



## SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Mappa dell'offerta formativa universitaria e confronto tra stakeholder

*Paola Nicoletti*

*Benedetta Torchia*

57





*L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.*

*Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.*

*L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.*

**Presidente:** Natale Forlani

**Direttore generale:** Loriano Bigi

#### Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: [www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

**Contatti:** [editoria@inapp.gov.it](mailto:editoria@inapp.gov.it)

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

Il Paper, realizzato nell'ambito della Struttura Sistemi formativi, Gruppo Formazione continua e apprendimento degli adulti, si inquadra nel filone di ricerca Inapp sulla formazione in tema di Sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa. Il testo fornisce una mappatura e un'analisi dell'offerta accademica per lo sviluppo delle nuove competenze legate alla sostenibilità economica, sociale e ambientale dei modelli di sviluppo, integrata da riflessioni con i diretti protagonisti del mondo universitario e del lavoro, con l'obiettivo di ridurre il mismatch tra domanda e offerta.

Il Paper è stato realizzato dall'Inapp in qualità di Organismo Intermedio del PN "Giovani, Donne e Lavoro" FSE+ 2021-2027, Piano INAPP 2023-2026 – Operazione a titolarità n. 4.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

#### Autori

*Paola Nicoletti*, Inapp (Introduzione, cap.1, par.1.1, Cap.2, Conclusioni)

[p.nicoletti@inapp.gov.it](mailto:p.nicoletti@inapp.gov.it)

*Benedetta Torchia*, Inapp (cap.1, parr.1.2, 1.3, 1.4, Tavole statistiche)

[b.torchia@inapp.gov.it](mailto:b.torchia@inapp.gov.it)

Si ringraziano tutti i partecipanti ai workshop, organizzati ad integrazione delle attività di rilevazione e ricerca, che hanno contribuito a valorizzare i risultati dell'indagine.

**Testo chiuso:** maggio 2025

**Pubblicato:** giugno 2025

#### Coordinamento editoriale ed infografiche

*Valeria Cioccolo*

#### Editing grafico e impaginazione

*Valentina Orienti* in collaborazione con *Angelica Alori*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0361-4



## ABSTRACT

### SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA.

#### MAPPA DELL'OFFERTA FORMATIVA UNIVERSITARIA E CONFRONTO TRA STAKEHOLDER

Il Paper presenta i risultati a livello nazionale, relativi all'a.a. 2023-2024, della ricerca *L'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità* e quelli emergenti da un ciclo di workshop realizzati nello stesso periodo dall'Inapp ad integrazione delle attività di rilevazione e analisi.

I dati dell'indagine, finalizzata al censimento delle attività di formazione realizzate dalle università pubbliche e private italiane in materia di Sostenibilità ambientale, sociale ed economica e Responsabilità sociale di impresa, si riferiscono ai corsi di laurea triennale e magistrale, ai dottorati di ricerca, ai corsi di Alta formazione (master di I e II livello, corsi di perfezionamento e corsi di Alta formazione).

I workshop, ai quali hanno partecipato docenti universitari, direttori dei fondi bilaterali interprofessionali e delle Parti sociali, rappresentanti di istituzioni e organizzazioni, anche del Terzo settore, hanno rappresentato momenti di riflessione comune con gli stakeholder che, a partire dall'impostazione dell'indagine e dai risultati raggiunti in progress, hanno dibattuto su molti dei temi emergenti dalla ricerca.

**PAROLE CHIAVE:** formazione universitaria, formazione continua, sviluppo sostenibile, responsabilità sociale d'impresa

### SUSTAINABILITY AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

#### MAPPING UNIVERSITY PROGRAMMES AND STAKEHOLDERS' VIEWS

This paper presents the results of the research project *Universities' programmes on Corporate Social Responsibility and Sustainability*, conducted at a national level and referring to the 2023–2024 academic year, and suggestions coming from a cycle of workshops carried out in the same period by Inapp to complement the survey and the analysis.

The survey aimed at conducting a census of the learning programs carried out by Italian public and private universities in the fields of environmental, social and economic sustainability, as well as corporate social responsibility. The data refer to graduate and postgraduate university education, doctoral programmes (PhDs), and advanced courses (first- and second- level master's degrees, specialisation courses, and advanced training courses).

The workshops were attended by university professors, directors of bilateral interprofessional funds and social partners, representatives of institutions and organizations, including those from the Third sector. These workshops represented moments of joint reflection with stakeholders to discuss many of the themes emerging from the research, from the survey design to the interim findings.

**KEYWORDS:** graduate and postgraduate university education, continuing vocational training, sustainable development, corporate social responsibility

**PER CITARE IL PAPER:** Nicoletti P., Torchia B. (2025), *Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa. Mappa dell'offerta formativa universitaria e confronto tra stakeholder*, Inapp Paper n.57, Roma, Inapp



## INDICE

Introduzione.....	6
1 I risultati della ricerca.....	10
1.1 Obiettivi e metodologia.....	10
1.2 Gli atenei censiti e impegnati.....	14
1.3 Gli interventi realizzati.....	16
1.4 Le macro aree e i contenuti tematici.....	22
2 I risultati di un ciclo di workshop.....	32
2.1 Gli incontri con gli stakeholder.....	32
2.2 Verso una transizione sostenibile.....	34
2.3 Il confronto tra domanda e offerta.....	36
2.4 Le reti sui territori.....	41
Conclusioni.....	48
Allegati.....	53
Tavole statistiche.....	54
Elenco degli atenei censiti.....	59
Elenco dei partecipanti ai workshop.....	61
Bibliografia e legislazione.....	63

*L'istruzione e la formazione sono le armi più potenti  
che si possono utilizzare per cambiare il mondo*  
Nelson Mandela

*Se vuoi arrivare primo corri da solo.  
Se vuoi arrivare lontano, cammina insieme*  
Proverbio africano



## INTRODUZIONE

La transizione verso un'economia sostenibile è caratterizzata da un'estrema velocità e richiede nuove e moderne competenze da acquisire attraverso la formazione e la conoscenza. Si tratta di un cammino lungo e complesso per le organizzazioni (ASviS 2024a; 2023, Eurostat 2024), non agevolato dalla congiuntura geopolitica, una vera e propria rivoluzione nelle innovazioni che impattano sia sul sistema produttivo che sul mercato del lavoro, in particolare per quanto attiene alla qualità dell'occupazione, che necessita di profonde iniziative di upskilling e reskilling di gran parte dei lavoratori per l'acquisizione delle competenze necessarie ai nuovi mestieri (Treu 2024) e dei giovani per l'inserimento al lavoro.

La sostenibilità richiede di cambiare lo status quo di istituzioni e imprese, a partire dalla loro governance, ovvero sollecita riconversioni produttive e professionali che presentano un potenziale innovativo a livello sia economico che sociale, oltre che naturalmente ambientale: non a caso, infatti, sono oggetto anche del Recovery Fund, che destina attraverso il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) ingenti risorse a sostegno dei programmi di formazione.

Nuovi investimenti tecnologici possono infatti rendere gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SdGs) dell'Agenda Onu 2030 raggiungibili se le imprese adottano strategie in grado di correggere l'attuale modello di sviluppo, investendo in nuovi prodotti e servizi sostenibili e riqualificando la forza lavoro, per contrastare l'instabilità socio economica e gli effetti delle numerose transizioni in atto, da quella climatica a quella generazionale, che generano crescenti diseguaglianze sociali, oltre che economiche (Forbes 2023).

Si tratta di una transizione che si lega fortemente alla transizione digitale e alle opportunità offerte dall'intelligenza artificiale (su cui il dibattito etico è aperto e vivace), la c.d. *twin transition*, la doppia transizione richiesta dal PNRR in linea con il Green Deal dell'Ue, che consiste nella modernizzazione dei processi produttivi attraverso lo sviluppo di soluzioni volte a rendere la società e le sue industrie più sostenibili; richiede una nuova governance e può contribuire, tra l'altro, alla creazione di valore condiviso, attraverso organizzazioni più resilienti e sostenibili, oltre che innovative, che sappiano sfruttare le nuove tecnologie e interiorizzino i fattori ESG (Environmental, Social, Governance); necessita di un upskilling delle professionalità esistenti in ottica sostenibile (Ferri e Iencenelli 2024). La doppia transizione è un fenomeno correlato a quello emergente della c.d. *sostenibilità digitale*, che si fonda su un approccio etico nella scelta di policy sul digitale, a tutela dei più svantaggiati proprio nelle competenze relative alla digitalizzazione (Benanti e Maffettone 2024).

Questo scenario richiede innanzitutto una diffusa sensibilizzazione rivolta, da un lato, ad una cittadinanza attiva e responsabile orientata alla sostenibilità (Rai per la sostenibilità, AsviS, Ferpi 2025), dall'altro alla presa di coscienza del potenziale innovativo del digitale, che non è stato adeguatamente valorizzato anche nelle politiche di lifelong learning; temi rispetto ai quali le nuove generazioni, in particolare quella dei Millennial (i nati dal 1981 al 1996) e soprattutto la Generazione Z (i nati tra il 1997 e il 2012) dimostrano un convinto orientamento anche nelle proprie scelte di consumo. È infatti ormai appurato come soprattutto la Generazione Z, la prima generazione di nativi digitali che si è sviluppata utilizzando l'accesso ad Internet sin dall'infanzia, abbia interiorizzato nei propri sistemi



valoriali una maggiore sensibilità alle tematiche del cambiamento climatico, del cambiamento tecnologico e dell'integrazione sociale, presentando una spiccata coscienza ambientalista, che caratterizza anche la Generazione Alpha (i nati dal 2012 al 2024).

Accanto ad un'azione di sensibilizzazione, è al contempo necessaria una formazione mirata di giovani (Belladonna 2024) e adulti (Inapp, Angotti 2024) dedicata all'acquisizione delle competenze, a partire proprio da quelle digitali a tutti i livelli, focalizzata poi su quelle scientifiche e tecniche, specialistiche, trasversali e soft richieste dal mondo del lavoro per procedere nella direzione della transizione sostenibile, non soltanto green (European Training Foundation 2023).

La formazione, in tutte le sue articolazioni, rappresenta infatti lo strumento chiave di accompagnamento per rendere concreta la transizione verso un modello di sviluppo più equo e sostenibile, attento alle future generazioni, rivestendo al contempo un valore sociale quale driver di sviluppo del capitale immateriale, cui il nostro Paese deve puntare per la storica eccellenza del proprio capitale umano caratterizzato da competenze ineguagliabili, frutto della sapiente fusione tra cultura e professionalità.

La formazione è tra le più importanti risposte alle sfide poste dalle diverse transizioni. Basti pensare che nel nostro Paese, secondo i dati del Ministero dell'Istruzione e del merito, gli studenti nel 2023-2024 sono stati circa 7,2 milioni, gli iscritti ai corsi universitari 1,9 milioni, stando ai dati del Ministero dell'Università e della ricerca (MUR) e che, secondo i dati Istat, gli occupati (da riqualificare con attività di reskilling) sono 23,8 milioni, mentre i disoccupati (da ricollocare) oltre 2 milioni. Dati a cui vanno aggiunti quelli relativi ai NEET (Not in Education, Employment or Training), ovvero i giovani che non lavorano e non sono inseriti in un percorso di istruzione o di formazione, pari a 4,3 milioni se si considerano solo i giovani compresi tra i 15 e i 24 anni, e che salgono a 5,8 milioni considerando quelli tra i 15 e i 34 anni, secondo i dati Istat relativi a giugno 2024.

In particolare, la formazione continua dei lavoratori si avvale di un ampio ventaglio di misure a sostegno degli interventi in favore degli occupati, che vanno da quelle dei Fondi paritetici interprofessionali (per i quali l'Inapp ha di recente realizzato un'indagine specifica sui Piani formativi rivolti alla responsabilità sociale e alla sostenibilità: Nicoletti e Nobili 2022), alle azioni a titolarità regionale finanziate attraverso il Fondo sociale europeo, dai nuovi programmi mirati alla crescita della competitività aziendale, al Fondo Nuove Competenze così come di recente integrato con decreto ministeriale di marzo 2024 (Angotti *et al.* 2024). A tutto ciò si aggiunge il rafforzamento delle competenze degli adulti attraverso il Programma GOL, finalizzato alla Garanzia dell'occupabilità dei lavoratori, come aggiornato con decreto ministeriale del 30 marzo 2024 del Ministro del Lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle finanze (MEF); un programma che, tuttavia, non ha finora raggiunto i risultati auspicati in termini di spesa finanziaria e numero di soggetti presi in carico.

La formazione continua dei livelli apicali rappresenta un'opportunità per sviluppare competenze manageriali, tecniche, specialistiche, scientifiche e specifiche peculiari della funzione in azienda, a partire da una profonda conoscenza dell'azienda stessa e da una visione strategica di lungo periodo, insieme alle competenze sociali e alle capacità relazionali, comunicazionali e comportamentali improntate all'etica necessaria ad agire in un contesto organizzativo. Alte competenze sono indispensabili al sistema imprenditoriale per accelerare sul tema della sostenibilità (UN Global Compact



e Accenture 2023), riorganizzando la governance e la gestione interna e pianificando una moderna e innovativa strategia d'azione che non può che fondarsi su professionalità qualificate (Osservatorio 4.Manager 2023).

Le imprese che investono nelle competenze green, ovvero orientate al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, sono passate, secondo i dati di Unioncamere, dal 49,4% del 2018 al 56,4% del 2023. Una tendenza in continua crescita che dovrebbe trovare conferma anche nei prossimi anni. L'Indagine Excelsior 2023 (Unioncamere 2023), infatti, stima che tra il 2024 e il 2028 le imprese, sia pubbliche che private, richiederanno ad oltre 2,3 milioni di lavoratori il possesso di competenze green e tale richiesta, pur con intensità differente, riguarderà trasversalmente tutte le professioni ricercate con percentuali significative che vanno dal 72,6% delle assunzioni di professioni non qualificate a oltre il 90% di quelle riservate ai dirigenti.

Si tratta di dati ripresi anche nel Focus *Competenze green* dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il MEF, nell'adozione del Piano Nuove Competenze – Transizioni del 29 marzo 2024, che ha l'obiettivo di "contribuire alla ripresa economica e sociale del nostro Paese attraverso la programmazione e la realizzazione di interventi formativi per lo sviluppo di competenze necessarie ad affrontare le transizioni, in particolare quella verde, che impattano sulle professioni e sui lavori legati agli investimenti previsti dal RepowerEU".

Con specifico riferimento alle competenze legate al risparmio energetico e alla riduzione dell'impatto ambientale nelle PMI, secondo dati Confartigianato dello scorso settembre<sup>1</sup>, la domanda di personale qualificato con competenze nel settore 'green' rappresenta il 45,8% del totale delle assunzioni previste e il mercato del lavoro richiede oltre 828.000 professionisti esperti in sostenibilità, pari al 51,9% del totale delle figure necessarie con queste caratteristiche.

In questo contesto, nell'ambito della linea operativa OI Inapp 2023-2026 a valere sul Programma nazionale FSE+ 2021-2027 'Giovani, Donne e Lavoro', l'Inapp ha realizzato la ricerca 'L'offerta formativa universitaria sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità', che ha previsto una serie articolata di attività di analisi accompagnata da una serie di workshop che hanno coinvolto i principali stakeholder del sistema produttivo e accademico.

Il Paper presenta i risultati esito di tali attività di ricerca per quel che riguarda l'offerta formativa delle università per l'anno accademico 2023-2024 rivolta ad accompagnare la transizione sostenibile, e descrive, in particolare, l'impegno del mondo accademico per far fronte a una domanda che le imprese faticano a soddisfare. Dal versante dell'offerta, infatti, le università italiane hanno colto la sfida della sostenibilità, come si evince dalle analisi realizzate dall'Inapp, e stanno svolgendo un ruolo importante nella formazione di giovani e adulti con una capacità di collaborazione e di fare rete, intercettando anche i bisogni espressi dai territori e dal mondo del lavoro e dell'economia, con un'ampia, innovativa e diversificata offerta rivolta non solo a chi deve inserirsi nel mercato del lavoro, ma altresì a chi è

---

<sup>1</sup> Confartigianato (2024), *LAVORO – Introvabili 828mila lavoratori green: carenza personale frena transizione 'verde' di Pmi*, Comunicato stampa del 26 Settembre, Confartigianato <<https://www.confartigianato.it/2024/09/lavoro-introvabili-828mila-lavoratori-green-carenza-personale-frena-transizione-verde-di-pmi/>>.



occupato e necessita di un aggiornamento delle proprie competenze o di una riqualificazione, magari con un percorso più mirato e breve temporalmente.

