



TAVOLO TECNICO: CAPACITY BUILDING E BEST PRACTICE

Sottogruppo «Strutture, organizzazione e programmazione dello sviluppo Sostenibile»

Convegno «Le università per lo sviluppo sostenibile del Paese» - Udine, 12 giugno 2024

COMPOSIZIONE DEL SOTTO-GRUPPO 3

- Paola Biglia, Politecnico di Torino – Segreteria organizzativa RUS
- Matteo Colleoni, Università degli Studi di Milano-Bicocca - GdL Mobilità
- Federica De Marco, Università Ca' Foscari di Venezia – Ex Segreteria organizzativa RUS
- Laura Di Renzo, Università degli Studi di Roma Tor Vergata - GdL Cibo
- Mariella Nocenzi, Università La Sapienza di Roma - GdL Inclusione e Giustizia Sociale
- Eleonora Perotto, Politecnico di Milano - GdL Risorse e Rifiuti
- Marianna Venuti, Università degli Studi di Milano-Bicocca – supporto operativo



OBIETTIVO E AGENDA

Obiettivo: Confrontarsi sui modelli organizzativi della sostenibilità nelle università e raccogliere spunti per migliorare le soluzioni attuali

AGENDA DEI LAVORI

- Breve presentazione del lavoro fatto dal Sottogruppo 3 “Strutturazione e organizzazione di uffici/settori/aree di ateneo per lo sviluppo sostenibile”
- Presentazione di alcuni modelli di organizzazione della sostenibilità
- Confronto

OBIETTIVI E PRODOTTI ATTESI

OBIETTIVI

- Condivisione dei modelli di organizzazione della governance della sostenibilità adottati dagli Atenei italiani e esteri
- Condivisione delle conoscenze e delle indicazioni operative sulle buone pratiche di strutturazione e organizzazione di Uffici/Settori/Aree di Sviluppo Sostenibile di Ateneo

PRODOTTI ATTESI - 2023

- Sintesi delle informazioni e dei dati raccolti nel corso dell'anno (mappatura RUS 2022 - documenti amministrativi - interviste qualitative) con analisi dei modelli di organizzazione adottati dal campione degli Atenei RUS e evidenze di eventuali soluzioni prevalenti

PRODOTTI ATTESI - 2024

- Analisi qualitativa dei modelli organizzativi adottati nelle università RUS con indicazione sull'efficacia dei modelli adottati e condivisione delle buone pratiche
- Analisi e confronto con il contesto internazionale
- Presentazione dei risultati: definizione di modelli di organigramma della sostenibilità



STADIO DI ATTUAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE ADERENTI ALLA RUS

Commissione/Comitato: gruppo di persone delegate a promuovere azioni in tema di sostenibilità all'interno dell'ateneo, che gode di un riconoscimento formalizzato, sancito da un atto amministrativo o da documenti ufficiali o programmatici, ad esempio tramite Decreto Rettorale o della Direzione Generale. Il riconoscimento formalizzato si intende, quindi, del Comitato o della Commissione stessa, e non delle nomine dei singoli referenti. Il Comitato o la Commissione, quindi, non sono incardinati nella Struttura amministrativa, ma rappresentano una Struttura organizzativa.

- **Unità amministrativa:** unità incardinata nella Struttura amministrativa, con mandato specifico sulla sostenibilità all'interno dell'ateneo, che può godere di uno specifico *budget* sul bilancio di ateneo. L'Unità amministrativa può rispondere al Rettore, al Delegato sui temi della sostenibilità, alla Direzione Generale o al Dirigente di ateneo. Si distingue dal Comitato o dalla Commissione in quanto rappresenta a tutti gli effetti un Ufficio amministrativo, inserito all'interno dell'Organigramma. Se entrambi presenti, l'Unità può svolgere diverse funzioni, fornendo supporto al Comitato o alla Commissione".

In dettaglio, gli Atenei contattati sono i seguenti:

Istituto Universitario di Studi Superiori - IUSS Pavia
Libera Università di Lingue e Comunicazione - IULM
LIUC-Università Cattaneo
Politecnico di Bari
Politecnico di Milano
Politecnico di Torino
Università Ca' Foscari Venezia
Università Cattolica del Sacro Cuore
Università degli Studi di Brescia
Università degli Studi di Genova
Università degli Studi di Milano-Bicocca
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Università degli Studi di Napoli Federico II
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
Università degli Studi di Torino
Università di Roma "Sapienza"
Università degli Studi di Milano
Università degli Studi Roma Tre

COMMISSIONE/COMITATO

SUPPORTO TECNICO

STRUTTURA AMMINISTRATIVA

ATTIVITÀ - INTERVISTE QUALITATIVE



INTERVISTE QUALITATIVE

- ✓ Confronto sulla finalità delle interviste
- ✓ Definizione della traccia di intervista
- ✓ Redazione del DMP per la gestione dei dati raccolti
- ✓ Contatto con i Delegati e Delegate degli atenei campione e conduzione delle interviste
- ✓ Conduzione delle interviste (33 persone intervistate da 18 Atenei)
- ✓ Preparazione del materiale (trascrizione, adattamento) con identificazione di macro e micro temi
- ✓ Identificazione di termini da inserire nel glossario
 - Confronto tra intervistatori sui temi identificati
 - Sintesi delle interviste con identificazione dei modelli adottati
- **16 Atenei; intervista online; Maggio-Luglio 2023**
- Le aree tematiche indagate con le interviste riguardano:
 - **principi, valori, organizzazione e incarichi nell'ateneo** riferibili alla sostenibilità;
 - **strutture** operanti per la sostenibilità;
 - **attività e persone** che operano negli atenei per le politiche sostenibili.

