

# Declinazione dell'Agenda 2030 a livello locale. Il contributo dei FridaysForFuture al processo di istituzionalizzazione

NORA ANNESI\* MASSIMO BATTAGLIA• PATRIZIA GRAGNANI♦ FABIO IRALDO\*\*

**Obiettivi.** Obiettivo del caso studio è presentare un processo di istituzionalizzazione dei principi di sostenibilità all'interno del quadro programmatico e operativo comunale.

A cinque anni dalla pubblicazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e dell'Agenda 2030, diverse sono le iniziative avviate a più livelli, sia da enti pubblici che privati. Di fatto ogni settore sta avviando iniziative sulla base di un proprio disegno (Allen et al. 2018; Muff et al., 2017). Tale autonomia emerge come principale elemento di debolezza in termini di coordinamento tra settori sia in termini di pianificazione, di azione che di monitoraggio.

A livello globale, una forte spinta dal basso è arrivata da parte di Greta Thunberg e da parte del gruppo di seguaci presto creato, i FridaysForFuture (Fisher, 2019). Il gruppo, che ha coinvolto milioni di ragazzi in tutto il mondo, ha aperto una questione rimasta sospesa già dal Rapporto Brundtland (1989). Come avviare uno sviluppo che sia in grado di promettere alle nuove generazioni di godere di adeguate condizioni ambientali? Provocando un fragore del tutto inaspettato (Batz and Voget-Kles, 2019) il movimento dei FridaysForFuture ha preso in mano la questione e ha iniziato una protesta, in alcuni casi, in grado di avviare nuovi processi di transizione verso uno scenario più sostenibile.

Nel territorio di Lucca, ed in altri contesti, il movimento ha suscitato anche nei non-attivisti un'aspettativa nei confronti delle azioni che il comune, e quindi l'istituzione, avrebbe messo in atto al fine di incontrare le richieste sempre più pressanti dei ragazzi. Il gruppo dei FFF in altre parole ha arricchito quel common-template di nuove aspettative sociali e culturali (Clemens, 1999) tipiche dell'avvio di un cambiamento a livello istituzionale.

Dal mese di marzo del 2019, il comune di Lucca ha visto radunarsi in modo continuativo circa 2000 ragazzi. Gli stessi, dopo aver ufficializzato un gruppo di rappresentanti, hanno chiesto al consiglio comunale di essere accolti per proporre precise richieste, quali: (1) dichiarazione stato di emergenza climatica (dichiarata il 4 giugno 2019), (2) definizione di un piano di azioni per contrastare il cambiamento climatico, (3) avviare un percorso di monitoraggio in grado di mostrare, ed eventualmente dimostrare, l'efficacia delle azioni previste dal piano di azioni per il cambiamento climatico.

Sottoposti a pressioni dal basso per il riconoscimento della centralità del cambiamento climatico e stimolati a livello regionale (pressione top-down) nell'avvio di processi di integrazione di sostenibilità, il comune ha deciso di avviare la definizione di un Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile in grado di incontrare le aspettative derivanti da più fronti. Con queste premesse, attraverso un practice-based approach (Kemmis, 2010; Kostova et al., 2008), il contributo presentato spiega come la spinta di un gruppo di attivisti possa rappresentare l'innescio per un processo di transizione verso la sostenibilità che prenda a riferimento il quadro disegnato dall'Agenda 2030.

**Metodologia.** Al fine di rendere lo studio solido dal punto di vista scientifico, i ricercatori hanno sviluppato un metodo basato sulla triangolazione di fonti.

La prima fase analitica e di raccolta dati ha previsto lo sviluppo di una ricerca bibliografica finalizzata a capire lo stato dell'arte relativo agli studi di qualità dell'aria delle aree urbane.