Il ruolo delle università nella formazione delle competenze per la sostenibilità è importante non solo per le imprese, che necessitano di lavoratori adeguatamente formati ad affrontare queste sfide, ma più in generale per l'esercizio di una cittadinanza attiva e responsabile promotrice del cambiamento e di stili di vita che incorporino i valori della sostenibilità a livello individuale e collettivo.

Un segmento formativo strategico, quello universitario, che si è attivato concretamente, al di là dell'uso indiscriminato del termine sostenibilità che ormai dilaga anche con una certa ipocrisia (Galdo 2025), e che può contribuire a ridurre il complessivo ritardo del nostro Paese, imputabile a vari fattori, tra cui quello culturale che incide fortemente a diversi livelli ostacolando di fatto una diffusa applicazione della sostenibilità.

Il Paper illustra i risultati delle attività di ricerca integrate con le testimonianze dirette degli stakeholder, sistematizzate in modo da consentirne una lettura trasversale sui diversi temi dibattuti nel corso di un ciclo di workshop organizzati dall'Inapp per una riflessione comune.

Il presente lavoro si articola in due capitoli: nel primo vengono presentati i risultati della ricerca relativi all'offerta di formazione universitaria per l'anno accademico 2023-2024, a partire dagli obiettivi e dalla metodologia di indagine, con la descrizione degli atenei censiti e impegnati su questi ambiti, la mappatura degli interventi realizzati sui territori e l'analisi delle aree tematiche e degli specifici contenuti. Nel secondo sono illustrati i principali risultati dei workshop realizzati con gli stakeholder sui temi chiave dell'indagine, soffermandosi in particolare su alcuni aspetti strategici che sono emersi: il percorso verso una transizione sostenibile, il dibattito sul fabbisogno di high skill, le reti delle università ai diversi livelli.

Il complesso lavoro, senza alcuna ambizione di esaustività, propone una lettura basata su informazioni di tipo quanti-qualitativo e si rivolge in particolare alle istituzioni pubbliche che, a livello nazionale e regionale e con differenti ambiti di competenza, sono chiamate a orientare le politiche formative e occupazionali individuando e sostenendo scelte strategiche che puntano sia a colmare il gap tra domanda e offerta di lavoro anche attraverso interventi di riqualificazione dei lavoratori, sia a dare concreta attuazione alla sostenibilità ambientale, sociale, economica e alla Responsabilità sociale d'impresa quale fattori competitivi e distintivi del sistema economico e produttivo del Paese.



## 1 I RISULTATI DELLA RICERCA

### 1.1 Obiettivi e metodologia

L'attività di ricerca realizzata si è mossa in coerenza con i macro obiettivi dell'Anno europeo delle Competenze del 2023, coordinato a livello nazionale dall'Inapp, dedicato a valorizzare l'apprendimento permanente con particolare riferimento alle tecnologie verdi, quali leve significative al contributo della crescita sostenibile e all'ampliamento delle opportunità lavorative e professionali in quelle che sono divenute le priorità per molte politiche economiche e del lavoro e in particolare nell'ambito dei processi di green transition e circular economy.

L'intento è quello di descrivere l'impegno delle università, attraverso la mappatura degli *outcome* del sistema formativo universitario, volto a garantire l'acquisizione di competenze specifiche e lo sviluppo di professionalità che possano facilitare le dinamiche tra domanda e offerta di lavoro e sostenere le imprese (e le nuove imprese) nella competizione attraverso strategie che, in concomitanza degli investimenti in innovazione e tecnologia, tengano conto anche della qualità dei processi, del loro impatto ambientale e sociale e della complessità della filiera lunga di prodotti e/o servizi.

L'attività di ricerca si è posta l'obiettivo di censire e analizzare il complesso dell'offerta di formazione di livello terziario di tipo accademico rivolta a giovani e adulti dedicata ai temi della sostenibilità e Responsabilità sociale d'impresa (RSI), in continuità con le rilevazioni dell'offerta sugli stessi temi finanziata dai Fondi paritetici interprofessionali (Nicoletti e Nobili 2022) e quella dell'Alta formazione universitaria (Nicoletti 2023), al fine di offrire un quadro dettagliato delle iniziative promosse sull'intero territorio dagli atenei statali e non statali nel biennio 2023-2025.

L'indagine relativa al 2023-2024, di cui di seguito si dà conto, è stata rivolta alla rilevazione delle seguenti tipologie di offerta: corsi di laurea triennale e magistrale; dottorati di ricerca; master di I livello e di II livello, corsi di Alta formazione e corsi di perfezionamento. La finalità è quella di fornire un quadro esaustivo delle opportunità offerte a giovani e adulti per acquisire le competenze necessarie a programmare e gestire i nuovi modelli di sviluppo, in coerenza con l'accelerazione nell'innovazione dell'organizzazione del lavoro e dei sistemi di produzione e in linea con il GreenComp (Commissione europea 2022).

La ricostruzione dell'offerta universitaria, sul piano delle scelte metodologiche, è stata realizzata in continuità con il filone di ricerca già avviato in merito alla Responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità e ha consentito di estendere il precedente censimento, solo sull'Alta formazione, al complesso dell'offerta universitaria pubblica e privata per rafforzare le potenzialità conoscitive sul tema. Nello specifico, le attività di ricerca sono state condotte avvalendosi delle informazioni pubblicate sul portale delle università italiane e dei siti istituzionali propri di ciascun ateneo censito, individuando le università impegnate sui temi e classificando le diverse iniziative sia in relazione alla tipologia di offerta (corsi di laurea, dottorati, master, corsi di Alta formazione, corsi di perfezionamento), sia in relazione alla loro tipologia direttamente correlata ai temi e ai sottotemi della sostenibilità, ambientale, economica e sociale che a quelli della Responsabilità sociale d'impresa.

Sul piano operativo si è proceduto dunque all'acquisizione dei dati direttamente dal sito di ogni singolo ateneo rientrante nell'elenco delle 99 università, pubbliche e private, riconosciute su tutto il territorio



nazionale, individuate nel portale dei dati dell'Istruzione superiore del Ministero dell'Università e della ricerca (MUR).

A partire dall'intera offerta che ciascun ateneo eroga per ogni anno accademico, è stata identificata ogni singola iniziativa formativa dei 99 atenei specificatamente dedicata ai predetti ambiti tematici ed è stata successivamente analizzata la documentazione (diversa per natura e organizzazione dell'ateneo, per facoltà o dipartimento, per classificazione dei corsi) relativa ad ogni specifico intervento formativo.

La rilevazione si è focalizzata sugli interventi di formazione interamente rivolti ai predetti temi, per verificare in una visione organica l'andamento e la crescita di queste nuove tematiche strategiche da parte del sistema universitario, evitando il rischio di sovrastimare dati e tendenze, considerata la frequenza con cui il termine sostenibilità ricorre anche all'interno di singoli insegnamenti.

Se, da un lato, tale scelta restituisce un probabile sottodimensionamento del complesso dell'offerta universitaria sul tema in oggetto, dall'altro ha permesso di identificare con maggiore certezza i diversi percorsi in relazione alle professionalità direttamente riferibili ai processi di transizione green, economica e sociale e di responsabilità d'impresa, travalicando il peso del singolo insegnamento sul complesso dei crediti necessari al raggiungimento del titolo.

La necessità di mantenere una coerenza metodologica e l'estrema ampiezza dei contenuti specifici dell'ambito tematico oggetto di analisi hanno spinto l'Inapp a definire con precisione i confini della ricerca, pur nella consapevolezza che essi saranno validi solo nell'ambito del presente studio.

La metodologia utilizzata nella precedente indagine sull'offerta di Alta formazione universitaria, che è stata seguita anche in questa nuova ricerca in quanto risultata efficace, aveva preso a riferimento un insieme di tematiche formative che rappresentano, nel loro complesso, la gran parte di ciò che rientra nel nostro campo di interesse, sia per quanto concerne le tre dimensioni della sostenibilità, che l'ampio ambito della Responsabilità sociale d'impresa.

La presente ricerca, pertanto, anche per garantire una continuità di impostazione, è stata focalizzata, sia per i corsi di laurea che per i dottorati di ricerca e per le iniziative di Alta formazione, sulle seguenti tematiche formative articolate in 17 ambiti specifici classificati in:

- per la sostenibilità:
  - Ambientale: 1. clima ed energie rinnovabili, 2. agroalimentare, 3. chimica e biologia, 4. edilizia ed opere sostenibili, 5. educazione e sicurezza ambientale, 6. mobilità green;
  - Economica: 7. economia circolare, 8. finanza etica, 9. profili giuridici-economici;
  - Sociale: 10. sviluppo locale ed ecosistemi territoriali, 11. inclusione sociale, 12. innovazione sociale, 13. salute e servizi sanitari.
- per la Responsabilità sociale d'impresa:
  - 14. Governance e sviluppo Corporate Social Responsibility (CSR), 15. valutazione d'impatto e rendicontazione sociale/di sostenibilità, 16. welfare e parità di genere, 17. metodologie di comunicazione della CSR.

Una volta identificata ogni singola iniziativa formativa (per ateneo pubblico o privato, per regione e per facoltà o dipartimento), questa è stata classificata ricorrendo a due criteri: il primo restituisce la tipologia del corso stesso in relazione al titolo di fine percorso e dunque è possibile dar conto delle



iniziative suddivise in corsi di laurea triennale e magistrale, dottorati di ricerca, master di I e II livello, corsi di Alta formazione e corsi di perfezionamento; il secondo implica la descrizione di ciascun intervento formativo in relazione al contenuto del percorso e la classificazione dello stesso sulla base della prevalenza di una delle quattro macroaree e 17 tematiche specifiche sopra indicate.

A tal proposito, si specifica che gli ambiti per la descrizione delle attività formative relativamente alle macroaree tematiche sono stati qui utilizzati in coerenza sia con le attività in corso dal 2012 presso l'Inapp<sup>2</sup> per permettere una continuità funzionale alla lettura diacronica della dinamica dell'offerta, sia per quanto concerne in particolare la sostenibilità con le attività di indagine Istat (2024) che dedica nella rilevazione sulle imprese due moduli specifici rivolti alle azioni intraprese in merito ai temi della sostenibilità economica, ambientale e sociale, confermando la tripartizione che richiama la c.d. *triple bottom line*.

Nell'ambito del complesso delle linee di ricerca è stato previsto anche un confronto con gli attori e i protagonisti della domanda e dell'offerta mediante workshop dedicati (di cui si darà conto nel secondo capitolo del presente Paper), per dibattere, confrontarsi e riflettere insieme sui risultati raggiunti in progress, acquisendo al contempo dai diretti protagonisti della sostenibilità nel nostro Paese suggerimenti in merito alle chiavi interpretative e ai meccanismi che determinano le caratteristiche dell'offerta.

Le molteplici attività realizzate, completamente in house senza il ricorso a società o consulenze esterne, sono sintetizzate nell'infografica 1, che ne riporta la mappatura per l'anno accademico 2023-2024<sup>3</sup>, a partire dalla progettazione esecutiva fino alla pubblicazione di tre Working Paper relativi al Nord, al Centro e al Mezzogiorno e alla realizzazione di tre workshop multistakeholder: tutte attività che hanno richiesto e presupposto diversi livelli di comunicazione interna ed esterna all'Inapp, oltre a un costante presidio dottrinario e normativo in materia in ambito internazionale, comunitario e nazionale.

---

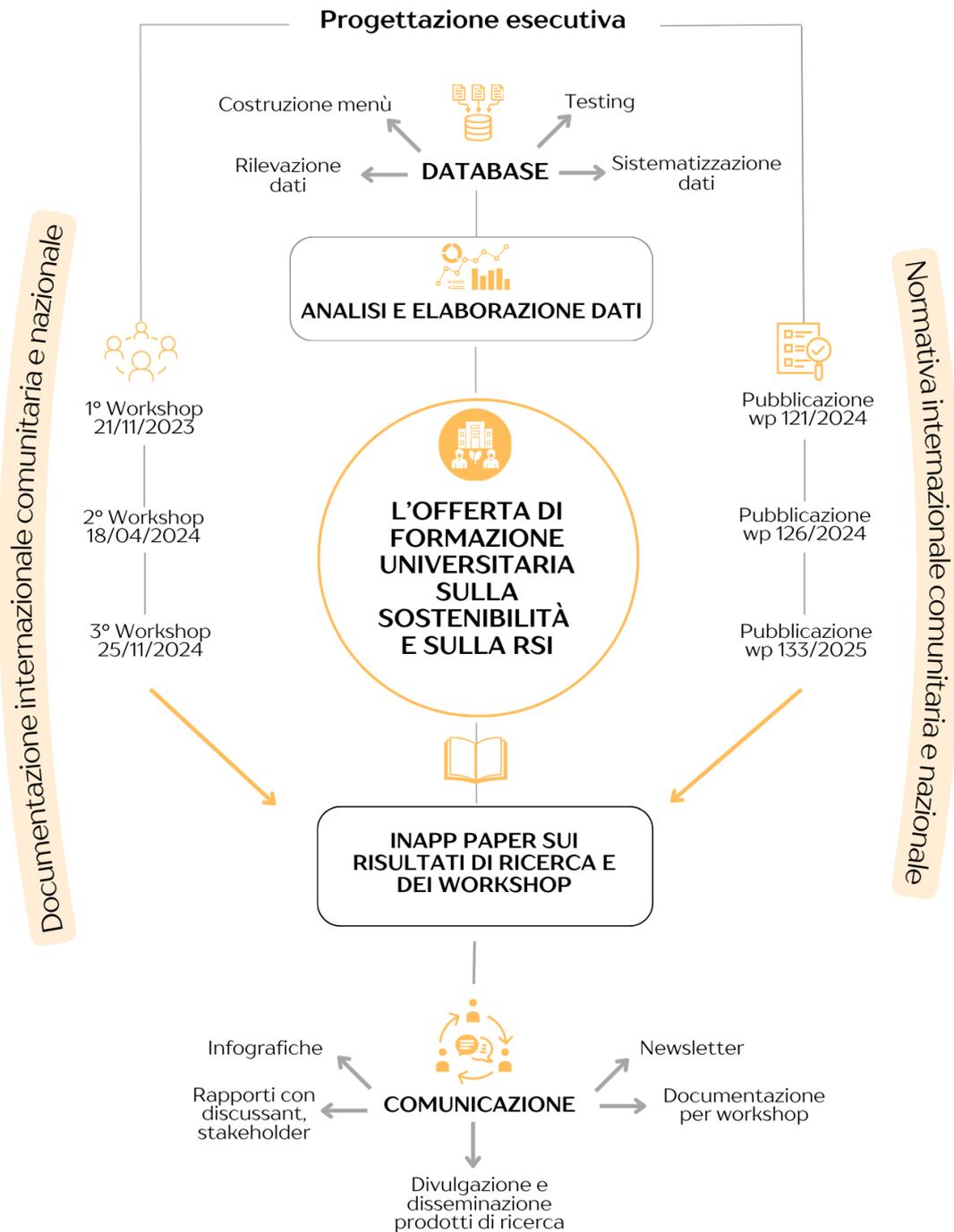
<sup>2</sup> Per avere un quadro esaustivo del percorso consolidato nel corso degli anni dall'Istituto sul tema della formazione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale d'impresa, si rinvia al link: <https://risorse.my.canva.site/inapp-percorso-naviga-rsi>.

<sup>3</sup> Per quel che riguarda le attività di raccolta delle informazioni relative alla formazione erogata presso gli atenei, queste sono state realizzate tra il mese di settembre 2023 e il mese di giugno 2024.