FATTORI A FAVORE O DI OSTACOLO ALLA SOSTENIBILITÀ

Tra i fattori che gli atenei identificano come favorevoli all'implementazione di azioni e alla diffusione della sostenibilità, alcuni sono particolarmente significativi essendo segnalati dalla maggioranza degli atenei

Fig. 3.19 - Principali fattori di implementazione della sostenibilità (risposte multiple)

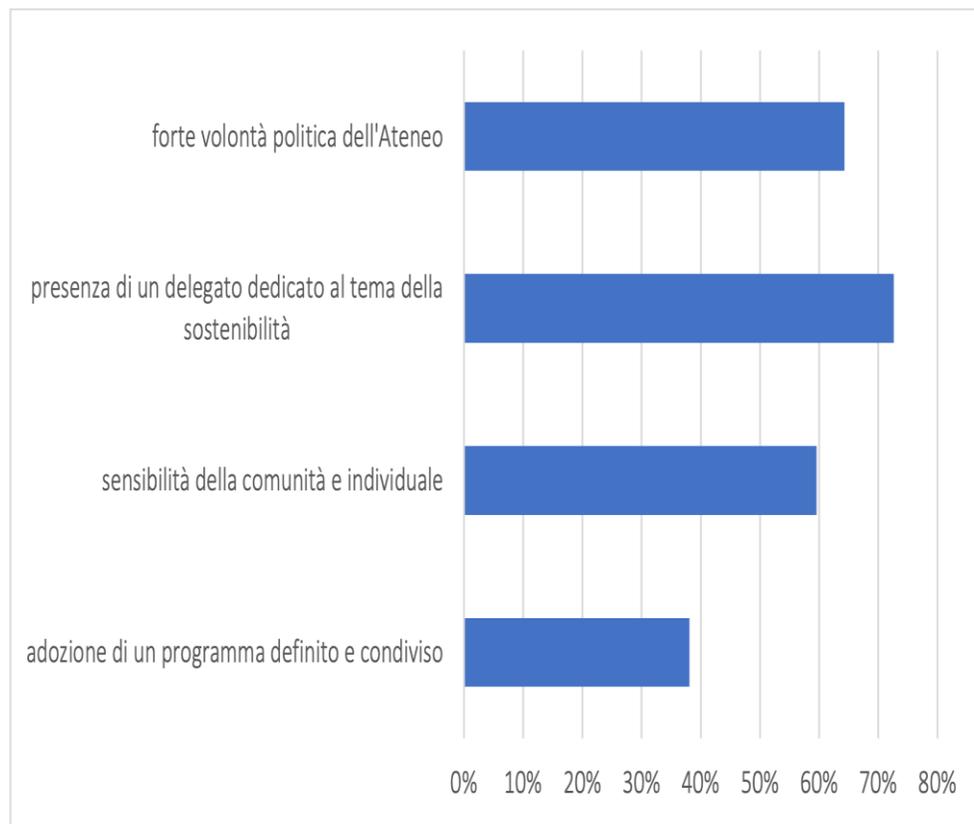
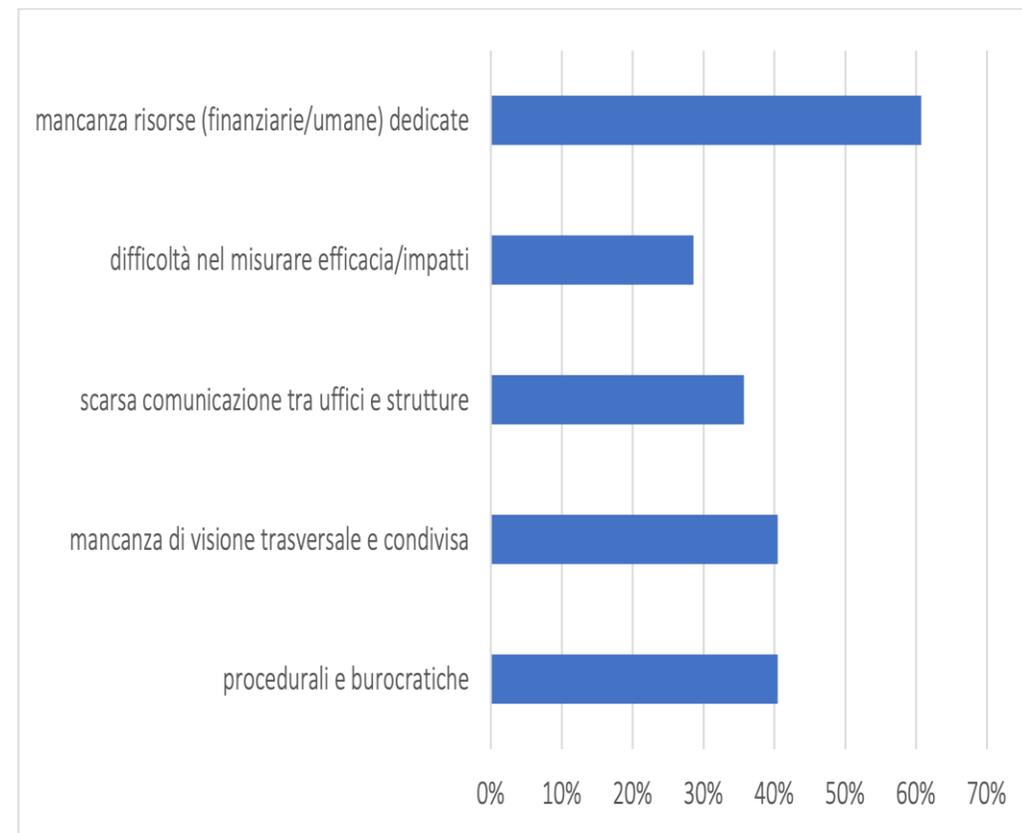


Fig. 3.20 - Principali barriere allo sviluppo sostenibile (risposte multiple)