La ricerca bibliografica si è basata sul disegno di un algoritmo di ricerca strettamente focalizzato sui temi chiave. Nello specifico l'algoritmo è stato testato in diversi database di pubblicazioni scientifiche, quali Scopus, Web of Science ed è stato integrato da risultati derivanti da Google Scholar. L'algoritmo si articola secondo la formula:

---

\* Assegnista di ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa - Italy  
e-mail: n.annesi@santannapisa.it

• Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università la Sapienza di Roma - Italy  
e-mail: massimo.battaglia@uniroma1.it

♦ Borsista di ricerca di Economia e Gestione delle Imprese, Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa - Italy  
e-mail: p.gragnani@santannapisa.it

\*\* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa - Italy  
e-mail: f.iraldo@santannapisa.it

(TITLE-ABS-KEY (pollutant AND sources) AND TITLE-ABS-KEY (urban AND areas) AND TITLE-ABS-KEY (climate AND change) AND TITLE-ABS-KEY (air AND quality)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))  
 Gli articoli sono stati classificati sulla base delle informazioni rilevanti sulla base del modello (Tab. 1):

Tab. 1: Modello di classificazione per literature review

Articolo	Località	Inquinante	Fonte	Metodo	Similitudine con Lucca	Problematica	Policy
Synergistic effect of the occurrence of African dust outbreaks on atmospheric pollutant levels in the Madrid metropolitan area. 2019	Spain, Madrid	PM10, PM2.5, CO, NO, NO2	air pollutant emissions from local sources; urban traffic	existence of an interaction between air pollutants from local sources and the occurrence of African dust outbreaks	alta	African dust caused a reduction of the mixing layer height and the surface wind speed, by reducing the amount of solar radiation reaching the ground. These facts favored the accumulation of air pollutants emissions from local anthropogenic sources.	Reduction of air pollutant emissions from local sources, as well as proposals regarding the adaptation of the population in urban areas across the Mediterranean basin.

Fonte: Elaborazione degli Autori

Questa prima fase ha avuto lo scopo di fornire un quadro sullo stato di salute delle città del mondo e ha avuto l'utilità di individuare policy solution o best practice avviate in altri paesi. In questo senso, al fine di ridurre il fuoco di osservazione su territori o contesti più simili a quelli del caso studio oggetto di ricerca, le voci "località" ed "inquinante" hanno consentito di identificare il grado di somiglianza con le problematiche lucchesi e con i fattori contestuali del territorio osservato. Le policy e/o best practice relative a contesti simili a Lucca hanno costituito il primo input per la definizione di strategie di sostenibilità per il comune.

La seconda fase ha previsto la consultazione di dati provenienti dall'Agenzia Regionale Protezione per l'Ambiente. Al fine di ridurre bias derivanti da fattori contesto (stagionalità, intensità produttiva, ...) lo studio ha avviato una seconda quantificazione (in atto) finalizzata anche all'interpretazione dei dati emersi dall'agenzia per l'ambiente. Nella terza fase lo studio intende integrare la valutazione attraverso l'identificazione di dati che non siano soggetti ad alterazioni periodiche. Nello specifico si intende valutare l'adeguatezza delle richieste provenienti dagli FFF anche attraverso una quantificazione delle sorgenti inquinanti e delle loro emissioni in atmosfera. Questa prima analisi ha lo scopo di quantificare, qualificare e supportare evidente di uno stato ambientale effettivamente sotto pressione. La quantificazione per sorgenti inquinanti verrà impostata analizzando tre principali sorgenti (Tab. 2) e loro declinazioni, quali (1) Edificato nella sua declinazione di destinazione d'uso (residenziale, industriale, pubblico), (2) Settore produttivo nella sua declinazione di industriale, agrario, artigianale, e (3) Mobilità sulla base di quattro sottocategorie relative a veicoli pubblici, veicoli privati, commerciali e destinati ad utilizzo agricolo.

Tab. 2: Cluster di fattori emissivi

<b>POLLUTANT SOURCES</b>	
<b>Urban and industrial fabrics</b>	Residential buildings
	Tertiary buildings
	Public buildings
<b>Production sector</b>	Industrial sector
	Agriculture sector
	Craft sector
<b>Vehicles</b>	Public vehicles
	Private vehicles
	Commercial vehicle
	Agricultural vehicles

Fonte: Elaborazione degli Autori

Per ognuna delle fonti, è prevista la quantificazione di emissione in atmosfera attraverso il calcolo di tre principali indicati:

- Kilotonnellate di CO2 emessa per anno

- *Metri cubi Gas Naturale emessi per anno*
- *MegaWatt/h di energia consumata per anno.*