## Infografica 1 Mappatura delle attività di ricerca 2023-2024

### MAPPA DELLE ATTIVITÀ DI RICERCA



Fonte: Inapp



## 1.2 Gli atenei censiti e impegnati

L'indagine, come anticipato, ha interessato tutti gli atenei presenti sul territorio italiano e si è focalizzata sui soli corsi dell'anno accademico 2023-2024 interamente dedicati ai temi della sostenibilità ambientale, economica e sociale e della Responsabilità sociale di impresa, selezionando corsi di laurea (triennali e magistrali), dottorati di ricerca, master (I, II livello) e corsi di Alta formazione e di perfezionamento specificamente finalizzati alla creazione di professionalità high skill declinate sui nuovi asset strategici.

Come detto, gli atenei censiti sono stati 99, di cui 67 statali. La percentuale di atenei impegnati nella realizzazione di interventi interamente dedicati ai temi della Responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità è stata complessivamente del 91,9% (pari a 91 in valore assoluto), con valori sino al 94,1% tra gli atenei statali (ovvero 64 sui 68 censiti) a fronte del 87,1% di atenei non statali (27 sui 31 censiti).

Il dato, relativamente all'impegno sostenuto dal sistema accademico nel rispondere alla domanda di nuove professionalità, riflette la configurazione del sistema accademico pubblico e privato nelle diverse circoscrizioni geografiche: vede nelle regioni del Nord la quota percentuale di atenei statali impegnati più elevata (95,8%), seguita dagli atenei statali nelle regioni del Centro per i quali la quota percentuale di impegno si assesta sul 94,7% accompagnato anche da una partecipazione del sistema accademico non statale che si avvicina all'86% e che in valori assoluti si configura come più nutrito che nel resto d'Italia con 12 atenei privati attivi sui 14 con sede legale nella stessa ripartizione geografica (tabella 1). Nelle regioni del Mezzogiorno, infine, a fronte del 93,8% degli atenei complessivamente impegnati in attività dedicate ai processi di sostenibilità e RSI, si rileva – insieme – la percentuale meno elevata che nel resto del Paese di atenei statali impegnati (comunque non inferiore al 92%) e la percentuale più elevata di atenei privati impegnati (pari alla totalità dei sette presenti sul territorio).

**Tabella 1 Atenei censiti e Atenei impegnati nell'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per ripartizione geografica. Valori assoluti e valori %**

Ripartizione geografica	Atenei censiti				Atenei impegnati				Incidenza Atenei impegnati su Atenei censiti		
	Non statale	Statale	Totale		Non statale	Statale	Totale		Non statale	Statale	Totale
	v.a.		v.a.	val.%	v.a.		v.a.	val.%	val.%		
Nord	10	24	34	34,3	8	23	31	34,0	80,0	95,8	91,2
Centro	14	19	33	33,3	12	18	30	33,0	85,7	94,7	90,9
Sud e Isole	7	25	32	32,3	7	23	30	33,0	100,0	92,0	93,8
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>68</b>	<b>99</b>	<b>100</b>	<b>27</b>	<b>64</b>	<b>91</b>	<b>100</b>	<b>87,1</b>	<b>94,1</b>	<b>91,9</b>

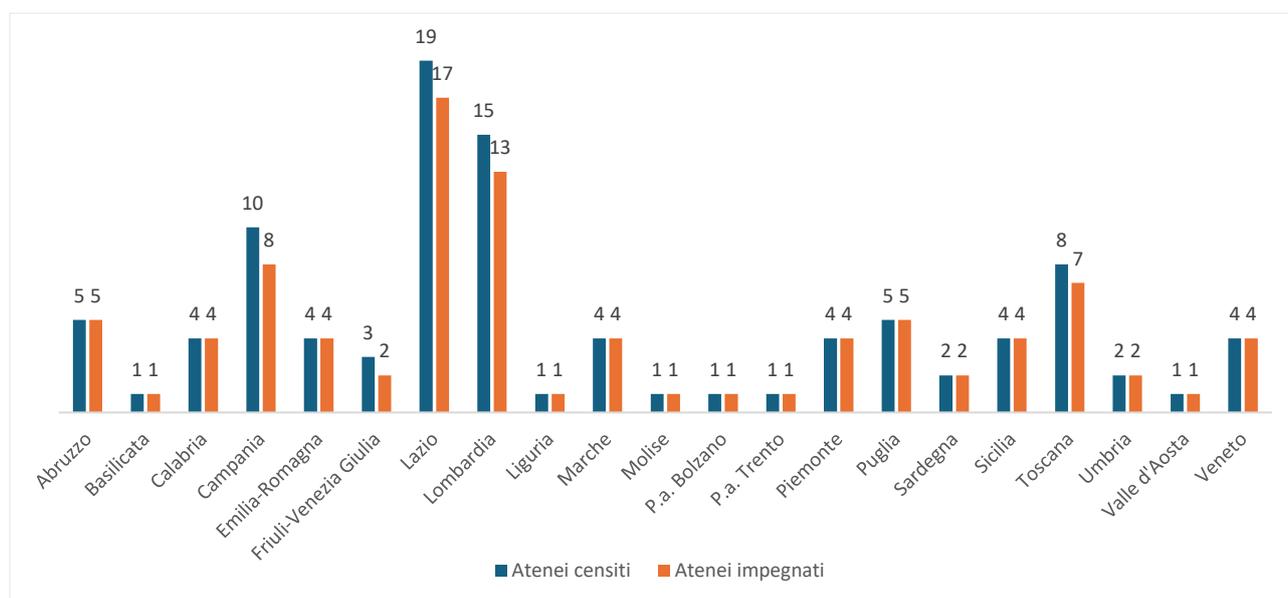
Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Gli atenei complessivamente impegnati, dunque, si trovano nel 34% dei casi nelle regioni del Nord e nel 66% dei casi equamente ripartiti tra le regioni del Centro e del Sud e Isole (a fronte invece di una dislocazione degli atenei censiti che vede il 34,3% nel Nord, il 33,3% nel Centro e il 32,3% nel Sud e Isole). Il dettaglio regionale (figura 1) mostra quanto l'impegno di rinnovare l'offerta declinando la formazione post secondaria sui temi della Responsabilità d'impresa e sostenibilità sia trasversale a tutte le regioni, indipendentemente dal numero di atenei presenti e censiti sul territorio.



Ovviamente i numeri più elevati interessano quelle regioni che ospitano la sede legale di un numero maggior di atenei come, ad esempio, il Lazio e la Lombardia dove, rispettivamente, a fronte di 19 atenei attivi ne sono impegnati 17 e a fronte di 15 presenti ne sono attivi 13. Ad eccezione delle Regioni Campania e Toscana (che presentano, nell'ordine, 10 e 8 atenei e ne vedono attivi rispettivamente 8 e 7) e della Regione Friuli-Venezia Giulia (con due atenei impegnati dei 3 presenti su territorio), in tutte le altre regioni d'Italia, dove il numero di atenei presenti è più contenuto, l'impegno ha interessato la totalità degli atenei presenti (pubblici o privati).

**Figura 1 Atenei censiti e Atenei impegnati nell'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per regione. Valori assoluti**



\*Gli Atenei con più sedi sono conteggiati una sola volta, considerando la sede prevalente e la sede legale.

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Tornando alla natura giuridica dei 91 atenei impegnati nell'offerta terziaria dedicata alla RSI e sostenibilità, la percentuale complessiva di atenei non statali impegnati nell'erogazione di almeno un intervento formativo è del 29,7% sul totale degli atenei impegnati. Tale percentuale è tutt'altro che omogenea nelle diverse regioni perché restituisce la fotografia e risulta coerente con la presenza o meno di una offerta privata sul territorio.

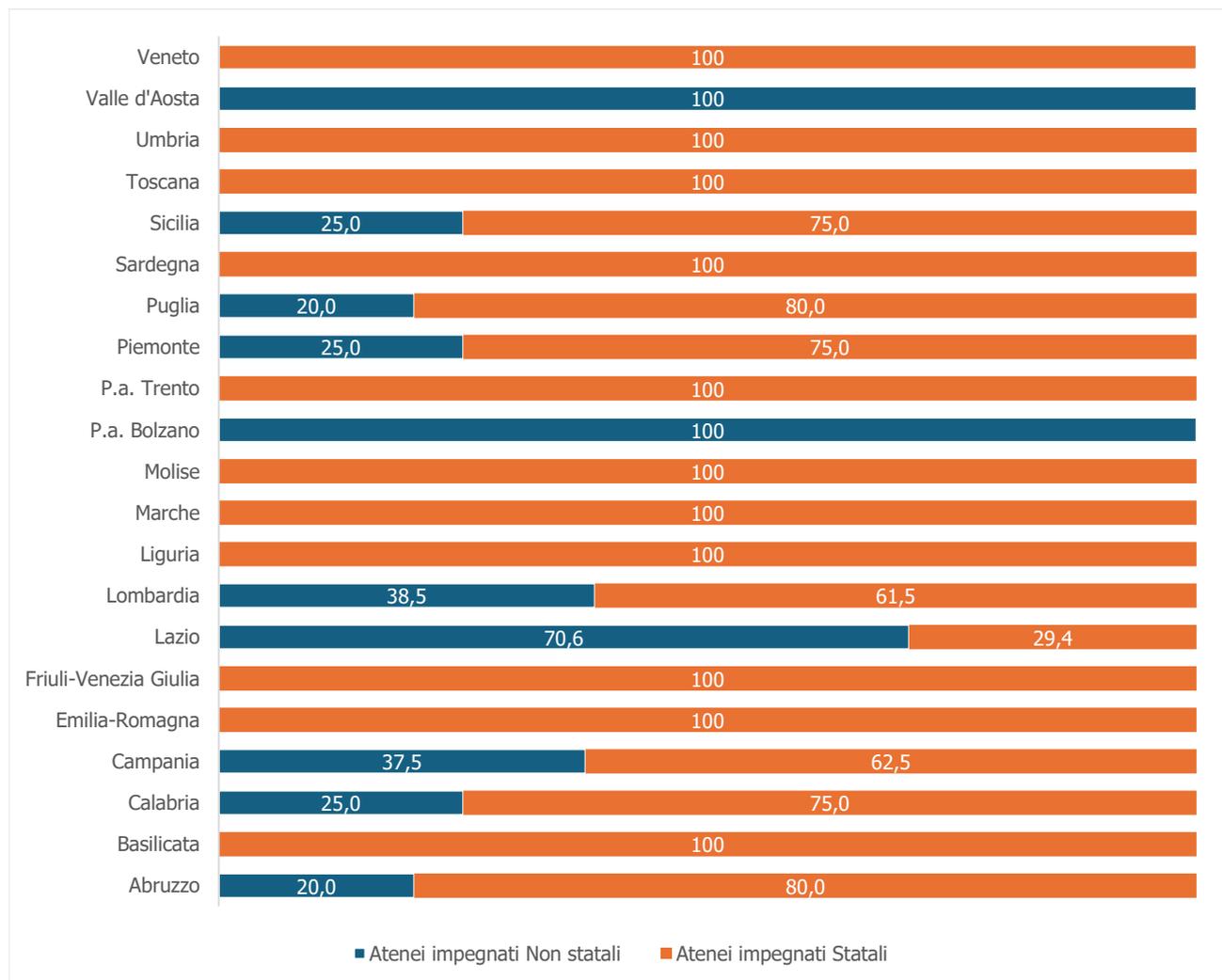
Nello specifico, le percentuali più elevate si riscontrano nella Regione Valle d'Aosta e nella Provincia autonoma di Bolzano, dove sul territorio sono presenti in modo esclusivo atenei privati (figura 2). Seguono la Regione Lazio la stessa regione in cui il numero di atenei privati risulta numericamente più consistente e dove la percentuale di atenei privati impegnati è pari a oltre il 70%, la Lombardia (con il 38,5% di soggetti privati impegnati), la Campania con il 37,5%, la Calabria, il Piemonte e la Sicilia (con una percentuale del 25% di soggetti privati impegnati) e l'Abruzzo e la Puglia dove le università non statali impegnate non superano il 20% del totale di quelle con sede legale su territorio.

Le rimanenti regioni, ovvero Veneto, Emilia-Romagna, Umbria, Sardegna, Molise, Marche, Liguria, Friuli-Venezia Giulia, Basilicata e la Provincia autonoma di Trento non vedono atenei privati impegnati



sul territorio e dunque l'offerta formativa è stata erogata in modo esclusivo dagli atenei con natura giuridica statale (cfr. anche tavola 1 in Allegato). Le caratteristiche dell'impegno però – come si vedrà più avanti – in merito alle reti e ai network avviati dai singoli atenei attesta comunque una collaborazione di soggetti pubblici e privati che concorrono nella realizzazione degli interventi tale da configurare i temi in oggetto come un asse di interesse comune attorno a cui perseguire un'offerta integrata.

**Figura 2 Atenei impegnati nell'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per regione e natura giuridica dell'Ateneo. Valori %**



\* Gli Atenei con più sedi sono conteggiati una sola volta, considerando la sede prevalente e la sede legale.  
Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

### 1.3 Gli interventi realizzati

A fronte di 91 atenei impegnati, sul territorio nazionale sono stati individuati 768 interventi formativi dedicati ai temi della RSI e sostenibilità. Questo vuol dire che in media ogni ateneo ha realizzato più di 8 interventi tra percorsi di laurea, dottorati e/o corsi di Alta formazione (con punte dei valori medi sino



a oltre 9 per gli atenei del Nord e fino a 7 negli atenei del Sud e delle Isole). La tabella 2 riporta le facoltà coinvolte.

In oltre un terzo dei corsi (34,5%) la facoltà direttamente interessata dall'offerta è stata quella legata alle Scienze con una preponderanza delle facoltà attive all'interno di atenei statali (38,4%).

**Tabella 2 Facoltà interessate dall'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per natura giuridica dell'Ateneo. Valori assoluti e valori %**

Facoltà	Natura giuridica dell'Ateneo					
	Non statale		Statale		Totale	
	v.a.	val.%	v.a.	val.%	v.a.	val.%
Architettura	2	1,7	49	7,5	51	6,6
Economia	62	53,0	109	16,7	171	22,3
Giurisprudenza	3	2,6	34	5,2	37	4,8
Ingegneria	14	12,0	137	21,0	151	19,7
Materie umanistiche	21	17,9	72	11,1	93	12,1
Scienze	15	12,8	250	38,4	265	34,5
<b>Totale</b>	<b>117</b>	<b>100</b>	<b>651</b>	<b>100</b>	<b>768</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Seguono le facoltà di Economia (22,3%) dove particolarmente rilevante è il concorso dell'impegno di atenei non statali. Analizzando infatti solo l'offerta realizzata presso atenei non statali, l'impegno delle facoltà di economia rappresenta il 53% del complesso dell'offerta erogata dagli istituti privati.