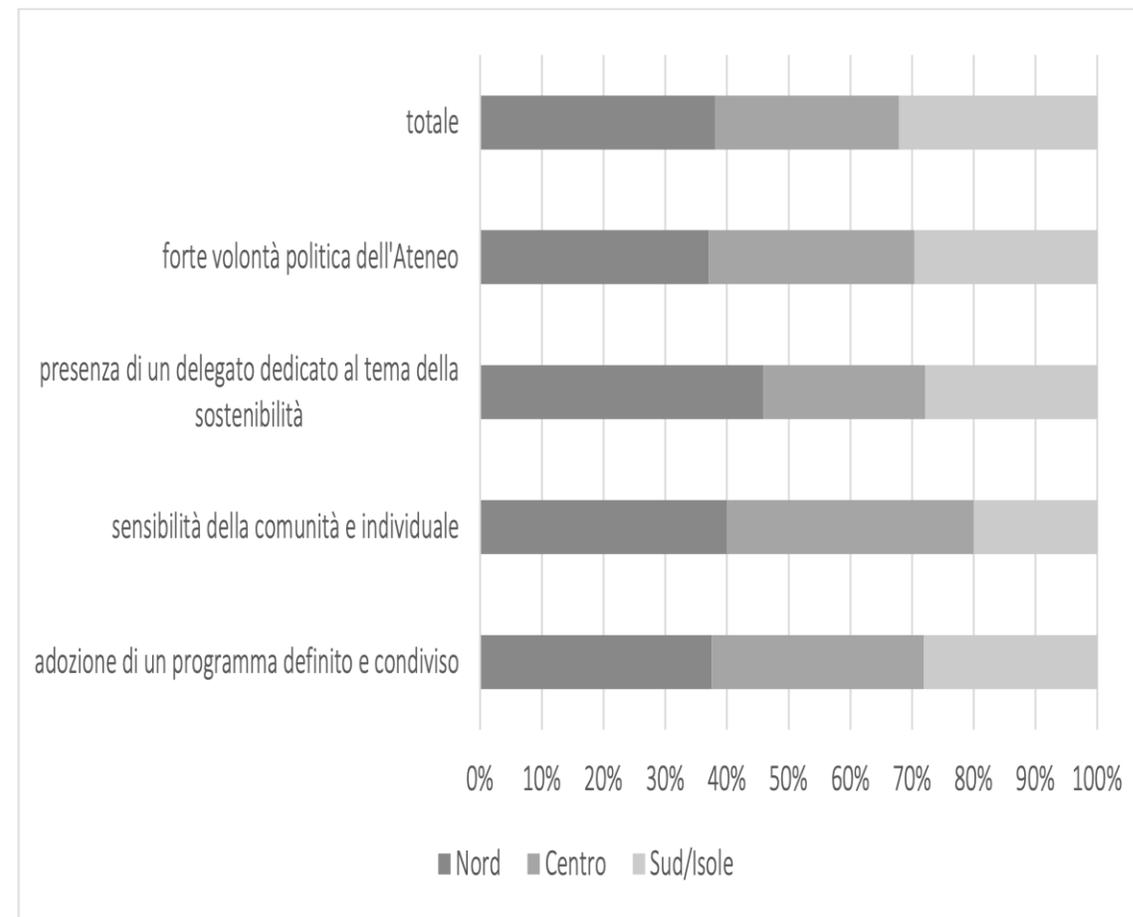


FATTORI A FAVORE O DI OSTACOLO ALLA SOSTENIBILITÀ

Considerando la collocazione geografica, gli atenei del **nord riconoscono maggiormente nella delega alla sostenibilità un elemento che ne facilita l'implementazione**, evidenziando nuovamente una **scelta politica**, mentre per le **università del centro è più probabile che sia la sensibilità della comunità e degli individui a promuovere le azioni di sostenibilità**.

Questo elemento è probabilmente dovuto alla presenza al centro del Paese di atenei di dimensioni piccole o medie, dove la gestione della sostenibilità non ha ancora raggiunto una maturità e un livello di operatività pari a quella degli atenei più grandi e dove le relazioni personali giocano un ruolo più importante

Fig. 3.22 - Fattori di implementazione della sostenibilità per ripartizione geografica dell'ateneo



ANALISI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI

Statuto di Ateneo (indicare dove è citato lo sviluppo sostenibile)
Piano Strategico di Ateneo (indicare dove è citato lo sviluppo sostenibile)
Documento di definizione della struttura organizzativa dedicata alla sostenibilità
Decreto Rettorale di nomina della Commissione/Comitato di coordinamento per lo sviluppo sostenibile
Decreto Rettorale di nomina della Commissione/Comitato tecnico scientifico per lo sviluppo sostenibile
Decreto Rettorale di nomina dell'Unità amministrativa/ Ufficio per lo sviluppo sostenibile
Decreto Direttore Generale per l'organizzazione interna (indicare qual è l'unità che si occupa di presidiare la sostenibilità)
Documento di definizione delle funzioni/attività della struttura (Commissione/Comitato e e/o unità amministrativa) che si occupa di sostenibilità
Piano strategico sostenibilità
Organigramma (indicare qual è l'unità che si occupa di presidiare la sostenibilità)
Codice etico (indicare dove è citato lo sviluppo sostenibile)
Altri documenti

I singoli documenti sono stati analizzati cercando al loro interno i riferimenti ai termini: “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”, al fine di rilevare il grado di sostenibilità nelle diverse dimensioni di governance, personale, studenti e ambiente.



DOCUMENTI AMMINISTRATIVI

- ✓ Raccolta dei documenti amministrativi a disposizione da parte delle università rappresentate nel sottogruppo
- ✓ Studio dei documenti raccolti e confronto sulle finalità della raccolta di documenti di altri atenei
- ✓ Definizione di una lista dei documenti da chiedere alle università campione
- ✓ Raccolta dei documenti da parte delle università campione
- ✓ Analisi dei documenti raccolti e condivisione delle osservazioni

- Manca chiarezza nella terminologia
- Poca chiarezza e non omogeneità della documentazione inviata
- Mancanza di una connotazione chiara delle attività dell'Unità amministrativa
- Eterogeneità del modello di unità amministrativa (in alcuni casi si tratta di una unità di personale amministrativo dedicato)
- Definizione di un glossario (e.g. sostenibilità, comitato, unità amm.va, bilancio di sostenibilità,...)
- Utilizzo dei Documenti per avvalorare le osservazioni emerse dalle analisi delle interviste