*Una quantificazione per fonti inquinanti, come premesso, ha la capacità di dare una fotografia integrata con dati già raccolti dalle autorità preposti, ma ha anche il vantaggio di individuare i settori critici su cui le politiche devono intervenire in modo prioritario. In questo senso da un lato si fornisce il secondo input per l'identificazione sui settori ambientalmente critici, dall'altro si pongono le basi per l'avvio di un monitoraggio dell'efficacia delle politiche sulla riduzione delle fonti inquinanti.*

*La definizione di una strategia di sostenibilità che fosse efficiente sulla base dei dati ambientali rilevati e coerente rispetto al quadro normativo in atto ha portato a identificare ulteriori step di analisi focalizzati sugli strumenti adottati tanto a scala comunale quanto a scala sopra-ordinata.*

*Con lo scopo di ridurre eventuali disconnessioni tra livelli di governance (McAdam et al., 2011; Ongaro et al., 2011) lo studio ha analizzato in ottica scalare indicazioni e linee guida di sostenibilità a livello internazionale (Agenda 2030), Nazionale (Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile), Regionale (Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile, in fase di redazione), Comunale (piani e programmi di livello comunale). Attraverso la declinazione delle linee guida, sulla base di competenze specifiche di una amministrazione comunale, lo studio ha previsto ambiti specifici di azioni in cui intervenire al fine di incontrare le richieste degli FFF e di integrare a pieno regime i principi di sostenibilità nel proprio operato. Questo ultimo step di analisi degli strumenti approvati e di guide linea nazionali ed internazionali sul tema del cambiamento climatico e della sostenibilità più largamente intesa ha fatto sì che il processo di definizione di una strategia di sostenibilità a livello urbano, si trasformasse in processo vero e proprio di istituzionalizzazione della sostenibilità e dei suoi principi a livello operativo.*

**Risultati.** *La ricerca ha portato all'identificazione di 102 documenti consistenti con le finalità dello studio. Nello specifico i risultati hanno mostrato una maggiore attenzione della letteratura a contesti in cui il settore dei trasporti emerge come maggiore fonte di inquinanti. Tra le policy solution emergono contributi volti ad individuare soluzioni per la riduzione delle emissioni piuttosto che alla mitigazione (Tab. 3).*

Tab. 3: Risultati literature review

<b>Fonte di inquinamento</b>	<b>N. di articoli</b>	<b>Policy</b>	<b>N. di articoli</b>	<b>Cluster geografico</b>	<b>N. di articoli</b>
Settore trasporti	37	Riduzione delle emissioni	8	Europa	24
Generiche fonti di inquinamento antropogeniche	18	Monitoraggio degli inquinanti	6	Nord America	23
Fonti naturali	11	Potenziamento della ricerca	5	Cina	16
Settore energia	7	Trasporti	4	Asia	8
Combustione di fossile	7	Pianificazione urbana	3	Altro	8
Combustione di biomassa	6	Energia alternativa	2	Sud America	5
Settore industrie	5	Verde urbano	2	Località non specificata	20
Trasporto di inquinamento	5	Cooperazione	1		
Settore edilizio	3				
Sorgenti interne	2				
Non specificato	9				

Fonte: Elaborazione degli Autori

*Rispetto ai territori maggiormente oggetto di ricerca, emerge una particolare attenzione nei confronti del continente europeo (24 contributi), seguito dal Nord America (23 contributi). Nonostante il primo livello di classificazione geografica sia stato organizzato secondo la logica "continente", la Cina, visto il grande numero di contributi, ha visto la definizione di un cluster a parte.*

*Rispetto ai territori analizzati è emersa una significativa corrispondenze dei contenuti trattati (Tab. 4).*

Tab. 4: Overview risultati emersi dal processo di literature review

Continente	Territori analizzati maggiormente	Caratteristiche cluster
Cina	Beijing City	Contributi focalizzati sulla definizione di politiche a larga scala
Europa	Oporto Madrid Cipro Atene Helsinki	Contributi focalizzati su fattori di contesto e dimensione urbana
Stati Uniti	Seattle California San Francisco	Contributi volti a condividere strategie di mitigazione
Sud America	Brazil, Bolivia Chile	Contributi volti a quantificare il peso della Mobilità pubblica e privata come fattore emissivo principale e a proporre soluzioni per la riduzione delle emissioni
Asia	Kazakistan India Pakistan Nepal	Contributi focalizzati su emissioni derivanti da abitudini culturali e domestiche
Africa	Costa del nord Costa del sud	Contributi volti a quantificare l'impatto di fenomeni naturali e condizioni metereologiche nella diffusione di particelle inquinanti