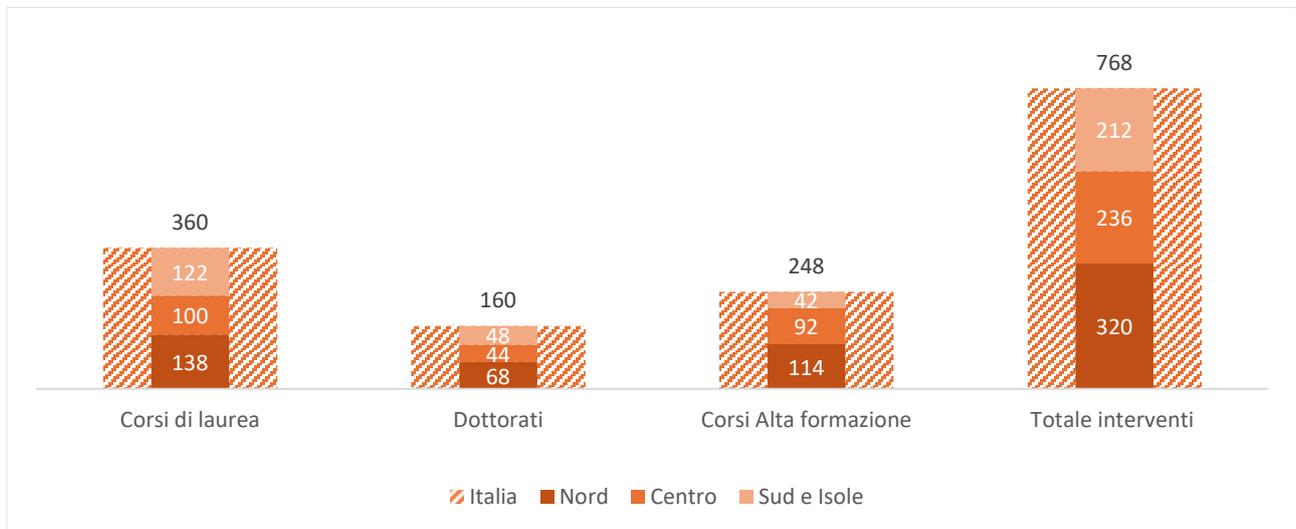
Seguono le facoltà di Ingegneria impegnate nell'erogazione del 19,7% degli interventi e il complesso delle facoltà a matrice umanistica (sociologia, psicologia, linguistica, ecc.) per un totale di 12,1% di interventi erogati; infine, le facoltà di Architettura e Giurisprudenza hanno concorso rispettivamente al 6,6% e al 4,8% degli interventi formativi. Entrambe hanno una prevalenza tra gli atenei statali dove il valore sale sino al 7,5% nel caso di Architettura e al 5,2%, per le facoltà di Giurisprudenza (contro l'appena 2,6% rilevato presso gli atenei privati).

Il numero degli interventi collegati alle diverse facoltà è direttamente dipendente dalle caratteristiche dei percorsi realizzati per formare professionalità legate ai temi in oggetto.

Come detto, nell'anno accademico 2023-2024 sono state individuate 768 attività corsuali realizzate dal complesso degli atenei pubblici e privati impegnati tra quelli censiti (cfr. tavola 2 in Allegato). Di questi, 360 ovvero il 46,9% del totale sono costituiti da corsi di laurea triennale o magistrale, 160, ovvero il 20,8% sono dottorati di ricerca e 248 (il restante 32,3%) rientrano tra gli interventi di Alta formazione (corsi di Alta formazione, master di I e II livello e corsi di perfezionamento) (figura 3).



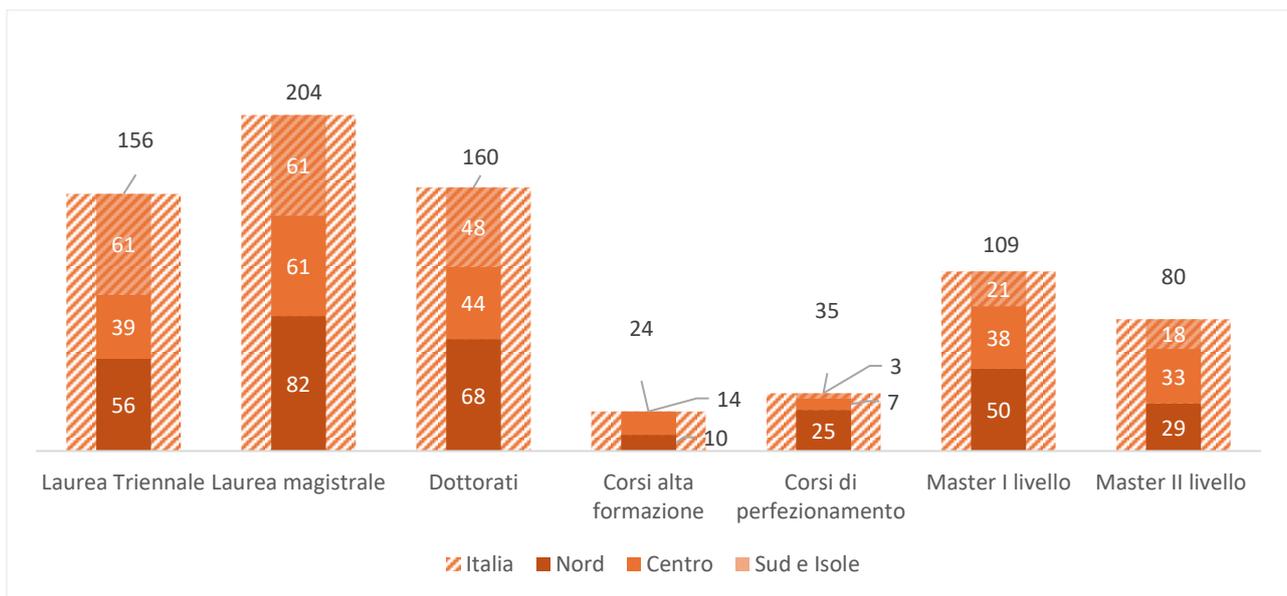
**Figura 3 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi e ripartizione geografica. Valori assoluti**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Nel dettaglio, si tratta di 156 corsi di laurea triennale e 204 interventi di laurea magistrale, 109 Master di I livello e 80 di II livello, 35 i corsi di perfezionamento e 24 i corsi definiti propriamente di Alta formazione (figura 4).

**Figura 4 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi e ripartizione geografica. Valori assoluti**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

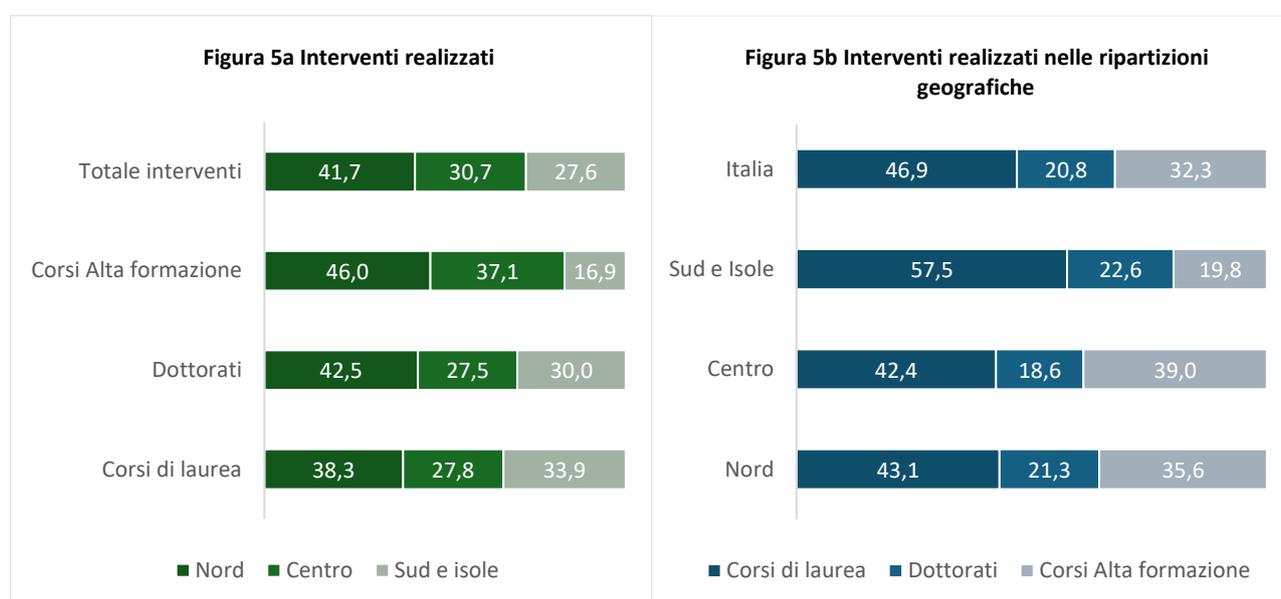


Il 41,7% degli interventi è stato realizzato da atenei con sede operativa in una regione del Nord; il 30,7% fa capo a un ateneo nelle regioni del Centro e poco più di un quarto (27,6%) nelle regioni del Sud e delle Isole (figura 5a).

La figura 5b riporta la distribuzione percentuale degli interventi realizzati per tipologia di corso all'interno di ciascuna ripartizione geografica.

La prevalenza dell'impegno degli atenei con sede legale nel Nord è particolarmente evidente nella erogazione di corsi di Alta formazione, anche in funzione di una prevedibile più ampia partecipazione di occupati, in linea con la maggiore industrializzazione dell'area del Paese; in questo segmento formativo la percentuale di atenei impegnati sale sino al 46%. Gli atenei con sede legale in una regione del Sud e Isole si sono più frequentemente concentrati sui corsi di laurea (triennale e magistrale).

**Figura 5 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi e ripartizione geografica. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Il dettaglio regionale della distribuzione degli interventi erogati per tipologia e regione indica una concentrazione degli interventi lì dove il numero degli atenei censiti e impegnati risultava già più consistente, tanto che il Lazio, la Lombardia, la Campania, l'Emilia-Romagna, la Toscana e il Veneto conducono la classifica delle regioni con il maggior numero di interventi realizzati in tutte le categorie di percorsi individuati (tabella 3).

**Tabella 3 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi e regione. Valori assoluti e valori %**

Regione	Corsi di laurea	Dottorati	Corsi Alta formazione	Totale	Corsi di laurea	Dottorati	Corsi Alta formazione	Totale
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	val. %	val. %	val. %	val. %
<b>Nord</b>	<b>138</b>	<b>68</b>	<b>114</b>	<b>320</b>	<b>38,3</b>	<b>42,5</b>	<b>46,0</b>	<b>41,7</b>
Emilia-Romagna	27	17	20	64	7,5	10,6	8,1	8,3
Friuli-Venezia Giulia	9	5	6	20	2,5	3,1	2,4	2,6
Liguria	6	4	2	12	1,7	2,5	0,8	1,6
Lombardia	46	19	46	111	12,8	11,9	18,5	14,5
P.a. Bolzano	6	1	1	8	1,7	0,6	0,4	1,0
P.a. Trento	3	4	1	8	0,8	2,5	0,4	1,0
Piemonte	16	6	18	40	4,4	3,8	7,3	5,2
Valle d'Aosta	1		1	2	0,3	0,0	0,4	0,3
Veneto	24	12	19	55	6,7	7,5	7,7	7,2
<b>Centro</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>92</b>	<b>236</b>	<b>27,8</b>	<b>27,5</b>	<b>37,1</b>	<b>30,7</b>
Lazio	52	15	67	134	14,4	9,4	27,0	17,4
Marche	16	7	7	30	4,4	4,4	2,8	3,9
Toscana	20	18	17	55	5,6	11,3	6,9	7,2
Umbria	12	4	1	17	3,3	2,5	0,4	2,2
<b>Sud e Isole</b>	<b>122</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>212</b>	<b>33,9</b>	<b>30,0</b>	<b>16,9</b>	<b>27,6</b>
Abruzzo	14	6	2	22	3,9	3,8	0,8	2,9
Basilicata	4	1	2	7	1,1	0,6	0,8	0,9
Calabria	10	3	5	18	2,8	1,9	2,0	2,3
Campania	36	15	15	66	10,0	9,4	6,0	8,6
Molise	3	1	4	8	0,8	0,6	1,6	1,0
Puglia	20	13	7	40	5,6	8,1	2,8	5,2
Sardegna	16	5	1	22	4,4	3,1	0,4	2,9
Sicilia	19	4	6	29	5,3	2,5	2,4	3,8
<b>Italia</b>	<b>360</b>	<b>160</b>	<b>248</b>	<b>768</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

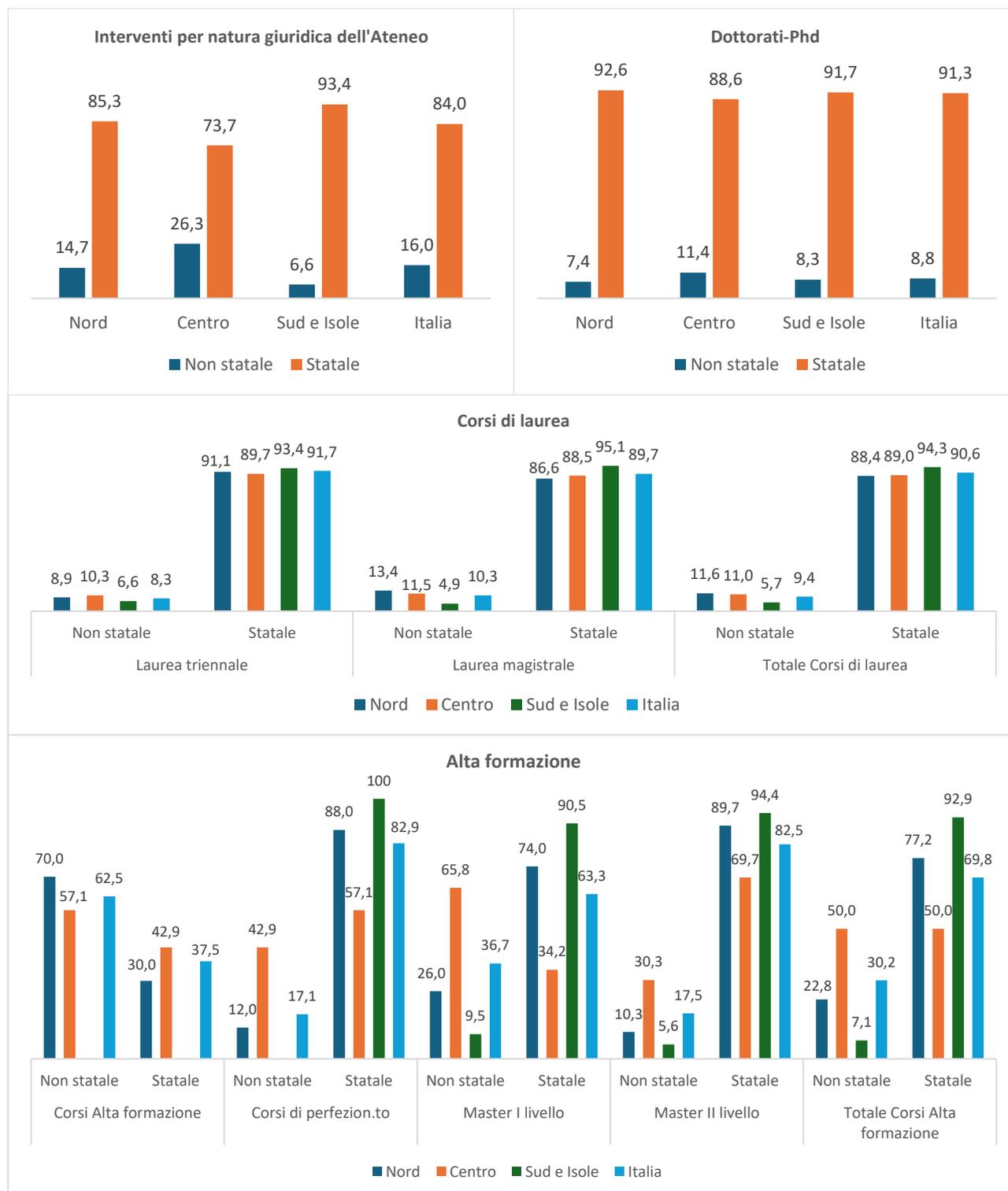
Anche in questo caso la dislocazione delle sedi operative degli atenei ha una rilevanza direttamente connessa alla dislocazione dell'offerta che, di fatto, si concentra sui territori delle città metropolitane ovvero nelle province di Roma, Milano, Napoli e Firenze. Interessante infine notare che Lombardia, Emilia-Romagna e Campania sono anche prime per quota percentuale di dottorati specificamente dedicati ai temi in oggetto, mentre la Regione Lazio – la stessa che presenta un'offerta che in sette casi su dieci è promossa da un ateneo non statale – si distingue per il più elevato numero di corsi di Alta formazione (27%) seguita solo dalla regione Lombardia con una quota che non supera il 18,5%.

Se infatti si guarda alla tipologia degli interventi per ripartizione geografica e natura giuridica degli atenei presso cui sono stati realizzati, sul piano complessivo l'impegno degli atenei non statali è più rilevante nelle regioni del Centro e in particolare del Lazio (dove ha sede legale il 50% di tutti gli atenei privati attivi sul tema) (cfr. tavola 3 Allegato).