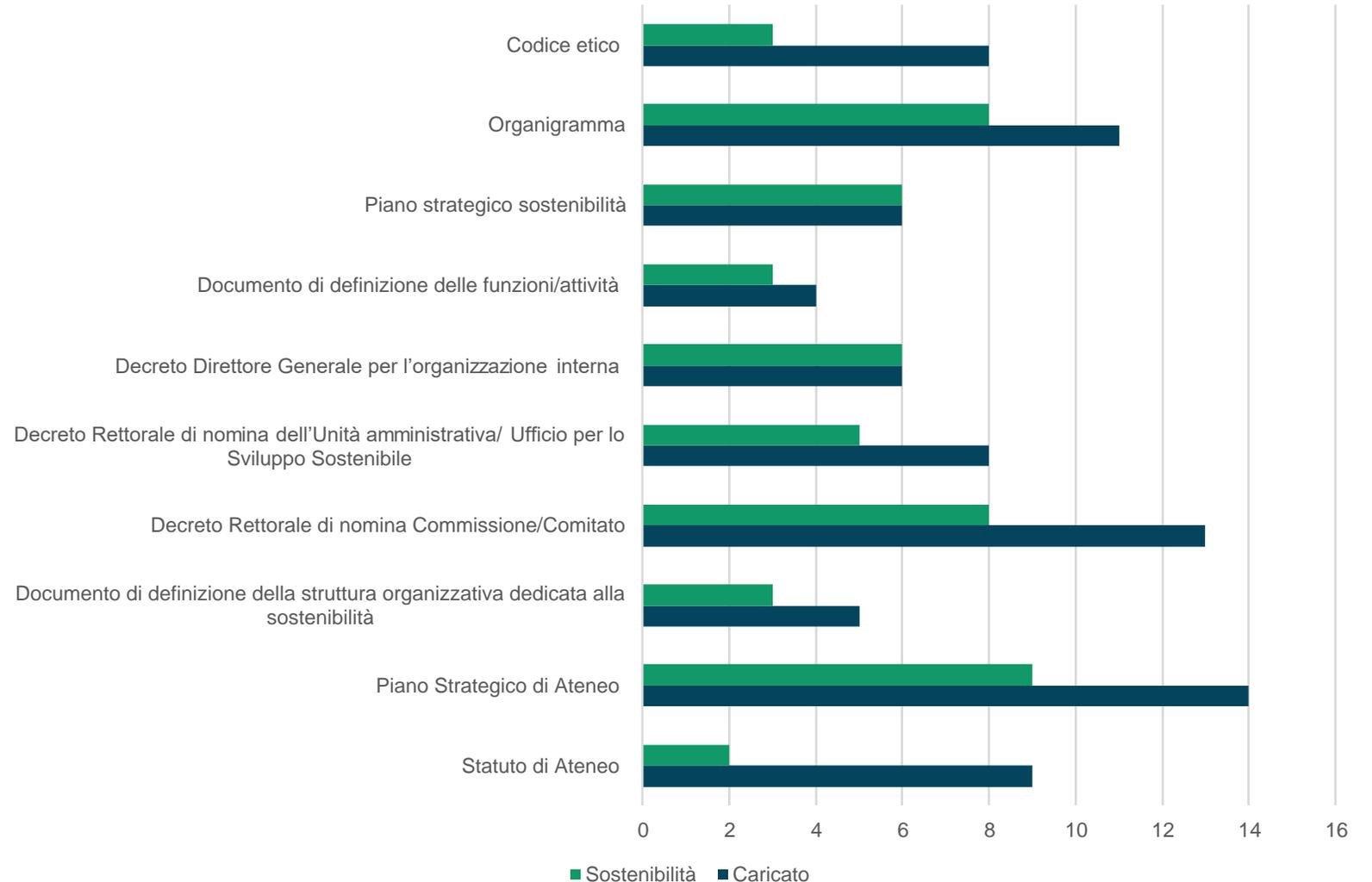
ANALISI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI

1. Qual è lo stato attuale dei documenti amministrativi relativi alla sostenibilità nelle università aderenti alla RUS?

2. Quali sono le figure e/o strutture coinvolte nei piani di sostenibilità dell'ateneo?

3. Come gli studenti e il personale universitario sono coinvolti nel sistema di gestione della sostenibilità?

4. Quali strumenti di misurazione e reporting sono utilizzati?



DEFINIZIONE SOSTENIBILITA'

«L'ateneo contribuisce, attraverso la formazione e la ricerca, a un processo di sviluppo fondato su principi di coesione sociale e di sostenibilità, anche ambientale. In particolare, promuove la collaborazione tra istituzioni, al fine di favorire la crescita culturale, scientifica e professionale della collettività.»

«L'ateneo adotta una Carta della Sostenibilità Ambientale destinata a limitare l'impatto dell'ateneo sull'ambiente e sulle risorse naturali nonché a favorire lo sviluppo sostenibile del territorio.»

Programmi di Educazione e Formazione: documenti che definiscono programmi educativi e formativi incentrati sulla sostenibilità per studenti, docenti e personale amministrativo.

Codici Etici e Responsabilità Sociale: codici che possono incorporare principi di sostenibilità e responsabilità sociale, stabilendo linee guida comportamentali per la comunità accademica.

Procedure di Acquisto Sostenibile: linee guida o procedure che favoriscono l'acquisto sostenibile di beni e servizi all'interno dell'università.

Programmi di Mobilità Sostenibile: documenti che delineano programmi e iniziative per promuovere la mobilità sostenibile tra gli studenti e il personale.

Piani Strategici: documenti strategici dell'università che possono includere obiettivi e iniziative specifici relativi alla sostenibilità.

Rapporti di Sostenibilità: rapporti periodici che illustrano i progressi, le sfide e le iniziative intraprese per promuovere la sostenibilità nell'Ateneo

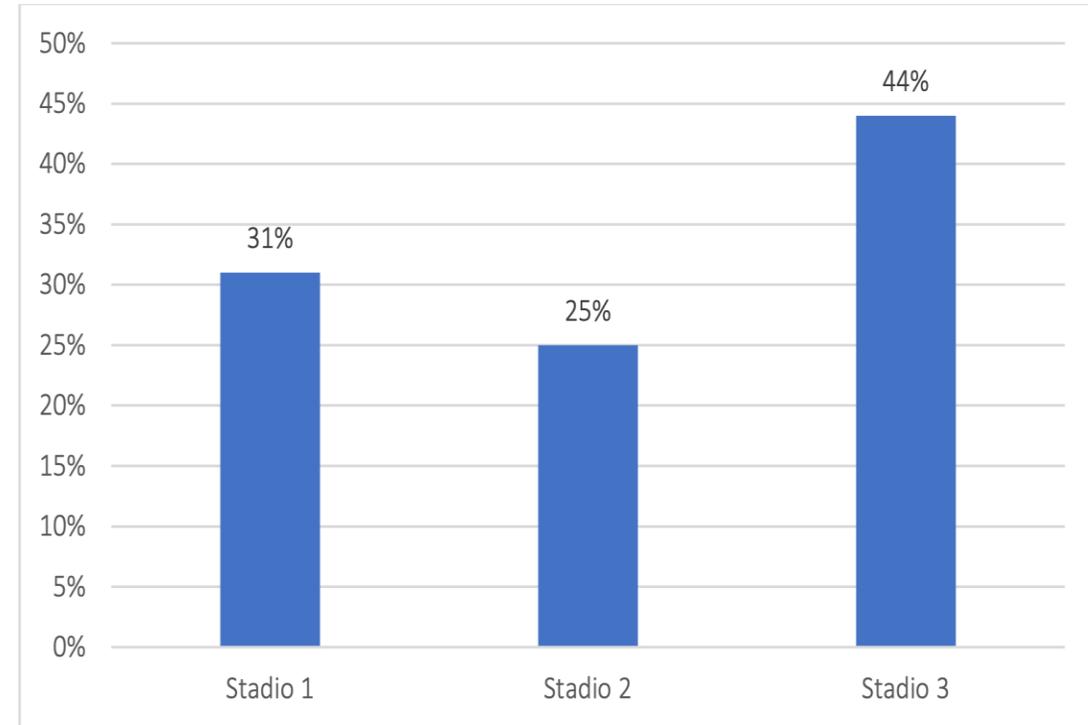
Piani di Gestione Ambientale: piani che identificano le azioni specifiche per migliorare la sostenibilità in diverse aree, come l'energia, i rifiuti, il consumo di acqua, ecc.