Fonte: Elaborazione degli Autori

La seconda fase di analisi dati ha visto la consultazione delle rilevazioni periodiche sulla qualità dell'aria. Il territorio lucchese è emerso come caratterizzato da diversi superamenti dei limiti previsti dai parametri di legge. La presenza di un polo cartario di notevoli dimensioni (fuori dal perimetro comunale) ed una vale caratterizzata per natura da scarsa areazione costituiscono parte dei motivi di qualità dell'aria inferiore ad altri territori della regione. Dall'analisi delle rilevazioni e degli studi condotti dall'Agenzia per l'Ambiente infatti, le performance di qualità dell'aria sono rese più complesse da abitudini culturali quali l'accensione di sterpaglie e di caminetti.

I risultati della terza fase analitica sono stati riportati sotto forma di ranking ed hanno contribuito alla qualificazione puntuale dei dati rilevati dall'Agenzia per l'Ambiente. In particolare ne emerge che gli edifici residenziali siano la causa maggiore di emissione per i tre indicatori considerati. Seguono gli edifici destinati al terziario, il settore produttivo industriale e gli edifici pubblici.

La scelta di creare 5 ranking, di cui 3 relativi agli specifici indicatori e due complessivi, ha lo scopo di fornire all'amministrazione pubblica un'indicazione sulle priorità, sui settori su cui intervenire e relativamente a quale valore critico.

Tab. 5: Risultati dello studio delle sorgenti inquinanti (Elaborazione degli Autori)

POLLUTANT SOURCES		CO2 (kt)	Natural gas (mc/year)	Energy consumption (MWh/year)	Rank for categories of pollutant sources	Overall rank for Priority of intervention
Urban and industrial fabrics	Residential buildings	1	1	1	1	1
	Tertiary buildings	2	2	2	2	2
	Public buildings	5	5	4	3	4
Production sector	Industrial sector	3	3	3	1	3
	Agriculture sector	9	6	5	3	5
	Craft sector	N.A.	4	N.A.	2	6
Vehicles	Public vehicles	7	N.A.	N.A.	3	7
	Private vehicles	6	N.A.	N.A.	2	8
	Commercial vehicle	4	N.A.	N.A.	1	9
	Agricultural vehicles	8	N.A.	N.A.	4	10

Fonte: Elaborazione degli Autori

L'ultima fase di analisi ha previsto la rassegna dei principali strumenti sovra-ordinati relativi all'integrazione dei principi di sostenibilità e degli strumenti ordinari in uso dall'amministrazione comunale.

Tenendo come riferimento gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e relativi target, la declinazione dell'Agenda 2030 a livello comunale è passata attraverso all'interpretazione già avviata dalla Regione Toscana. Alla luce del fatto che, allo stato attuale di avanzamento, la Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile è costituita da un report di posizionamento e quindi da una serie di 69 indicatori, questa lettura "filtrata" ha consentito la selezione di indicatori definiti strategici a livello regionale. Il vantaggio di questa scelta sta nel fatto che gli la definizione delle strategie a livello comunale dovrà prevedere di impattare sugli stessi obiettivi regionali e potrà quindi essere la base di un confronto diretto dell'attuazione delle future indicazioni regionali. In secondo luogo, in ottica di permeazione coerente di indicazioni sovra-ordinate (Haynes, 2015), tale lettura consente al livello locale di supportare il livello regionale andando esattamente nella stessa direzione disegnata dell'organo regionale.