Tale impegno non è trasversale però a tutte le diverse tipologie di intervento e risulta più marcato (pur con intensità differenti) proprio nella realizzazione dei corsi di Alta formazione, particolarmente accentuato nelle regioni dove il numero di atenei privati è più consistente e ha promosso un numero di corsi più rilevante (figura 6).



**Figura 6 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi, ripartizione geografica e natura giuridica dell'Ateneo. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



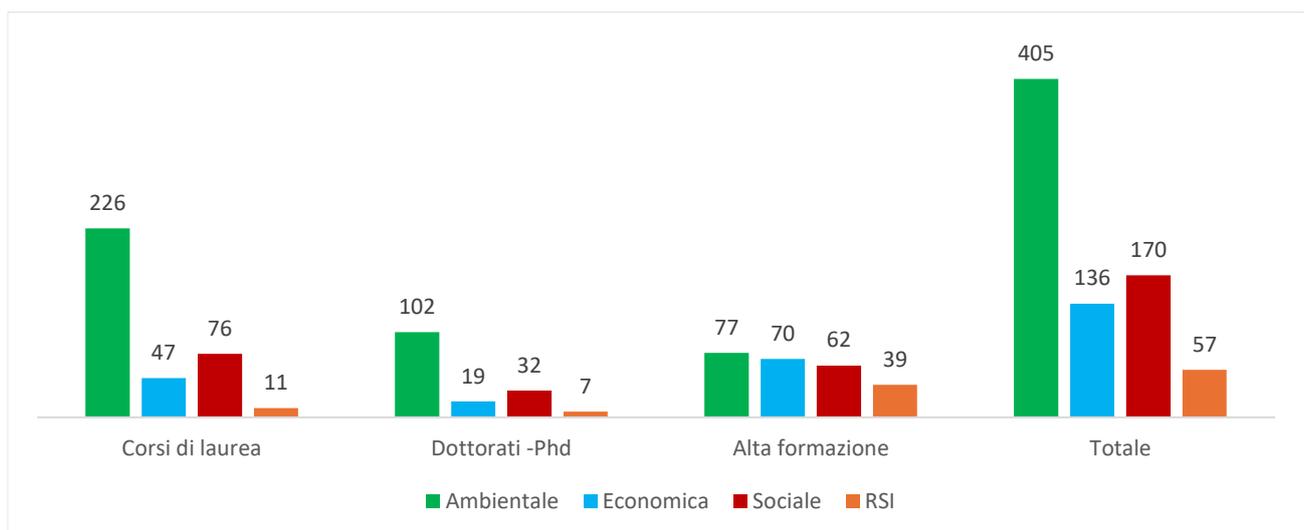
## 1.4 Le macro-aree e i contenuti tematici

Come già riportato nel testo, i singoli interventi, nell'intero panorama dell'offerta universitaria dell'anno accademico 2023-2024 sono stati individuati tra quelli interamente progettati per sviluppare conoscenze, abilità e competenze legate a figure e professionalità in grado di pianificare e agire secondo un approccio alla RSI e sostenibilità nel contesto ambientale, sociale ed economico. Tale attività ha prodotto l'identificazione di 768 interventi differenti per tipologia, settore di riferimento e titolo del corso.

Per facilità di lettura, i singoli corsi individuati e di interesse ai fini del presente lavoro di ricerca sono stati riaggregati in base a quattro grandi aree tematiche ovvero sostenibilità in ambito ambientale, sostenibilità economica, sostenibilità sociale e Responsabilità sociale d'impresa (quest'ultima specificamente dedicata a raccogliere tutti gli interventi dedicati, ad esempio, ai sistemi di governance aziendale in grado di sostenere processi di cambiamento aziendali legati ai complessi processi di inclusione dei lavoratori più fragili)<sup>4</sup>.

Rispetto alle quattro macro-aree, più di 400 interventi sono dedicati alla sostenibilità ambientale (figura 7). Una prevalenza che ricorre in tutte le tipologie formative censite e che risulta particolarmente evidente soprattutto nei corsi di laurea (che da soli contano ben 226 corsi dedicati alla sostenibilità ambientale). Seguono gli interventi dedicati alla sostenibilità sociale (con 170 interventi) ed economica (con 136 interventi, la metà circa dei quali è sviluppata nell'alveo dell'Alta formazione). Più contenuto il numero di interventi dedicati alla Responsabilità sociale di impresa – che trova anch'essa una sua più cospicua ricorrenza tra i corsi di Alta formazione.

**Figura 7 Interventi di formazione universitaria per tipologia di percorsi e Area tematica. Valori assoluti**



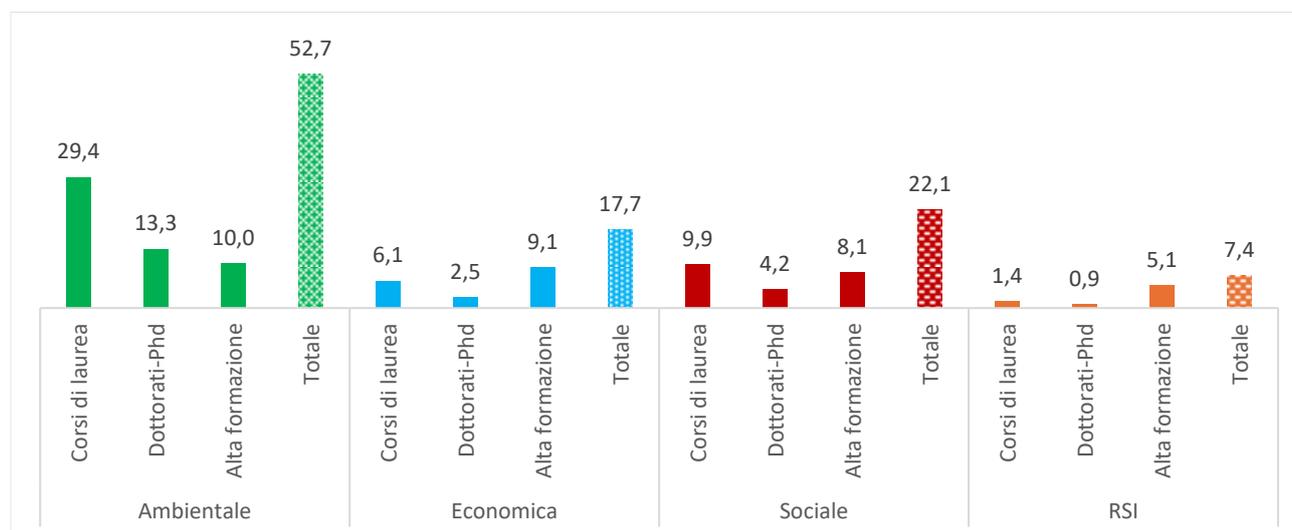
Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

<sup>4</sup> Per gli ambiti utilizzati per la descrizione e classificazione delle attività formative individuate e di cui si dà conto nel presente lavoro, cfr. par. 1.1.



Una configurazione che trova conferma anche nella distribuzione della quota percentuale degli interventi erogati secondo cui l'area della sostenibilità ambientale risulta di gran lunga quella prevalente e raccoglie il 52,7% di tutti gli interventi realizzati (figura 8).

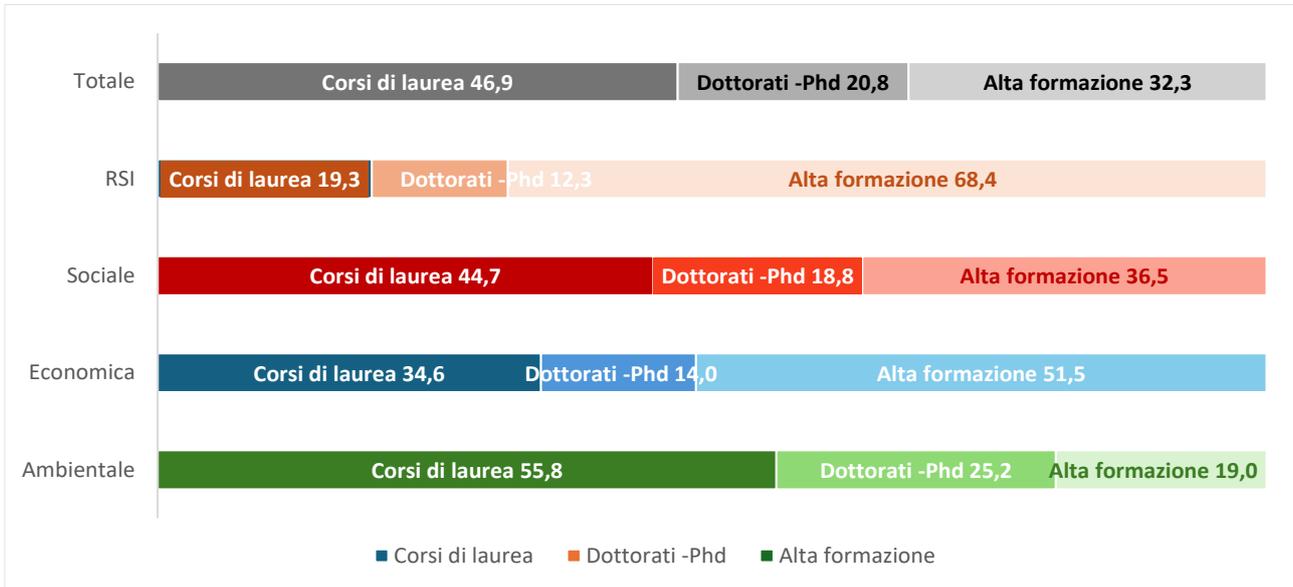
**Figura 8 Interventi di formazione universitaria per tipologia di percorsi e Area tematica. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

La figura 9 riporta la distribuzione percentuale dei singoli percorsi (laurea, dottorati di ricerca e di Alta formazione) per ogni specifica area tematica. Risulta in tutta evidenza come la formazione in area ambientale sia più diffusamente oggetto dei corsi di laurea (triennali e magistrali), mentre l'implementazione di competenze collegate alla sostenibilità economica e alla Responsabilità sociale d'impresa sia per lo più oggetto di ulteriori percorsi di approfondimento post-lauream con particolare riferimento ai corsi di perfezionamento, master (I e II livello) o corsi di Alta formazione che vedono una maggiore presenza di lavoratori. In queste aree contenutistiche (così come pure in parte in quella legata alla sostenibilità sociale) sembra che la specificità dei temi legati allo sviluppo sostenibile e all'innovazione dei processi e dei contesti urbani e sociali si innesti su saperi già consolidati in precedenti percorsi di laurea.

**Figura 9 Interventi di formazione universitaria per Area tematica e tipologia di percorsi. Valori %**

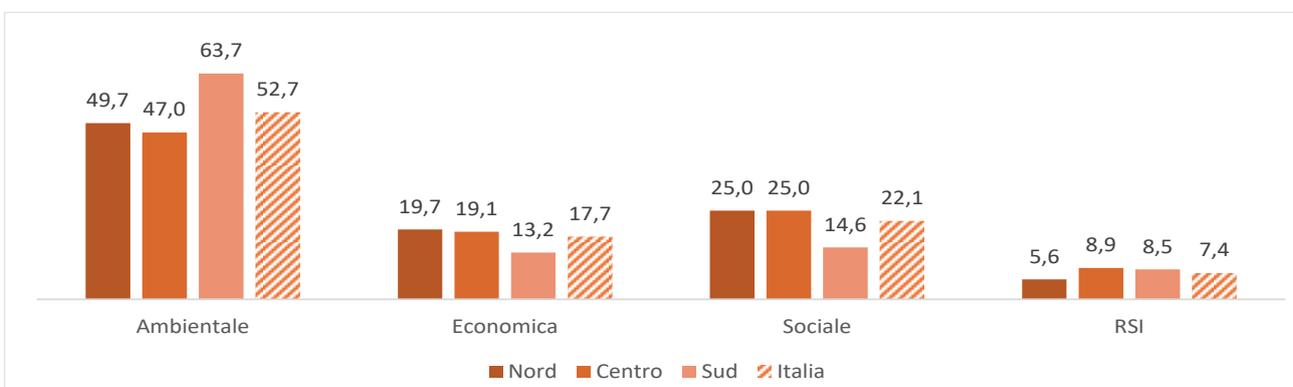


Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Rispetto alla distribuzione per ripartizione geografica, gli atenei con sede legale nelle regioni del Sud e Isole si distinguono per il 63,7% degli interventi dedicati alla sostenibilità ambientale (contro il 49,7% degli atenei delle regioni del Nord e il 47% degli atenei del Centro). Di contro, gli stessi sono meno impegnati in interventi che sostengono interventi formativi dedicati alla sostenibilità economica e sociale. In questi ultimi due ambiti contenutistici, gli atenei nelle regioni del Nord e del Centro sono invece allineati con una percentuale di interventi erogati che si assesta a poco più del 19% per l'area economica e al 25% per l'area sociale (figura 10).

Un'ultima menzione riguarda infine l'area della Responsabilità sociale di impresa, che raccoglie nelle regioni del Centro l'8,9% e nel Sud e Isole l'8,5% degli interventi selezionati, contro il 5,6% di interventi realizzati nelle regioni del Nord su contenuti analoghi.

**Figura 10 Interventi di formazione universitaria per Area tematica e ripartizione geografica. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

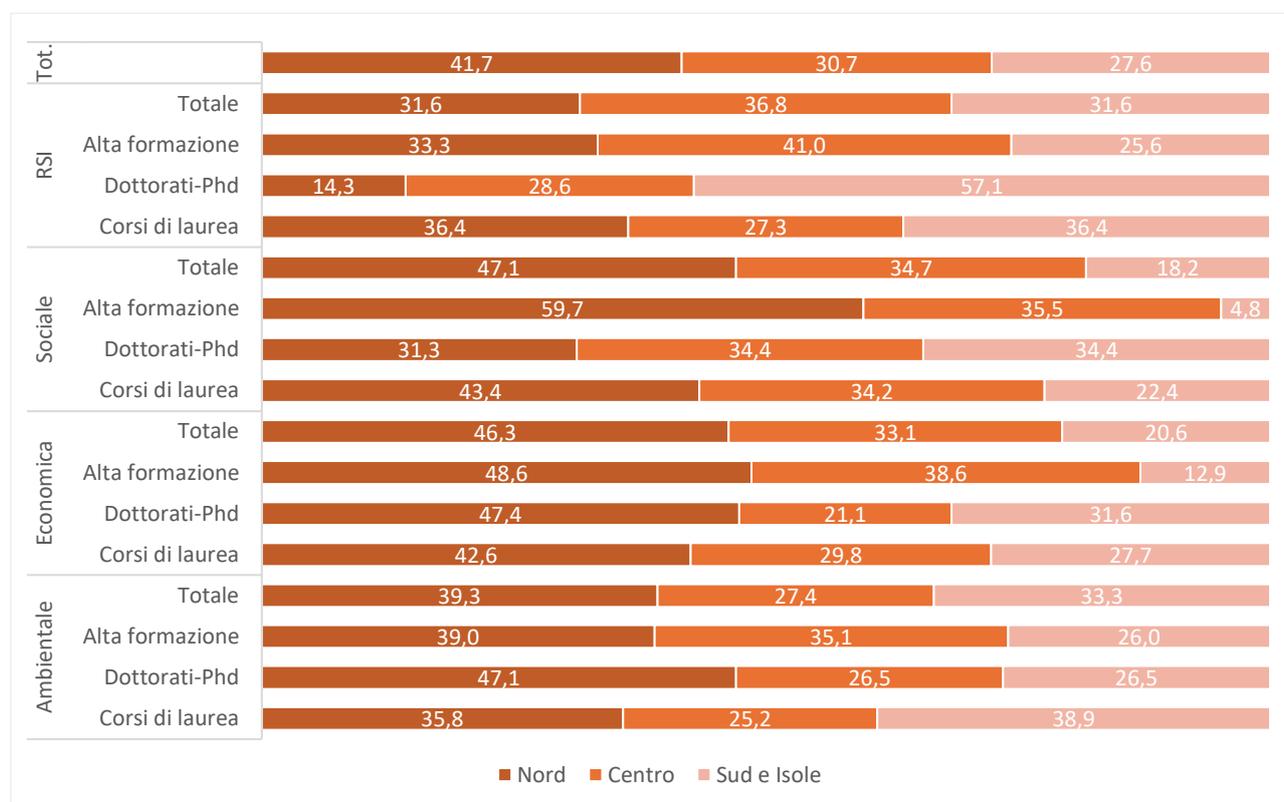


L'ulteriore incrocio tra area tematica, tipologia di percorso realizzato e ripartizione geografica della sede dell'ateneo restituisce un quadro più preciso della configurazione dell'offerta universitaria in tema di sostenibilità e RSI (figura 11).

