNGKAS I. D., “The report of university sustainability in Indonesia”, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11,8, 2020 110-124.

SARI R. F., TJAHYONO G., “UI GreenMetric Ranking of World Universities: Methodology and Evaluation”, *Evaluation in Higher Education*, 6, 2, 2012, 1-19.

SCIARELLI S., SCIARELLI M., “*Il governo etico dell'impresa*”, 2018, Cedam, Padova.

SEEBER M., LEPORI L., MONTAUTI M., ENDERS J., DE BOER H., European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations, *Public Management Review*, 17(10), 2015, 1444-1474.

SUDDABY R., 2006, “What Grounded Theory is not”, *Academy of Management*, 49,4, 2006, 633-642.

SULLIVAN K., THOMAS S., ROSANO M., 2018, Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals, *Journal of Cleaner Production*, 174, 10, 237-246.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 1”, 2019.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 10”,
2019.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 11”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 12”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 14”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 15”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 16”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 17”,
2019, fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 2”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 3”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 6”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 7”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 8”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, “Progress of goal 9”, 2019,
fonte: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.html>.

SUWARTHA N., SARI R. F., “Evaluating UI GreenMetric as a tool to support green universities development: assessment of the year 2011 ranking”, *Journal of Cleaner Production*, 61, 2013, 46-53.

TOMA J.D., “Institutional strategy. Positioning for prestige.” In M. N. Bastedo (Ed.), *The organization of higher education: Managing colleges for a new era* (pp. 118-159). Baltimore: JohnsHopkins University Press, 2012.

UNITED NATIONS (UN), “Adoption of the Paris Agreement”, 2015b, Paris: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “Agenda 21 United Nations Conference on Environment and Development”, Departement of Economic and Social Affairs Division for Sustainable Development, 1992b, Rio de Janeiro: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “Report of the World Summit on Sustainable Development”, 2002, Johannesburg: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “Report on the United Nations Conference on the Human Environment”, 1972, Stockholm.

UNITED NATIONS (UN), “Report on the United Nations Conference on Environment and Development”, 1992a, Rio de Janeiro: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “The Future We Want”, 2012, Rio de Janeiro: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”, 2015a, New York: United Nations.

UNITED NATIONS (UN), “United Nations Millennium Declaration”, 2000, New York: United Nations.

VAN VUGHT F., “Mission diversity and reputation in higher education”, *Higher Education Policy*, 21, 2, 2008, 151-174.

VAN VUGHT F., HUISMAN J., “Institutional profiles: Some strategic tools,” *Tuning Journal for Higher Education*, 1(1), 2013, 21-36.

VESPERINI G., Per uno studio delle tendenze di riforma del sistema universitario, 2009.

VEUTRO M.F., “Qualità e quantità: una sintesi del dibattito” in Cipriani, R., (a cura di), *L’analisi qualitativa. Teorie, metodi, applicazioni*, 2008, Armando Editore, Roma, pagg. 29-37.

VIEIRA WILLERDING I. A., MEDEIROS DA SILVEIRA A.C., BERCHIN I.I., LAPOLLI E.M., SALGUEIRINHO OSORIO DE ANDRADE GUERRA J.B., 2016, Strategic Management for sustainable development and the organizational aesthetic perspective, *Revista Eletronica de Estrategia e Negocios*, 9, 2, 134.

VOLBERDA, H.W. (2004), “Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis”, *European Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 35-42.

WANG J., DEWHIRST H.D., “Boards of directors and stakeholder orientation”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11(2), 1992, 115-123.

WONG, L. P., “Data Analysis in Qualitative Research: a Brief Guide to Using Nvivo”, *Malaysian Family Physician*, 3, 1, 2008.

WOOD D.J., “Corporate social performance revisited”, in *Academy of Management Review*, Vol. 16(4), 1991, 691-718.

WOOD D.J., “Social issues in management: Theory and research in corporate social performance”, *Journal of Management*, Vol. 17, 2, 1991a, 383-405.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), 1987, *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), *Our common future*, 1987, Oxford: Oxford University Press.

YIN R.K., “*The case study method: An annotated bibliography*”, 1983, Cosmos Corporation, Washington D.C.

SITOGRAFIA

www.aibnotizie.aib.it.

www.aics.gov.it.

www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/.

www.forumterzosettore.it.

www.forumterzosettore.it/progetti/asvis/6657-2/.

www.ilgiornaledelcibo.it

www.ilsole24ore.com

www.istat.it.

www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilita/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile/gli-indicatori-istat.

www.minambiente.it

www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/trasparenza_valutazione_merito/CRESS/provvedimenti_dirigenti/dec_pag_i_tranche_n_345_del_19_10_2020.pdf

www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/trasparenza_valutazione_merito/CRESS/provvedimenti_dirigenti/dec_pag_i_tranche_n_345_del_19_10_2020.pdf

www.sites.google.com/unive.it/rus/

www.sites.google.com/unive.it/rus/.

www.sostenibilitadelcastoro.altervista.org/il-rapporto-brundtland/

www.sustainabledevelopment.un.org.

www.sustainabledevelopment.un.org/index.html.

www.unical.it.

www.unical.portaleamministrazionetrasparente.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_allegati/213321220020O_ORegolamento+di+Ateneo.pdf.

www.unitus.it/public/platforms/1/cke_contents/9662/RUS_ITA_ANVUR_CRUI_ALL.pdf.

www.unric.org

www.ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali/calabria.

www.ustat.miur.it/dati/didattica/italia/atenei-statali/calabria.

www2.unical.it/portale/portalmidia/2020-06/ps_unical_2020-2022.pdf.