*Infine, considerate le diverse competenze tra organo regionale e comunale, la selezione degli indicatori rilevanti si è basata sulle aree di competenza comunale. Il processo di selezione ha portato alla scelta di 35 indicatori idonei per l'orientamento delle scelte strategiche regionali e per il loro monitoraggio nel tempo (Tab.6).*

*L'obiettivo 13 è inoltre stato integrato con l'aggiunta dei 3 indicatori selezionati per quantificare e qualificare le richieste provenienti dai FFF.*

Tab. 6: Risultato del processo di selezione degli indicatori comunali

SDG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>N. Indicatori scelti a livello Regionale</b>	4	2	8	6	2	2	2	9	6	2	6	3	5	2	3	5	2
<b>N. indicatori scelti a livello comunale</b>	4	2	2	4	1	2	1	2	0	0	4	2	4	0	2	3	2
<b>N. indicatori richieste FFF</b>	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	3	/	/	/	/

Fonte: Elaborazione degli Autori

*Al fine di rendere attuabili su scala operativa gli indicatori, ognuno di essi è stato "affidato" alle divisioni operative comunali ed è stato legato agli obiettivi comunali contenuti nei piani e programmi.*

*Tra gli step in atto è inoltre previsto il collegato degli obiettivi con il piano della performance. Il piano della performance infatti costituisce la base con viene valutata la bontà dell'operato sia dell'intera macchina amministrativa, sia dei singoli dipendenti comunali che sulla base della propria performance ricevono un premio economico. Questo ulteriore step avrà lo scopo di fluidificare la transizione verso la sostenibilità (Fuenfschilling and Truffer, 2014; Marked et al., 2012) attraverso il superamento di eventuali ostacoli legati alla sfera individuale già plasmata da modi routinari di agire (Selzenick, 1957).*

**Limiti della ricerca.** *La ricerca si profila come un caso studio singolo. L'unicità dell'esperienza osservata è il principale motivo per cui non è stato possibile impostare la ricerca come confronto tra più casi. Il modello che si intende sviluppare per l'avvio di un processo di istituzionalizzazione, in quanto generalizzabile, potrà essere utilizzato da altre amministrazioni comunali per testarne l'affidabilità e per introdurne cambiamenti.*

*Altri limiti sono legati al contesto in cui è stato condotto lo studio. Considerato il diverso stato di avanzamento delle singole regioni nella redazione della propria strategia, è plausibile pensare che alcuni comuni siano in grado di muoversi più agilmente dei propri organi sovra-ordinati. In questo senso il processo di raccordo con gli organi di governo sovra-ordinato non potrà essere condotto e potrà portare alla mancanza di coerenza tra una strategia comunale redatta anticipatamente rispetto a quella regionale.*

*Lo studio, nei suoi sviluppi futuri dovrà perciò integrare una dimensione di ciclicità al processo. In questo senso sarà possibile per l'ente avviare una ri-calibrazione in base a nuovi principi o a nuove linee guida introdotte dall'alto.*

*In ultima analisi è opportuno sottolineare che un intervento singolo su un solo perimetro comunale ha di fatto un impatto limitato. In questo senso la compartecipazione a progetti di analisi e di definizione di strategie da parte di unione di comuni o territori limitrofi, può generare un effetto amplificatore degli impatti.*

*In conclusione tra i limiti della ricerca è necessario citare anche che risultati evidenti sul miglioramento di performance ambientali derivanti dall'istituzionalizzazione dei principi di sostenibilità saranno apprezzabili soltanto in un orizzonte temporale di lungo periodo.*

**Implicazioni pratiche.** *Lo studio, nato come caso studio practice-based, per propria natura ha capacità di portare all'identificazione di implicazioni pratiche.*

*Lo stretto legame tra i risultati derivanti dalla fase di analisi della letteratura, di rilevazioni ambientali e di quantificazione di fonti inquinanti con gli strumenti (piani e programmi) dell'amministrazione comunale, comporta una forte permeazione dei principi di sostenibilità a livello pratico ed operativo.*

*Di fatto il comune, lavorando in stretta collaborazione con i ricercatori, sta seguendo ed avviando un graduale processo di istituzionalizzazione. Il processo avviato sia attraverso l'integrazione in piani e programmi dei principi, sia attraverso la, futura, integrazione nel piano di performance, avrà la capacità di impattare sia la dimensione di gruppo sia la dimensione individuale degli impiegati comunali.*