Della molteplicità dei dati disponibili, si mette in evidenza che tra i dottorati realizzati nell'ambito della Responsabilità d'impresa oltre il 57% è stato realizzato da un ateneo del Sud o delle Isole.

A fronte di tutti i dottorati realizzati su tema della sostenibilità ambientale, più del 47% è erogato in un ateneo del Nord così come pure quasi il 60% di corsi di Alta formazione dedicati alla sostenibilità sociale.

**Figura 11 Interventi di formazione universitaria per tipologia di percorsi, Area tematica e ripartizione geografica. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Tenendo come riferimento l'articolato quadro di obiettivi, indicazioni normative, modelli e strumenti (anche di *reporting*) volti a intervenire sull'impatto che le imprese generano su ambiente, economia e società nel medio e lungo periodo, si è proceduto ad analizzare i singoli interventi secondo più specifici contenuti collegati a ciascuna delle quattro macroaree tematiche. Nella riclassificazione, si specifica che si è scelto, in questa sede, di collegare in modo univoco ogni iniziativa a uno e uno solo dei contenuti adottando il criterio di prevalenza secondo la definizione del singolo corso e il riferimento alla Facoltà e Dipartimento impegnato nella erogazione dell'intervento. Pur riconoscendo che molti percorsi potessero comprendere moduli trasversali a più contenuti, tale opzione ha permesso di procedere nell'analisi restituendo un quadro di più lineare interpretazione.



A partire da tali premesse, i 768 interventi sono stati ricondotti a 17 contenuti specifici:

- sei per l'area Ambientale (agroalimentare; chimica e biologia; clima ed energie rinnovabili; edilizia e opere sostenibili; educazione e sicurezza ambientale; mobilità green). Questa area raccoglie il 52,7% degli interventi realizzati su territorio per un totale di 405 percorsi;
- tre per l'area Economica (economia circolare, finanza etica e formazione per profili giuridico-economici). Questa area raccoglie il 17,7% degli interventi realizzati su territorio per un totale di 136 percorsi;
- quattro per l'area Sociale (inclusione sociale; innovazione sociale; salute e servizi sanitari; sviluppo locale ed ecosistema del territorio). Questa area raccoglie il 22,1% degli interventi realizzati su territorio per un totale di 170 percorsi;
- quattro per l'area della RSI (comunicazione; governance e sviluppo CSR; valutazione d'impatto e rendicontazione; welfare e parità di genere). Questa area raccoglie il 7,4% degli interventi per un totale di 57 percorsi.

Per l'area della sostenibilità ambientale, quasi un terzo dei percorsi (32,1%) ha affrontato contenuti formativi relativi ai cambiamenti climatici, agli impatti dell'azione antropica sul clima, alle modificazioni ambientali e alle energie rinnovabili. L'edilizia e le opere sostenibili sono state invece oggetto del 28,4% degli interventi ricompresi nell'area ambientale. Considerando che questa ultima interessava più della metà delle iniziative, da soli questi due contenuti hanno interessato più di un corso su quattro di tutti quelli censiti e individuati come afferenti al tema della sostenibilità (figura 12).

Seguono i corsi che hanno affrontato le questioni delle trasformazioni e innovazioni in ambito agroalimentare (15,6%), della ricerca e produzione in ambito della chimica e biologia (12,6%) e della educazione e sicurezza ambientale (9,4%). Le questioni legate alla mobilità green invece hanno rappresentato il contenuto prevalente per un numero residuale di percorsi pari al 2% di tutti quelli realizzati nell'area della sostenibilità ambientale.

Per quanto concerne l'area della sostenibilità economica, oltre l'80% degli interventi ha riguardato i processi, meccanismi e interazioni con gli stakeholder per sostenere lo sviluppo dell'economia circolare. Le questioni di finanza etica hanno interessato il 16,9% delle iniziative, mentre la formazione di profili giuridico-economici specificamente declinati sulla sostenibilità economica è stata erogata in meno del 3% dei corsi.

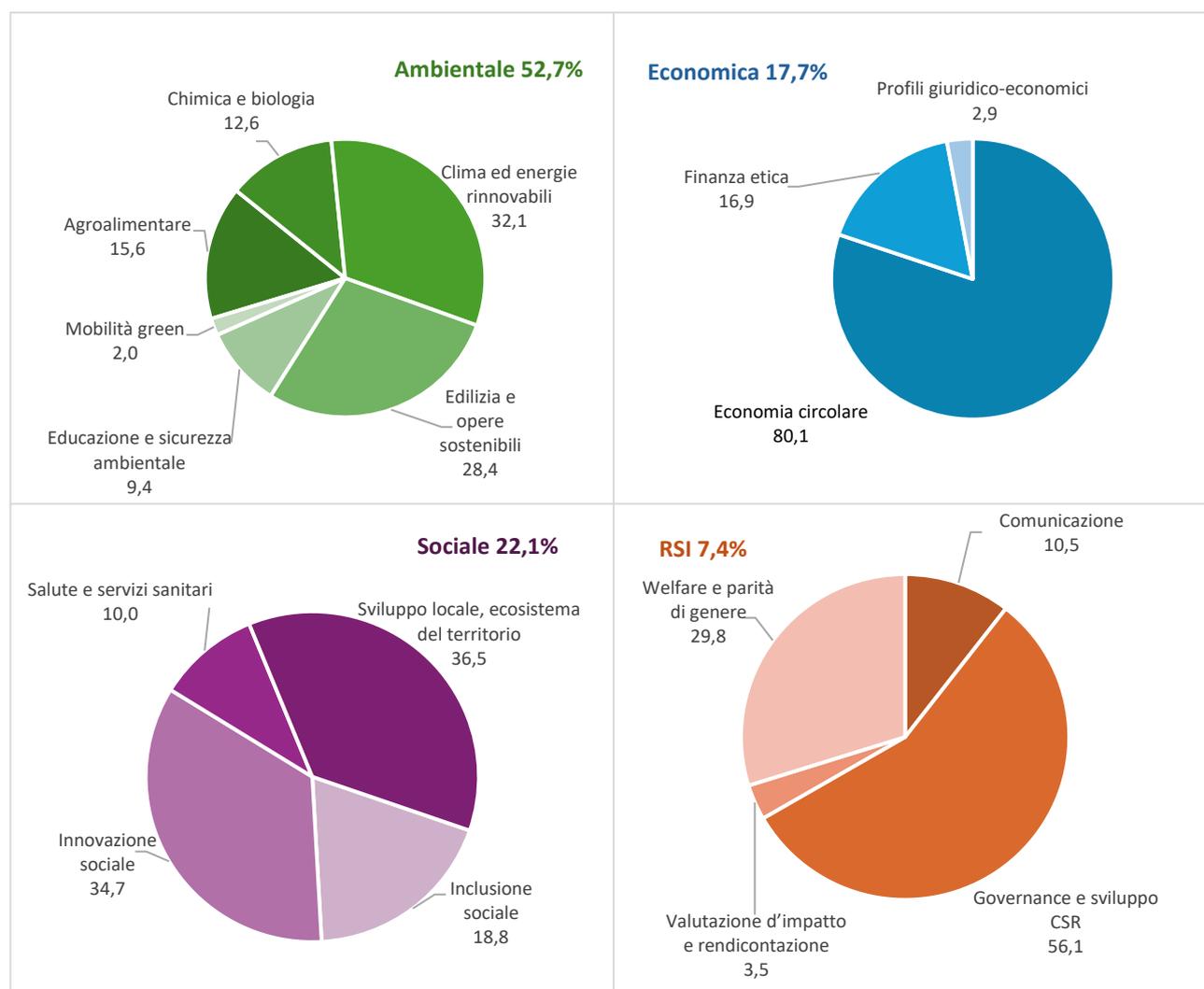
Nell'ambito della sostenibilità sociale, più di due terzi degli interventi erogati hanno riguardato lo sviluppo locale e gli ecosistemi del territorio (36,5%) – con una pluralità di iniziative che vanno dalla pianificazione degli spazi urbani ed extraurbani alla gestione delle reti territoriali per lo sviluppo del territorio – e l'innovazione sociale (34,7%) con interventi concernenti una pluralità di temi come ad esempio l'applicazione dei diritti umani, i processi di inclusione delle minoranze, le politiche di comunità. A questi ultimi, si associa anche l'ulteriore 18,8% di corsi focalizzati in modo esclusivo proprio sull'inclusione sociale con una ricorrenza di percorsi dedicati alla gestione dei conflitti, alla qualità delle relazioni sui territori e allo sviluppo di nuove politiche per sostenere e contrastare ogni tipo di discriminazione e fragilità.

Infine, nell'ambito dell'area della Responsabilità sociale d'impresa, interessata come si ricorda da poco più del 7% del totale dell'offerta formativa, ben oltre la metà (56,1%) ha previsto iniziative



direttamente dedicate ai sistemi di governance aziendali nell'ottica dello sviluppo responsabile sia verso il territorio e le comunità locali, sia lungo il versante interno all'impresa stessa con riferimento alla interazione anche con soggetti del Terzo settore e/o del mondo associativo. Un ulteriore 30% circa di interventi ha riguardato la parità di genere e i sistemi di welfare dei lavoratori – inclusi quelli della Pubblica amministrazione.

**Figura 12 Interventi di formazione universitaria per contenuto dell'Area tematica. Valori %**



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

Il tema della comunicazione ha interessato il 10% dei corsi per RSI, mentre la formazione più specifica dedicata ai processi e modelli di valutazione degli impatti e rendicontazione della sostenibilità non ha superato il 3,5% degli interventi (ovvero, in valore assoluto il numero di 2 corsi sul totale di tutti quelli realizzati); un'area questa che, anche alla luce degli obblighi per le imprese di rendicontazione della sostenibilità e di allineamento alla tassonomia europea per favorire gli investimenti ESG, potrà assumere nel prossimo futuro importanti prospettive di sviluppo.



La distribuzione dei percorsi formativi realizzati per contenuti specifici delle aree tematiche all'interno delle ripartizioni geografiche mostra alcune differenze date dal diverso orientamento degli atenei anche in base alla loro dislocazione geografica (tabella 4). Nello specifico, nelle regioni del Sud e delle Isole si conferma una più ampia ricorrenza di interventi legati alla sostenibilità ambientale in particolare sui temi dell'edilizia e opere sostenibili (21,2% nel Mezzogiorno contro l'11,9% nel Nord e il 13,6% nel Centro) e delle energie rinnovabili e modificazioni del clima (18,4%).

Di contro, il 9,1% dei corsi nel Nord sono specificamente incentrati sul versante agroalimentare (contro il 6,8% rilevato nelle regioni del Centro e l'8,5% nel Sud e Isole). Nell'area economica, l'economia circolare ha interessato in più ampia misura gli atenei con sede legale nelle regioni del Centro (16,5%, contro il 14,4% del Nord e l'11,3% del Sud), mentre gli interventi su finanza etica appaiono marginali nelle regioni del Centro e del Mezzogiorno ma interessano il 5% dei corsi nelle regioni del Nord. Gli atenei nelle regioni del Centro, inoltre, si distinguono in valori percentuali rispetto a quanto avvenuto nelle altre ripartizioni geografiche anche per gli interventi dedicati alla governance e sviluppo CSR nell'ambito della RSI (5,5%). È da sottolineare però che – al di là del peso percentuale rispetto al complesso degli interventi il numero dei percorsi dedicati alla RSI accomuna l'attività degli atenei del Nord, Centro e Mezzogiorno. Continuando a guardare i valori assoluti, analogo è anche l'impegno assunto (nel Centro e nel Nord) per corsi realizzati nell'area della sostenibilità sociale con particolare riferimento ai contenuti collegati all'innovazione sociale e allo sviluppo locale ed ecosistemi del territorio.

**Tabella 4 Interventi di formazione universitaria per contenuto dell'Area tematica e ripartizione geografica. Valori assoluti e valori %**

	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale	Nord	Centro	Sud e Isole	Totale
	Valori assoluti				Valori %			
<b>AMBIENTALE</b>	<b>159</b>	<b>111</b>	<b>135</b>	<b>405</b>	<b>49,7</b>	<b>47,0</b>	<b>63,7</b>	<b>52,7</b>
Agroalimentare	29	16	18	63	9,1	6,8	8,5	8,2
Chimica e biologia	14	13	24	51	4,4	5,5	11,3	6,6
Clima ed energie rinnovabili	58	33	39	130	18,1	14,0	18,4	16,9
Edilizia e opere sostenibili	38	32	45	115	11,9	13,6	21,2	15,0
Educazione e sicurezza ambientale	18	14	6	38	5,6	5,9	2,8	4,9
Mobilità green	2	3	3	8	0,6	1,3	1,4	1,0
<b>ECONOMICA</b>	<b>63</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>136</b>	<b>19,7</b>	<b>19,1</b>	<b>13,2</b>	<b>17,7</b>
Economia circolare	46	39	24	109	14,4	16,5	11,3	14,2
Finanza etica	16	5	2	23	5,0	2,1	0,9	3,0
Profili giuridico-economici	1	1	2	4	0,3	0,4	0,9	0,5
<b>SOCIALE</b>	<b>80</b>	<b>59</b>	<b>31</b>	<b>170</b>	<b>25,0</b>	<b>25,0</b>	<b>14,6</b>	<b>22,1</b>
Inclusione sociale	10	10	12	32	3,1	4,2	5,7	4,2
Innovazione sociale	24	20	15	59	7,5	8,5	7,1	7,7
Salute e servizi sanitari	12	3	2	17	3,8	1,3	0,9	2,2
Sviluppo locale, ecosistema del territorio	34	26	2	62	10,6	11,0	0,9	8,1
<b>RSI</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>5,6</b>	<b>8,9</b>	<b>8,5</b>	<b>7,4</b>
Comunicazione	3	1	2	6	0,9	0,4	0,9	0,8
Governance e sviluppo CSR	12	13	7	32	3,8	5,5	3,3	4,2
Valutazione d'impatto e rendicontazione	2			2	0,6			0,3
Welfare e parità di genere	1	7	9	17	0,3	3,0	4,2	2,2
<b>Totale</b>	<b>320</b>	<b>236</b>	<b>212</b>	<b>768</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