ANALISI DOCUMENTI AMMINISTRATIVI

Leal Filho (2015) identifica tre stadi di attuazione della sostenibilità in un'università:

- 1) il primo stadio, in cui i principi dello sviluppo sostenibile non sono compresi integralmente e non sono ancora stati compiuti sforzi significativi per promuovere la sostenibilità: mancano ancora progetti sistemati o un approccio olistico;
- 2) il secondo stadio, in cui sono stati compiuti sforzi significativi verso operazioni sostenibili dell'ateneo, i principi dello sviluppo sostenibile sono ampiamente compresi ed esistono progetti per promuovere la sostenibilità nel suo complesso o nel contesto di specifici argomenti e/o ricerche;
- 3) il terzo stadio, in cui l'università ha soddisfatto i requisiti dei precedenti stadi e ha un impegno a lungo termine verso il contributo allo sviluppo sostenibile, ad esempio mediante politiche di sostenibilità e tramite l'esistenza di personale responsabile del coordinamento delle attività di sostenibilità.

Fig. 3.26 - Distribuzione percentuale degli Atenei negli Stadi



Il 31% degli atenei non ha compreso integralmente i principi dello sviluppo sostenibile e non ha compiuto sforzi significativi per promuovere la sostenibilità.

Il 25% degli atenei ha ampiamente compreso i principi dello sviluppo sostenibile, attuato progetti volti promuovere la sostenibilità e compiuto sforzi significativi verso operazioni sostenibili.

Il 44% degli atenei ha soddisfatto i requisiti dei precedenti stadi e ha un impegno a lungo termine per lo sviluppo sostenibile.

OBIETTIVI E PRODOTTI ATTESI 2024 – SOTTOGRUPPO 3 CBBP

OBIETTIVO	ATTIVITA'	RISULTATI
Modellizzazione e produzione di schemi sulle Università intervistate	Rilevazione dalla mappatura 2023 delle (eventuali) università da intervistare per ampliare il campione	Ampliamento del campione con nuove informazioni sulle soluzioni organizzative
	Schematizzazione dei modelli organizzativi delle università intervistate (utilizzando i dati della mappature, le interviste, i documenti amministrativi) e validazione con gli atenei interessati Realizzazione di organigrammi della sostenibilità sulla base dei documenti amministrativi	Schemi validati delle soluzioni organizzative adottate nelle università del campione
Indicazione delle soluzioni organizzative prevalenti	Sintetizzare i risultati evidenziando fattori comuni e differenze	Report delle soluzioni organizzative prevalenti adottate negli atenei RUS Definizione di modelli di soluzioni organizzative prevalenti Organigramma tipo della struttura della sostenibilità
Tavolo Capacity building e best practice – Sottogruppo Strutture, organizzazione e programmazione dello sviluppo Sostenibile		



OGGETTI DELL'OSSERVAZIONE

Unità amministrativa:

unità incardinata nella struttura amministrativa con un mandato specifico sulla sostenibilità

Commissione/Comitato:

gruppo di persone che si occupa di sostenibilità e gode di un riconoscimento formalizzato (sancito da un atto amministrativo o da documenti ufficiali o programmatici); non è incardinato nella struttura amministrativa

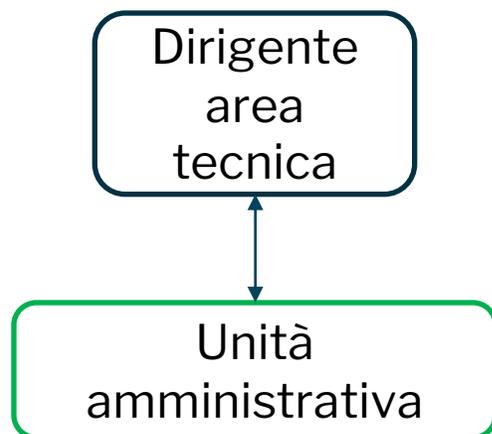
SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: UNITA' AMMINISTRATIVA

Modello 1

Ruolo e ambito: progettuale e operativo prevalentemente su tematiche di sostenibilità ambientale (mobilità, risorse, energia, etc.)

Competenze: tecniche e amministrative per la realizzazione degli interventi.

Budget: gestisce direttamente il budget per gli interventi



considerazioni

- Leve dirette sugli ambiti di intervento
- Concentrazione di molte risorse economiche e persone qualificate
- Agisce principalmente in ambito di sostenibilità ambientale (posizionata in area tecnica, e.g. infrastrutture, logistica, etc.)
- ...

SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: UNITA' AMMINISTRATIVA

Modello 2

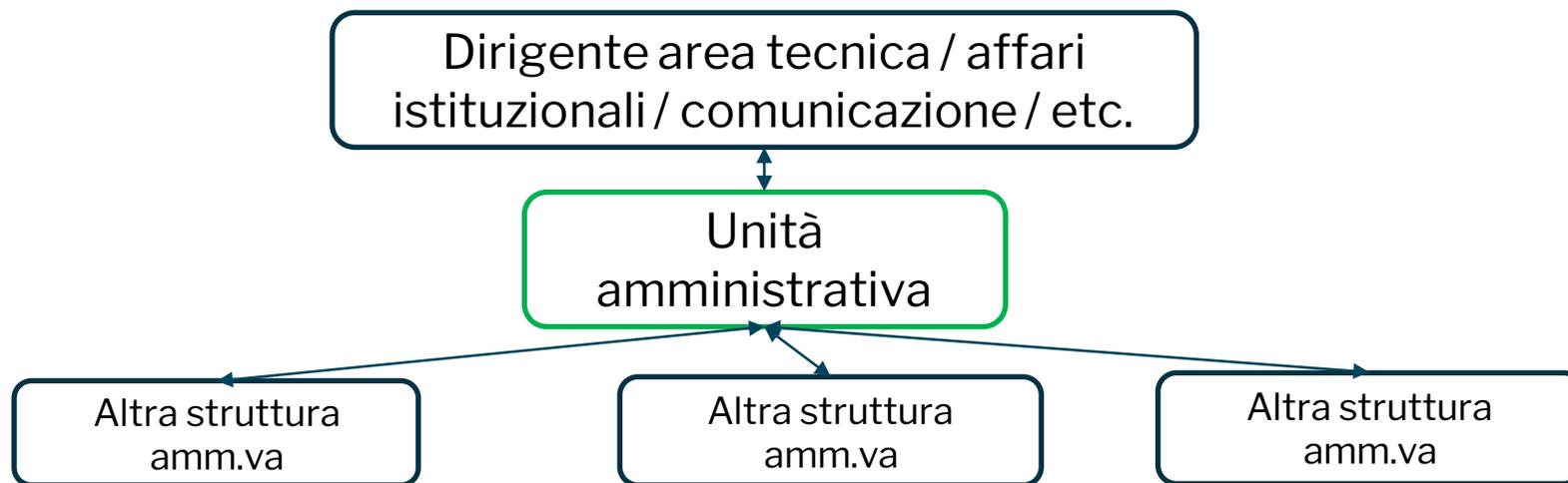
Ruolo e ambito: di coordinamento, operativo su alcune progettualità e ambiti specifici;

Competenze: amministrative, tecniche a seconda delle tematiche su cui agisce direttamente, relazionali per interagire con colleghi di altre strutture

Budget: gestisce il budget per gli interventi e azioni su cui ha mandato diretto, si appoggia sul budget di altre strutture per interventi di competenza altrui

considerazioni

- Tematica prevalente a seconda della Direzione in cui è posizionata
- Capacità di attivare altre strutture condizionata dalla spinta politica
- Budget proprio e «diffuso»
- ...



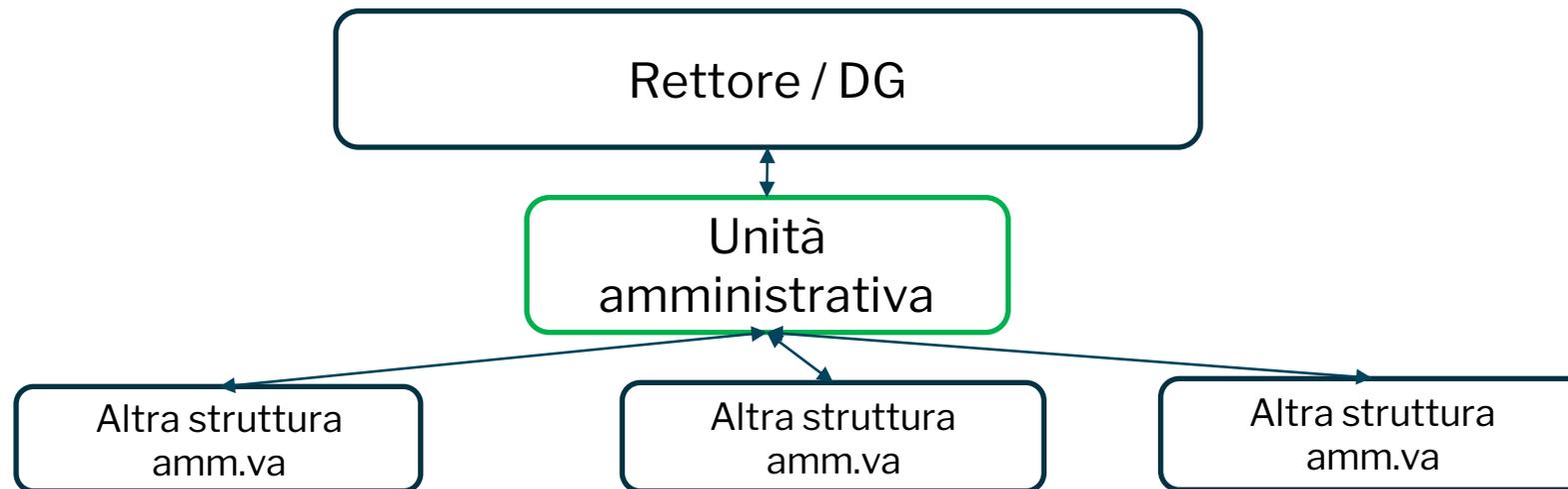
SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: UNITA' AMMINISTRATIVA

Modello 3

Ruolo e ambito: di coordinamento, operativo su alcune progettualità volute dalla Governance, hub di riferimento e di raccolta di informazioni su tutte le tematiche di sostenibilità

Competenze: amministrative, tecniche a seconda delle tematiche su cui agisce direttamente, relazionali per interagire con colleghi di altre strutture

Budget: gestisce il budget per gli interventi e azioni volute dalla governance, si appoggia sul budget di altre strutture per interventi di competenza altrui



considerazioni

- Dipende da una figura apicale > ruolo trasversale, hub di riferimento per tutti gli aspetti della sostenibilità (sociale e ambientale)
- Forte spinta politica e capacità di attivare altre strutture
- Budget proprio e «diffuso»
- ...

SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: COMMISSIONE

Modello 1

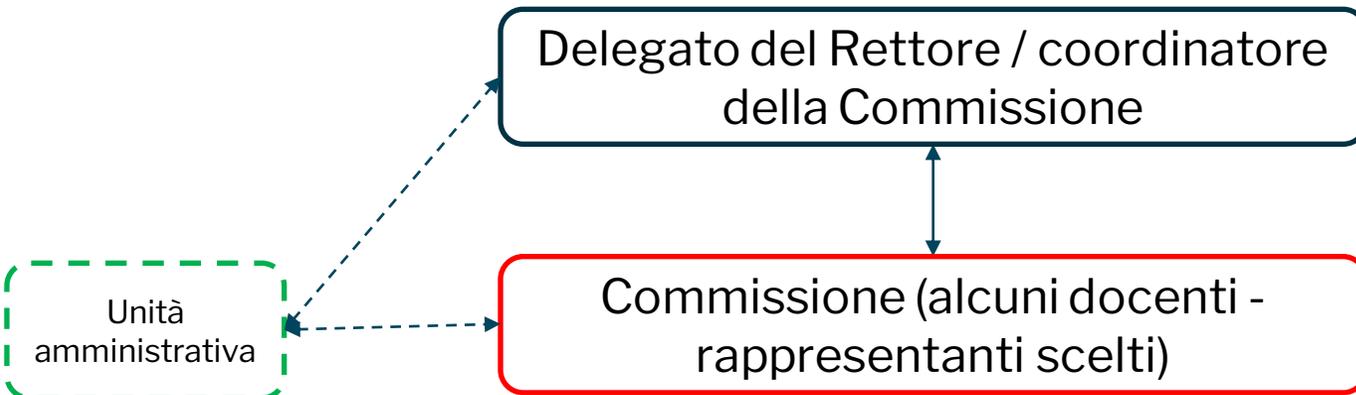
Ruolo e ambito: ruolo consultivo, di raccordo con i dipartimenti e di proposta di nuove progettualità sulle tematiche di sostenibilità (ambientale e sociale)

Composizione: rappresentanti dei dipartimenti e della comunità studentesca

Dimensione: media

considerazioni

- Potenziale capacità di raggiungere e la comunità accademica dei dipartimenti
- Riferimento per le tematiche di sostenibilità (sia ambientale sia sociale)



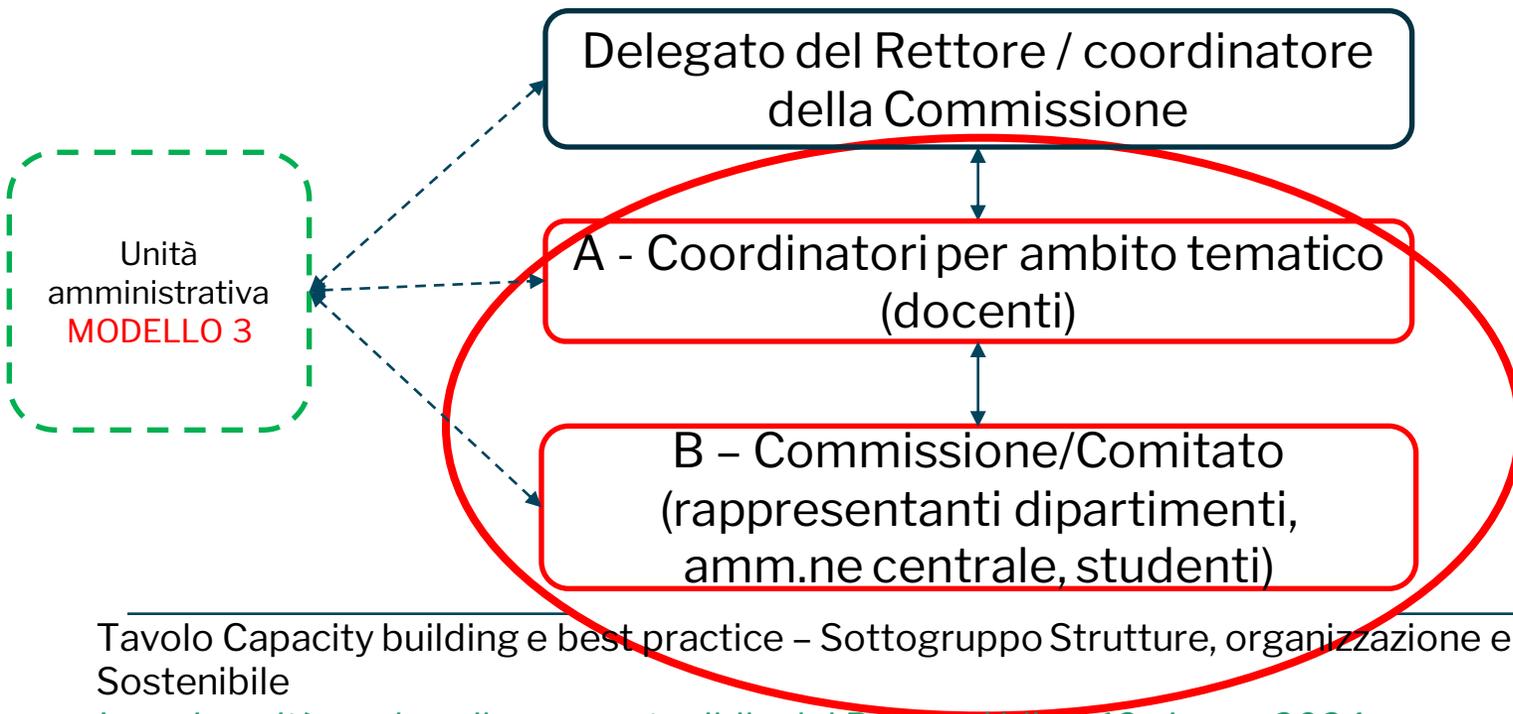
SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: COMMISSIONE

Modello 2

Ruolo: politico/strategico e di stimolo per progettualità sulla sostenibilità

Composizione: gruppo di docenti coordinatori per ambito tematico + rappresentanti di tutta la comunità accademica

Dimensione: allargata



considerazioni

- A. Riferimenti su tematiche «verticali» (coordinatori per ambito)
- B. Potenziale capacità di raggiungere e coinvolgere tutta la comunità accademica
- B. Potenziale bacino di competenze a cui attingere per avviare progetti specifici