*Altra implicazione pratica è relativa al fatto che il gruppo FFF attivo nella città di Lucca è attivo anche in tutti gli altri comuni della piana. Con lo scopo di disseminare i risultati e le pratiche avviate dal comune capoluogo di provincia, gli FFF hanno l'obiettivo di duplicare il modello all'interno di altri comuni al fine di raggiungere una massa-critica in grado di portare risultati evidenti ed in breve tempo.*

**Originalità del lavoro.** *Il lavoro di ricerca descritto deve la sua originalità a due principali fattori: (1) la novità del caso studio basato su una empirica integrazione dei principi dell'Agenda 2030 all'interno di una amministrazione comunale, (2) la presenza di un gruppo di giovani attivisti come motore del processo.*

*Di fatto il lavoro cerca di aggiornare degli studi recentemente pubblicati in cui il movimento dei FFF veniva*

definito come non in grado di stimolare un effettivo “institutional-shift” (David et al., 2019; Ricoy ans Rey, 2019). Su questa linea, nella letteratura, diversi contributi hanno dimostrato la difficoltà di includere gli interessi delle Future Generation nella definizione di attuali politiche (Corner et al., 2015; Fisher, 2019).

Lo studio che presentiamo quindi ha il doppio scopo di fornire una guida per la declinazione e l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile a scala locale secondo un modello flessibile e generalizzabile di caso in caso e avviando di fatto un processo di istituzionalizzazione dei principi di sostenibilità, e ha lo scopo di integrare i diritti delle future generazioni negli attuali piani e programmi.

Ultima caratteristica di originalità proposta dalla ricerca è quella di promuovere l'Agenda 2030 come strumento stesso di misurazione degli obiettivi declinati a scala locale. In questo senso da strumento di indirizzo gli SDGs possono essere letti come strumento di misurazione, monitoraggio e confronto tra livelli diversi di governance.

**Parole chiave:** Agenda 2030; FFF; Institutional Theory

## Bibliografia

- ALLEN C., METTERNICHT G., WIEDMANN T. (2018), “Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries”, *Sustainability Science*, vol. 13, n. 5, pp. 1453-1467.
- BAATZ C., VOGET-KLESCHIN L. (2019), “Individuals’ contributions to harmful climate change: The fair share argument restated”, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, vol. 32, n. 4, pp. 569-590.
- BRUNDTLAND G.H. (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Transmitted to the General Assembly as an Annex to document A/42/427-Development and International Co-operation: Environment*, United Nation. Oslo, Noruega.
- CLEMENS E.S., COOK J.M. (1999), “Politics and institutionalism: Explaining durability and change”, *Annual review of sociology*, vol. 25, n. 1, pp. 441-466.
- CORNER A., ROBERTS O., CHIARI S., VÖLLER S., MAYRHUBER E.S., MANDL S., MONSON K. (2015), “How do young people engage with climate change? The role of knowledge, values, message framing, and trusted communicators”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, vol. 6, n. 5, pp. 523-534.
- DAVID R.J., TOLBERT P.S., BOGHOSSIAN J. (2019), “Institutional Theory in Organization Studies”, In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- FISHER D.R. (2019), “The broader importance of# FridaysForFuture”, *Nature Climate Change*, vol. 9, n. 6, pp. 430-431.
- FUENFSCHILLING L., TRUFFER B. (2014), “The structuration of socio-technical regimes-Conceptual foundations from institutional theory”, *Research Policy*, vol. 43, n. 4, pp. 772-791.
- GONZALEZ-RICOY I., REY F. (2019), “Enfranchising the future: Climate justice and the representation of future generations”, *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, vol. 10, n. 5, pp. e598.
- HAYNES P. (2015), *Managing complexity in the public services*. Routledge, London.
- KEMMIS S. (2010), “What is to be done? The place of action research”, *Educational action research*, vol. 18, n. 4, pp. 417-427.
- KOSTOVA T., ROTH K., DACIN M.T. (2008), “Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, vol. 33, n. 4, pp. 994-1006.
- MUFF K., KAPALKA A., DYLLICK T. (2017), “The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities”, *The International Journal of Management Education*, vol. 15, n. 2, pp. 363-383.
- SELZNICK P. (1957), *Leadership in administration*, Harper & Row, New York.