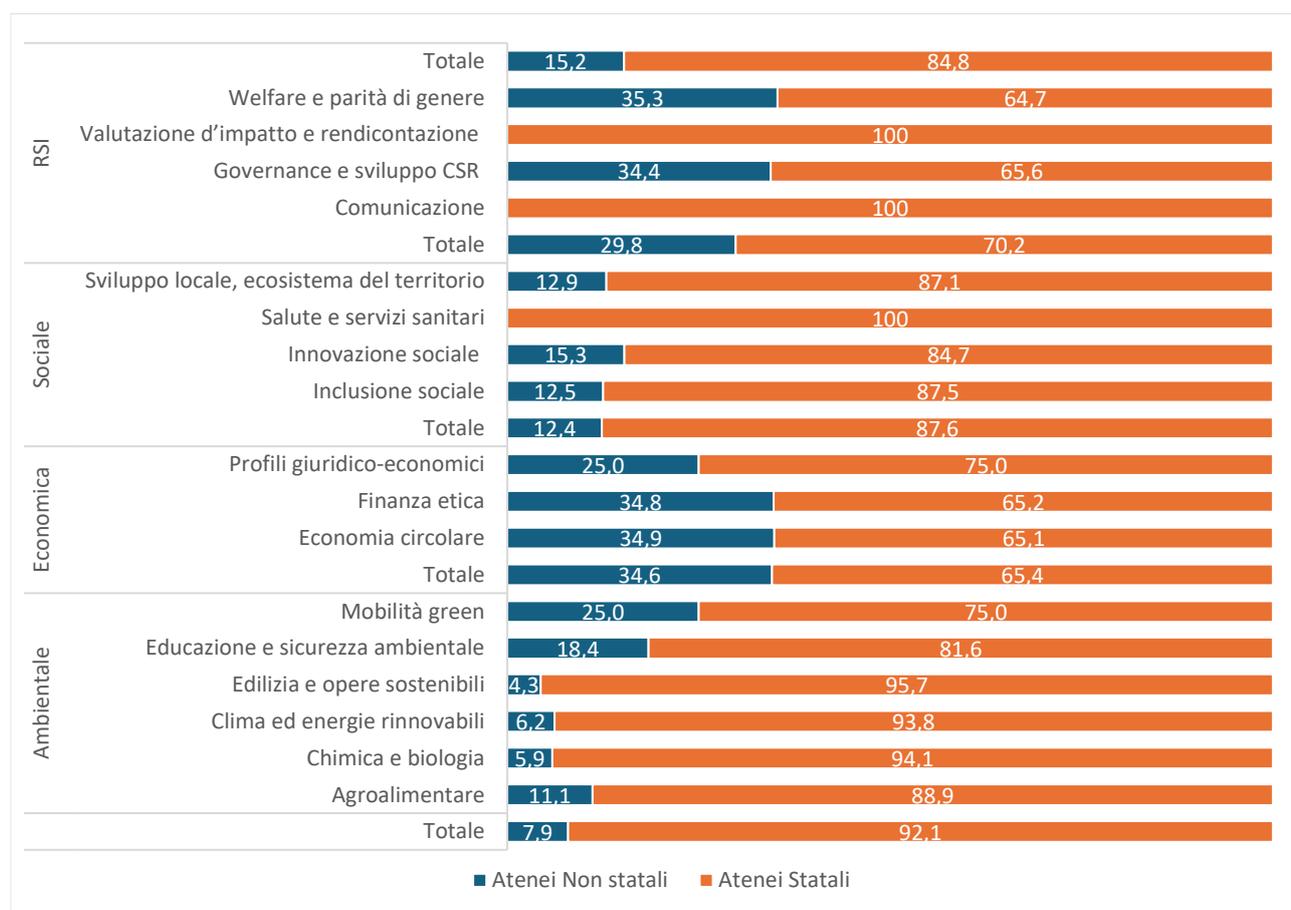
Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



Una lettura dei contenuti per tipologia di percorsi ribadisce la più generale diversificazione delle aree tematiche in relazione al titolo in uscita dagli interventi realizzati. Se, infatti, i contenuti collegati all'area ambientale sono stati oggetto dei corsi di laurea triennale e magistrale con un contributo più significativo dei master di I e II livello per i soli ambiti clima ed energie rinnovabili e edilizia e opere sostenibili (cfr. anche tavola 4 in Allegato), i contenuti dell'area economica e RSI sono stati prevalentemente oggetto di interventi di Alta formazione o corsi di perfezionamento. Lo stesso è avvenuto per i percorsi dedicati all'area della sostenibilità economica, con l'eccezione degli interventi dedicati ai processi di economia circolare che vedono una numerosità di interventi sia tra i corsi di laurea, sia nei dottorati, sia nei percorsi di Alta formazione e in particolare nei master di I livello.

Il dettaglio per natura giuridica dell'ateneo che ha erogato i singoli interventi in relazione ai contenuti di riferimento conferma il maggiore impegno degli atenei non statali nelle aree della RSI e della sostenibilità economica con una particolare declinazione dei percorsi dedicati rispettivamente ai sistemi di governance e sviluppo CSR e alla finanza etica ed economia circolare (figura 13) pur costituendo nel complesso un'offerta molto ridotta in valori assoluti (cfr. tavola 5 in Allegato).

**Figura 13 Interventi di formazione universitaria per contenuti dell'Area tematica e natura giuridica dell'Ateneo. Valori %**

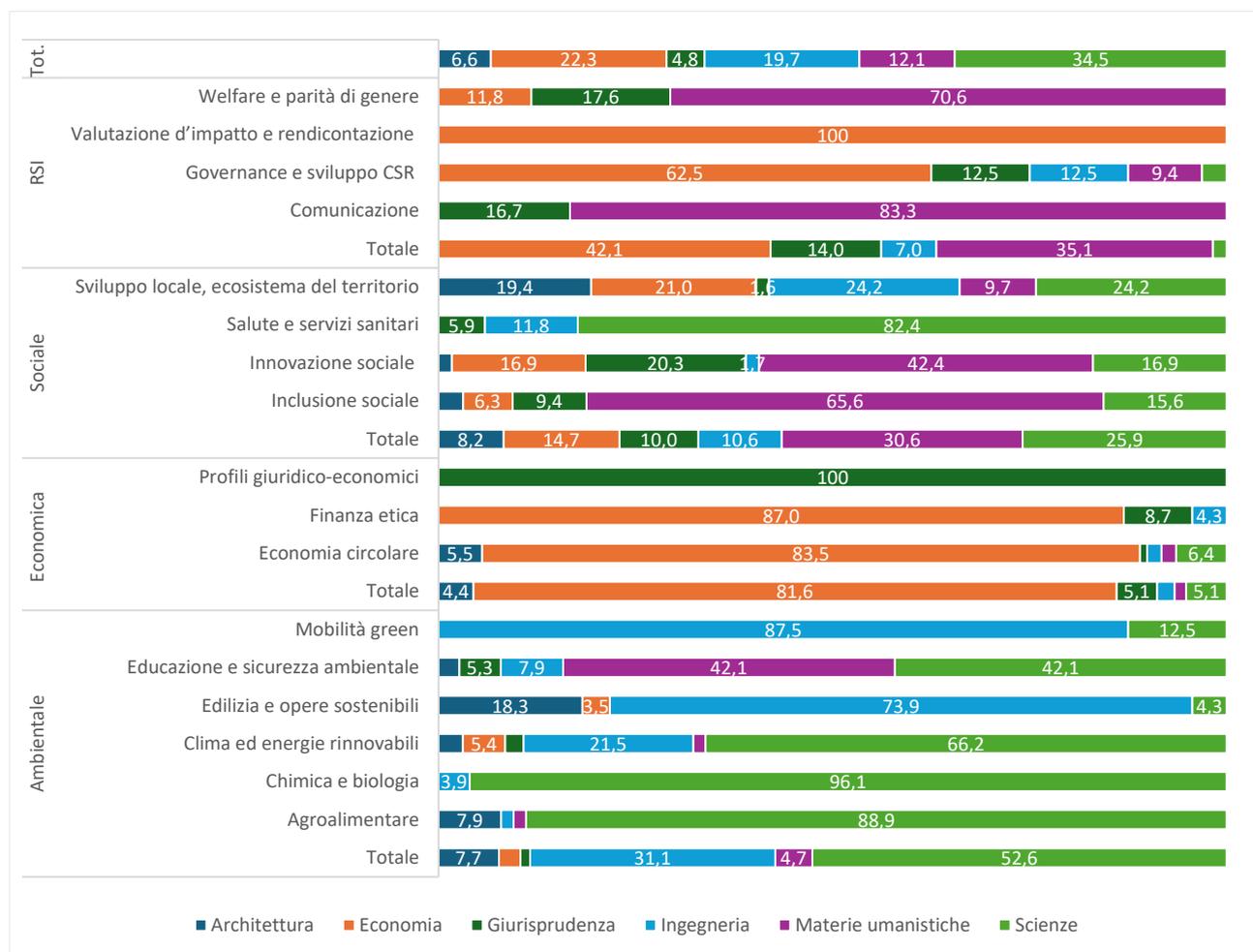


Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



L'incrocio tra contenuto dell'area tematica e facoltà impegnata nell'erogazione degli interventi, pur nella coerenza delle competenze specifiche di ciascun dipartimento, mostra contaminazioni interessanti per quel che riguarda la configurazione dell'offerta che affronta i temi della sostenibilità e della RSI puntando all'integrazione e alla trasversalità dei saperi per sostenere lo sviluppo dei temi legati ai nuovi asset strategici. In questo senso si spiegano ad esempio i contributi offerti dal complesso delle facoltà umanistiche a contenuti legati ad un mutamento sociale, tecnico e tecnologico che si avvalgono dei contenuti legati all'educazione ambientale, all'innovazione sociale e alla costruzione di modelli comunicativi, di governance innovativa e di welfare (figura 14).

**Figura 14 Interventi di formazione universitaria per contenuti dell'Area tematica e Facoltà o Dipartimento coinvolto nell'Ateneo. Valori %**

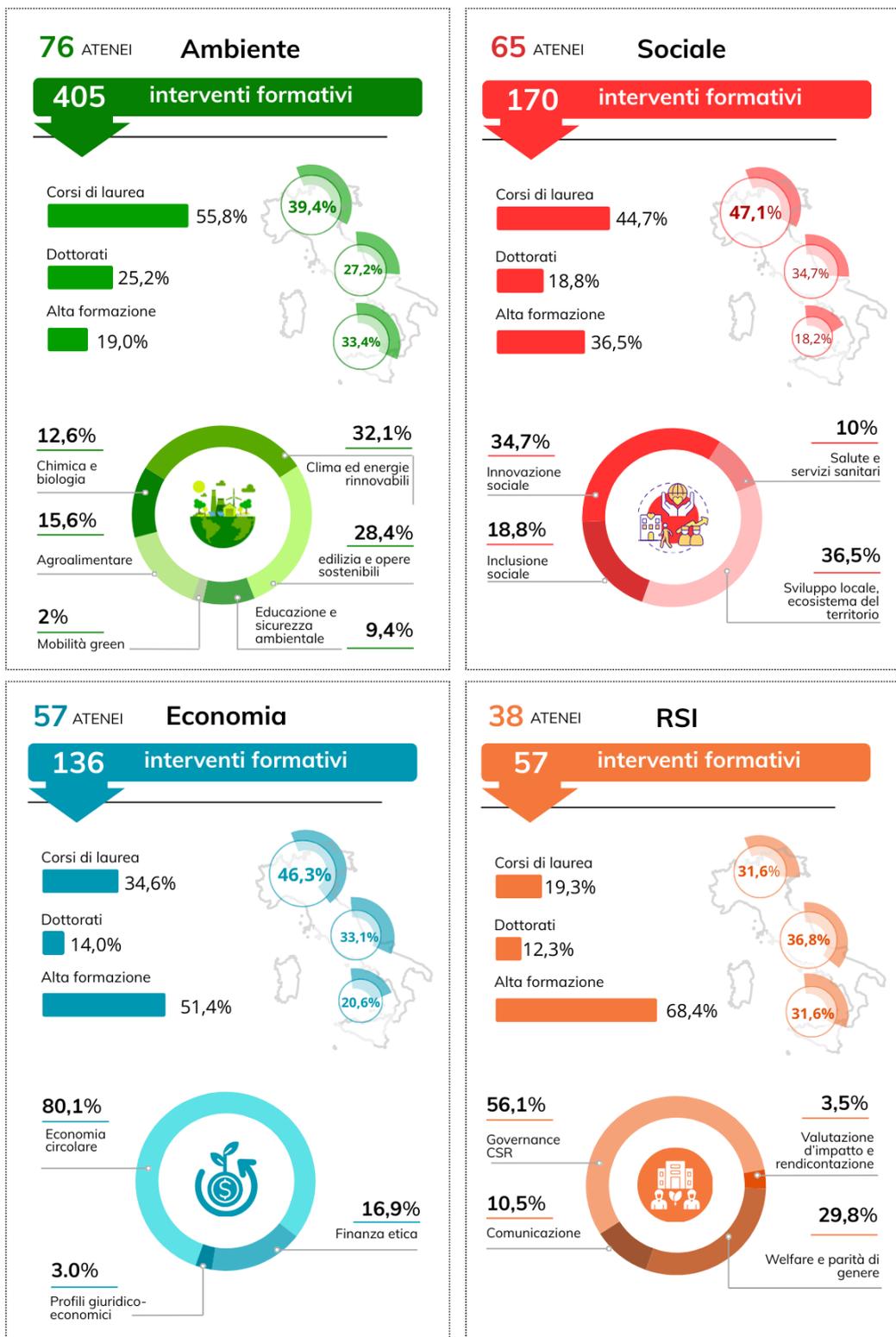


Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

L'infografica 2 offre un quadro di sintesi dei principali risultati della ricerca per macroaree tematiche, con l'indicazione per ciascuna di esse del numero di atenei coinvolti e di corsi realizzati per tipologia (corsi di laurea, dottorati di ricerca, interventi di Alta formazione), del peso percentuale per ripartizione geografica, con i valori percentuali degli ambiti tematici specifici per la sostenibilità ambientale, sociale, economica e per la responsabilità sociale d'impresa.



## Infografica 2 Sintesi dei principali risultati per macroaree tematiche. Valori assoluti e valori %



Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



## 2 I RISULTATI DI UN CICLO DI WORKSHOP

### 2.1 Gli incontri con gli stakeholder

Nell'ambito delle attività della ricerca è stato organizzato un ciclo di tre workshop di confronto con gli stakeholder, al fine di integrare le attività di rilevazione e analisi con momenti di riflessione comune sui temi oggetto dell'indagine e sui risultati raggiunti in progress, anche al fine di orientare le attività di analisi sulla base delle indicazioni e degli spunti provenienti dagli stessi stakeholder dell'Istituto.

Si è trattato di occasioni di riflessione e dibattito molto interessanti per le esperienze, il patrimonio di idee e i suggerimenti raccolti dai diretti protagonisti della sostenibilità nel nostro Paese, ognuno per il suo ruolo e le sue competenze. I workshop hanno rappresentato, infatti, l'occasione per discutere e approfondire le nuove tendenze verso cui si stanno indirizzando le università pubbliche e private per favorire la crescita delle alte professionalità, sempre più richieste dal mercato del lavoro, su questi driver di sviluppo per il Paese.

Sono intervenuti docenti universitari, direttori dei Fondi bilaterali interprofessionali e delle Parti sociali, rappresentanti di istituzioni e organizzazioni, anche del Terzo settore, che si sono confrontati sugli obiettivi specifici di questa nuova complessa ricerca volta a censire in modo sistemico l'intera offerta formativa universitaria pubblica e privata sui temi della sostenibilità ambientale, economica e sociale e della RSI erogata dagli atenei italiani su tutto il territorio, per avere un quadro esaustivo dell'offerta accademica e per comprendere i percorsi formativi volti all'acquisizione delle specifiche e variegate competenze in materia, necessarie per una concreta transizione sostenibile, equa e inclusiva.

In occasione del primo workshop, che si è tenuto a novembre 2023<sup>5</sup>, sono stati discussi l'impianto metodologico e l'impostazione dell'indagine, che si pone in linea di continuità con le più recenti analisi realizzate dall'Istituto nel 2023 e nel 2022 sulla domanda di Alta formazione delle imprese e del management e sull'offerta universitaria su questi asset strategici. Ciò con l'obiettivo di fornire dati utili alla domanda di Alta formazione delle imprese e del management, rappresentate nel corso dell'evento<sup>6</sup>. Partendo dalla domanda, gli incoraggianti risultati dell'indagine sui Fondi interprofessionali (Nicoletti e Nobili 2022), hanno messo in luce come una parte del mondo industriale abbia avviato un significativo processo trasformativo, soprattutto sul fronte della sostenibilità ambientale, con una crescita delle iniziative formative anche nelle regioni del Mezzogiorno e tra le piccole e le piccolissime imprese. Nel triennio 2018-2020, i Fondi interprofessionali che hanno aderito alla rilevazione – che raccolgono circa il 73% del totale delle imprese italiane aderenti ai Fondi con un'ampia rappresentanza settoriale – hanno finanziato oltre 1.900 Piani formativi dedicati in tutto o in parte alle tematiche della Responsabilità

---

<sup>5</sup> Il primo workshop organizzato dall'Inapp dal titolo 'L'impegno delle Università italiane nella formazione sulla sostenibilità e la responsabilità sociale di impresa' si è tenuto a Roma il 21 novembre 2023 presso la sede dell'Inapp, sala riunioni del 5° piano; il programma è disponibile al seguente link: <https://www.inapp.gov.it/eventi/limpegno-delle-universita-italiane-nella-formazione-sulla-sostenibilita-e-la-responsabilita-sociale-dimpresa>.