SOLUZIONI ORGANIZZATIVE: COMMISSIONE

Modello 3

Ruolo: Board - politico/strategico; Commissione – progettuale e operativo

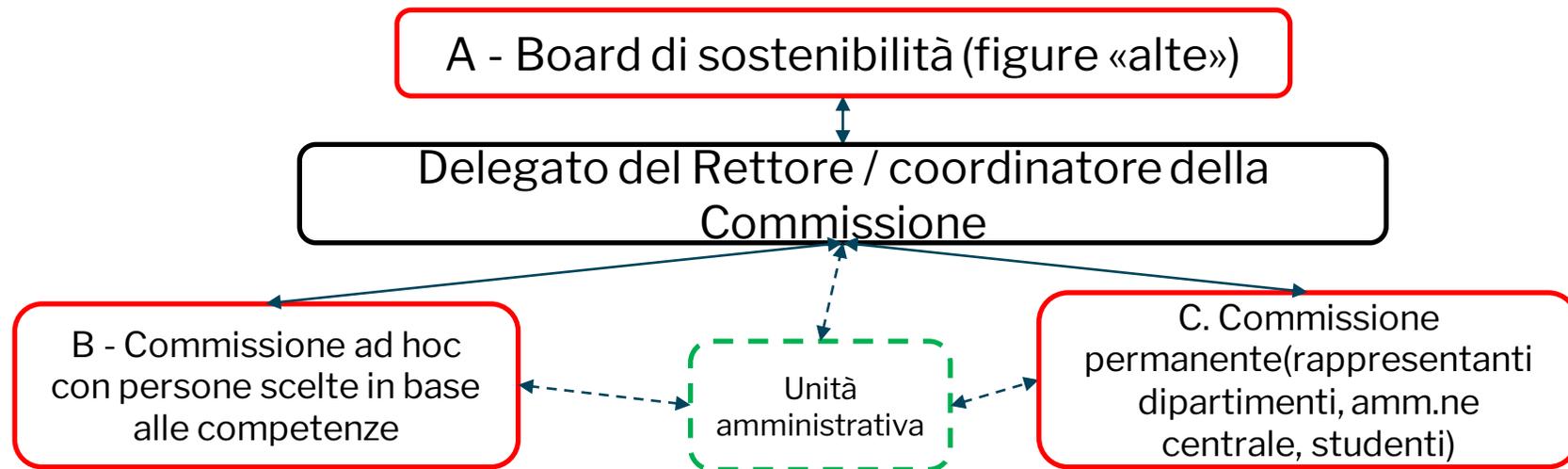
Composizione:

- Board istituzionale (Rettore, DG, VR e Delegati sostenibilità ambientale, sociale, edilizia,..., Dirigente aree interessate, rappr. studenti);
- Commissione con persone scelte per «competenza» tra docenti, PTA e studenti

Dimensione: Commissione a seconda delle esigenze

considerazioni

- A. Organo politico/strategico «alto» con funzione di raccordo tra tutti coloro che hanno ruoli apicali su temi di sostenibilità (ambientale e sociale) e riferiscono al Rettore
- B. Presidio su tematiche «verticali» con ruolo progettuale
- C. Potenziale capacità di raggiungere e coinvolgere tutta la comunità accademica



CONFRONTO

Obiettivo: Confrontarsi sui modelli organizzativi della sostenibilità nelle università e raccogliere spunti per migliorare le soluzioni attuali

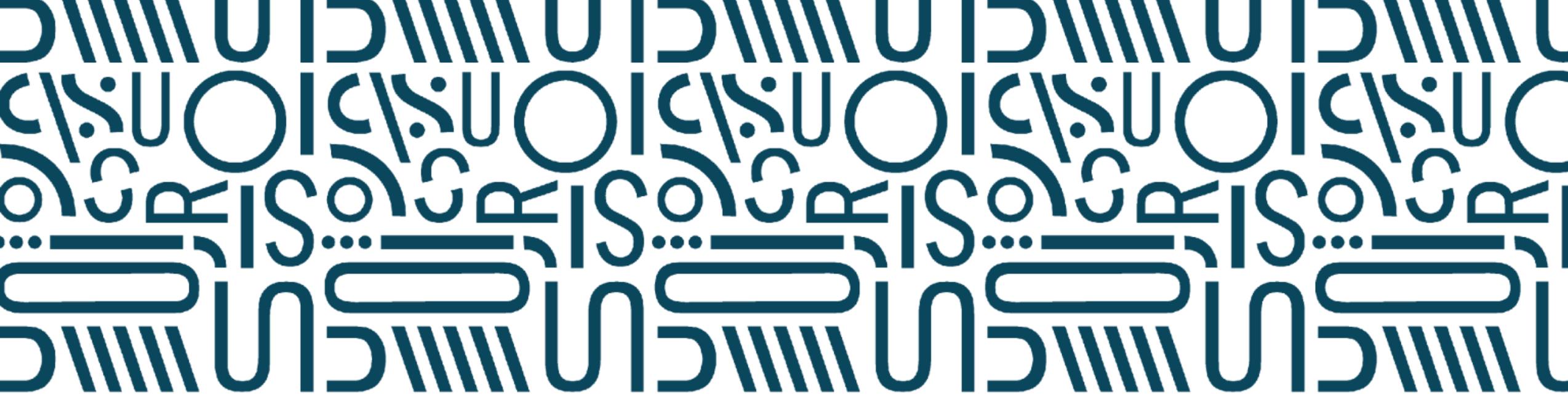
Temi di confronto:

Unità amministrativa:

- ambiti di riferimento (sostenibilità ambientale e/o sociale)
- ruolo dell'Unità amministrativa (di coordinamento, progettuale, operativo, ...)
- gestione del budget (budget gestito centralmente e/o diffuso su più unità amministrative)

Commissione / Comitato:

- ambiti di riferimento (sostenibilità ambientale e/o sociale)
- ruolo della Commissione (ruolo politico, di coordinamento, progettuale, operativo, ...)
- composizione della Commissione e tipi di relazioni tra le strutture/figure coinvolte (figure apicali, rappresentanti della comunità accademica,...)



CONTATTI E INFORMAZIONI

Tavolo tecnico: capacity building e best practice

Strutturazione e organizzazione di uffici/settori/aree di ateneo per lo sviluppo sostenibile

Paola Biglia, Politecnico di Torino – paola.biglia@polito.it

Laura Di Renzo, Università degli Studi di Roma Tor Vergata - laura.di.renzo@uniroma2.it