<sup>6</sup> I risultati del 1° workshop dell'Inapp del 21 novembre 2023 sono stati diffusi nella news Responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità della newsletter Inapp n. 11 di novembre 2023, disponibile al link: [https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews\\_11\\_23.pdf](https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews_11_23.pdf).



sociale di impresa e della sostenibilità; Piani che hanno coinvolto quasi 12 mila imprese di tutte le dimensioni, e raggiunto nel complesso circa 86 mila lavoratori.

Sulla scia di questi dati, l'Inapp ha realizzato un'indagine analitica dell'offerta di Alta formazione universitaria pubblica e privata sulla responsabilità sociale d'impresa e la sostenibilità (Nicoletti 2023), erogata da tutti gli atenei italiani, rilevando corsi di Alta formazione, corsi di perfezionamento, master di I livello e master di II livello sui suddetti temi. Ne è risultato che il 75,5% delle università ha attivato nei due anni accademici 2021-2022 e 2022-2023 almeno un intervento formativo su questi temi, con una copertura geografica di 17 regioni italiane più le due Province autonome di Trento e Bolzano, per complessivi 349 interventi censiti nel biennio. Si è registrato un primato numerico delle iniziative formative scientifiche ed economiche, rispetto a quelle umanistiche e giuridiche, con una forte rete di partenariati attivati dagli atenei soprattutto con le imprese ed il Terzo settore.

A partire dal secondo workshop di aprile 2024 i singoli incontri si sono incentrati sui risultati emergenti dai working paper che sono stati via via realizzati con i primi risultati dell'offerta universitaria (corsi di laurea, dottorati di ricerca, corsi di Alta formazione e di perfezionamento, master) relativi al Nord Italia, e poi a seguire sui dati rilevati al Centro e nel Mezzogiorno d'Italia.

Risultati che hanno complessivamente fornito un quadro dell'impegno dell'Inapp nel filone di ricerca sulla formazione sui temi della sostenibilità e della RSI, che si è concentrato negli ultimi anni sulla crescita delle competenze per le fasce più alte di professionalità, al fine di una loro più rapida ed efficace diffusione nella società e nelle imprese.

Nel secondo workshop<sup>7</sup> sono stati presentati e si è dibattuto<sup>8</sup> dei primi dati in progress di quanto realizzato dalle università del Nord nell'a.a. 2023-2024 (Nicoletti 2024a), già indicativi di un interessante andamento su queste materie, con dati positivi che riguardano un po' tutti i segmenti: dall'Alta formazione (con una precisa intenzione del sistema accademico di occuparsi di questi temi per il mondo del lavoro) ai dottorati di ricerca, di cui alcuni avviati in diretta collaborazione con le imprese (che rappresentano un secondo importante segnale soprattutto in una prospettiva di medio-lungo periodo), fino ai corsi di laurea (che presuppongono l'esistenza di un rapporto con una domanda espressa dal loro territorio e fanno sperare nella nascita di una futura classe dirigente e nella formazione dei prossimi lavoratori pronti ad affrontare questi temi.

Nel terzo workshop di novembre 2024<sup>9</sup> sono stati presentati i dati di quanto realizzato dalle università del Centro nell'a.a. 2023-2024 (Nicoletti 2024b), con tutte le peculiarità rilevate, e sono stati anticipati

---

<sup>7</sup> Il secondo workshop organizzato dall'Inapp dal titolo 'L'impegno delle Università italiane nella formazione sulla sostenibilità e la responsabilità sociale di impresa' si è tenuto a Roma il 18 aprile 2024 presso la sede dell'Inapp, sala del CdA; il programma è disponibile al seguente link: <https://www.inapp.gov.it/eventi/limpegno-delle-universita-italiane-nella-formazione-e-sulla-sostenibilita-e-la-responsabilita-sociale-dimpresa>.

<sup>8</sup> I risultati del 2° workshop dell'Inapp del 18 aprile 2024 sono stati diffusi nella news 'Responsabilità Sociale d'Impresa e sostenibilità. Secondo appuntamento sull'offerta di Alta formazione universitaria' della newsletter Inapp n.4 di aprile 2024 [https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews\\_4\\_24.pdf](https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews_4_24.pdf).

<sup>9</sup> Il terzo workshop organizzato dall'Inapp dal titolo 'L'impegno delle Università italiane nella formazione sulla sostenibilità e la responsabilità sociale di impresa', si è tenuto a Roma il 25 novembre 2024 presso la sede dell'Inapp, sala riunioni del 7° piano; il programma è disponibile al seguente link: <https://www.inapp.gov.it/eventi/limpegno-delle-universita-italiane-nella-formazione-sulla-sostenibilita-e-la-responsabilita-sociale-dimpresa-4>.



anche i dati del Mezzogiorno (Nicoletti 2025), pur se ancora non ufficiali, per offrire uno scenario completo sull'intero territorio emergente dalla rilevazione<sup>10</sup>.

I dati della ricerca sono stati ritenuti rilevanti dai discussant, anche in un'ottica di costruzione di una serie storica, dato l'impegno pluriennale dell'Inapp in materia e tenuto conto che la rilevazione proseguirà anche per l'anno accademico 2024-2025.

## **2.2 Verso una transizione sostenibile**

I workshop organizzati per implementare le attività di ricerca hanno fornito spunti interessanti su diversi temi alla base dell'indagine, a partire dal concetto stesso di sviluppo sostenibile e la sua differenza con la crescita economica del sistema imprenditoriale. È stato infatti sottolineato dalle Parti sociali come parlare di sviluppo sostenibile voglia dire parlare di un impegno politico, di strategie, significhi formare una coscienza fondata sull'idea di un destino comune legato ai temi della sostenibilità i cui valori dovrebbero essere veicolati già a partire dalla scuola e dall'università. Bisogna passare dall'idea di crescita (obiettivo economico) a quella di sviluppo (obiettivo politico), uno sviluppo più armonioso e sostenibile. Manca però nel nostro Paese, a detta di alcuni discussant, un accompagnamento da parte della politica, non c'è una spinta in questa direzione che indirizzi l'evoluzione di un modello imprenditoriale, di un cambiamento innanzitutto culturale che deve precedere la proliferazione di norme. Si riscontra un'assenza di passaggio intermedio, di accompagnamento, di desiderio e nessuno sa realmente come raggiungere gli Obiettivi della sostenibilità posti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Attualmente, secondo quanto emerso in uno dei workshop, ci troviamo a cavallo tra due pulsioni: da un lato, le regole imposte dalle norme, al cui adempimento spesso non segue alcun controllo, ma che le imprese osservano in quanto obbligate a farlo; dall'altro la globalizzazione, che offre più possibilità alle imprese, con il rischio che esse abbraccino la sostenibilità più per convenienza che per convinzione, più alla ricerca di un vantaggio economico (come nel caso del riciclo o del business dei provider) che per scelta culturale. Avremmo quindi bisogno nel nostro Paese di un progetto di sviluppo sostenibile e un modello ideale verso cui tendere, una progettualità e una scelta politica su che cosa puntare, come ad esempio le risorse del PNRR dimostrano e come i dati sullo stato di avanzamento degli SdGs in Italia confermano.

L'evoluzione verso questi driver di sviluppo è di fatto ormai obbligata dall'indirizzo comunitario e internazionale, anche se il contesto negli ultimi anni si è molto complicato, basti pensare alla crisi climatica, alle crisi energetiche e in questa fase storica occorre far evolvere le competenze imprenditoriali e manageriali e traghettarle nel nuovo mondo. La sostenibilità, infatti, dipende molto dal grado di avanzamento tecnologico, dalla digitalizzazione e dalle capacità dei lavoratori di valorizzarli. Digitalizzazione e sostenibilità sono due facce della stessa medaglia, nel senso che le imprese virtuose affrontano la trasformazione digitale e quella sostenibile come un unico processo di cambiamento, in un'ottica di lungo periodo e con una prospettiva integrata tra i fattori ESG, avviando un processo di

---

<sup>10</sup> I risultati del 3° workshop dell'Inapp del 25 novembre 2024 sono stati diffusi nella news 'Responsabilità Sociale d'Impresa e sostenibilità. Terzo appuntamento sull'offerta di Alta formazione universitaria' della newsletter Inapp n. 11 di novembre 2024 [https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews\\_11\\_2024.pdf](https://www.inapp.gov.it/wp-content/uploads/Non-organizzati/INAPPnews_11_2024.pdf).



conversione verso la sostenibilità ambientale, economica e sociale. Trattandosi di processi non indolori che richiedono competenze e implicano costi, le PMI (Piccole e medie imprese) potrebbero andare in difficoltà. Ci vuole un'evoluzione del modello imprenditoriale, cui devono concorrere le Parti sociali; un modello sostenibile per accompagnare questa fase di transizione. Bisogna investire in termini formativi in primis sulle giovani generazioni, sia perché i giovani rappresentano il futuro, sia perché essi possono interiorizzare meglio dei senior i cambiamenti anche all'interno delle organizzazioni, oltre che nella società. La cinghia di trasmissione del cambiamento deve essere necessariamente all'interno delle università, verso cui si è indirizzata la presente indagine. E occorre al contempo un'evoluzione della cultura d'impresa in ottica maggiormente manageriale, pur se si registra una resistenza da parte degli stessi manager a approcciare e diffondere queste tematiche. Una resistenza che tocca più in generale la popolazione più adulta, non solo i manager, e le imprese nel senso che, in assenza di un obbligo normativo, è difficile che esse si adeguino a tutto ciò che comporta una riorganizzazione e una riconversione orientata alla sostenibilità, come sottolineato dagli stessi rappresentanti del mondo imprenditoriale.

Come è emerso chiaramente nei workshop, il cambiamento che stiamo vivendo in questa fase di transizione verso uno sviluppo realmente sostenibile ha bisogno di rivedere le relazioni industriali e il modo stesso di fare impresa, con scelte in forte discontinuità con il passato. È cambiata la sensibilità verso questa tematica, con un'attenzione sempre crescente alla sostenibilità ambientale e con il sociale che è parte integrante dell'economia ma che è spesso trascurato.

Vi è chi, nel corso dei workshop, ha ricordato come sulla transizione sostenibile occorra accelerare il processo di attuazione delle politiche per qualificare il processo di responsabilità e sostenibilità delle imprese; politiche che, a detta di alcuni partecipanti, potrebbero essere più incisive se accompagnate da una maggiore sensibilità burocratica-istituzionale e da precise scelte di politica industriale e economica. È stato infatti evidenziato come, nel contesto italiano, le migliori esperienze siano state realizzate dalle forze sociali sul campo, senza un grande disegno di discussione istituzionale o di politica ministeriale che spinga in questa direzione, per qualificare i processi volti a favorire una vera transizione sostenibile e una vera Responsabilità sociale d'impresa.

In questo senso è emerso da due dei workshop come anche l'offerta universitaria tenterebbe di soddisfare un'istanza che viene avanti sulla sostenibilità, ma con poche radici, con il tentativo di dare una risposta a questi atti politici di indirizzo a macchia di leopardo, senza però una logica chiara, con forti differenze tra atenei in termini numerici e qualitativi, come è emerso anche dalla ricerca dell'Inapp, rispetto alla quale vi è accordo dei discussant sul fatto che l'offerta universitaria rilevata dall'Istituto su questi temi sia comunque in linea con i bisogni delle imprese di nuove competenze. Una fragilità confermata nel corso del terzo workshop, nel quale sono state sottolineate le difficoltà delle università nel rincorrere gli aspetti legati alla sostenibilità per la necessità di un cambiamento radicale che le università fanno fatica a gestire, pur se si stanno attrezzando per un più stretto rapporto con i tempi di innovazione del sistema produttivo.

Dal lato della domanda interessante è il fatto che le Parti sociali, pur con le suddette difficoltà, si stiano comunque muovendo nell'ottica della sostenibilità attraverso diverse nuove modalità, quali: 1. la previsione di un obbligo formativo su queste tematiche nel rinnovo della contrattazione collettiva, come



nel caso del mondo bancario, che sembra orientato in tale direzione; 2. un vincolo obbligatorio di coinvolgimento delle università posto dal più importante Fondo paritetico interprofessionale bilaterale – in termini di imprese aderenti e budget – nei propri Avvisi sull'innovazione e sulla sostenibilità; 3. le modalità di finanziamento della sostenibilità e della RSI da parte degli stessi Fondi interprofessionali, che veicolano le risorse per promuovere azioni di particolare rilevanza e innovatività, come, ad esempio, la formazione di figure specifiche per le Reti di impresa, principalmente negli Avvisi<sup>11</sup>, piuttosto che sul conto di formazione individuale, come era già stato messo in evidenza in una precedente indagine Inapp sul tema. Gli Avvisi consentono infatti una maggiore personalizzazione degli interventi formativi e registrano una maggiore partecipazione delle PMI, mentre il conto formazione è solitamente utilizzato dalle grandi imprese, anche ad esempio per la formazione manageriale delle donne dirigenti.

Ma c'è condivisione sulla necessità di spingere affinché le aziende aderiscano ai dettami della sostenibilità non solo perché obbligate normativamente, quanto piuttosto perché convinte dell'importanza strategica di questo tema e perché consapevoli che seguire i pilastri della sostenibilità comporta dei vantaggi tali da creare un valore proprio sul territorio, perché fare business è un profitto non più solo economico ma etico, è creare valore nei territori e nelle comunità dove si opera.

In questa direzione i tavoli di confronto multistakeholder attivati dall'Inapp sono stati ritenuti da alcuni discussant anticipatori proprio di questo indispensabile dialogo.

### **2.3 Il confronto tra domanda e offerta**

Un tema chiave su cui si è dibattuto a lungo nei workshop è quello della rispondenza dell'offerta universitaria, così ampia, variegata e aperta a nuovi target, alla domanda molto vivace delle imprese di nuove e moderne competenze in materia, come ci dimostrano i dati della ricerca Inapp sui Fondi interprofessionali, con una parte del mondo produttivo che ha avviato un significativo processo trasformativo pur se con un'altra parte ancora poco attenta e sensibile.

L'offerta delle università parte naturalmente da un'analisi dei fabbisogni e da un'analisi dell'offerta formativa del territorio di riferimento. Considerato che la ricerca Inapp in corso riguarda tutta l'offerta degli atenei, è evidente ed è emerso nei workshop come i contenuti della sostenibilità siano sempre più presenti all'interno dell'Alta formazione, della formazione dei manager, che non può prescindere dalla sostenibilità rispetto ai corsi di laurea triennale. In generale nei percorsi di laurea in management si introducono, accanto ai temi generali, dei curricula specifici sulla sostenibilità, con contenuti relativi ad

---

<sup>11</sup> Lo strumento dell'Avviso è una modalità di finanziamento utilizzata dai Fondi per la redistribuzione, presso tutte le imprese aderenti, delle risorse raccolte attraverso il versamento all'Inps della loro quota dello 0,30%. Qualora i Fondi utilizzino anche il conto formazione, l'avviso rappresenta la modalità con la quale le risorse raccolte dal Fondo, e non utilizzate dalle aziende direttamente attraverso il loro conto formazione, vengono messe a disposizione di tutte le aziende aderenti sulla base di obiettivi, regole e modalità fissate dagli organi statutari del Fondo. Ogni azienda aderente, una volta rese pubbliche le informazioni e i termini di partecipazione all'Avviso, può presentare il proprio Piano formativo condiviso e usufruire di un possibile finanziamento qualora il Piano stesso venga valutato positivamente dalle commissioni di valutazioni e dagli organi del Fondo. La graduatoria delle imprese ammesse a finanziamento viene pubblicata periodicamente sul sito del Fondo, insieme all'informazione sugli esiti della valutazione diretta a tutte le aziende promotrici.



esempio al Green Deal europeo e alla rendicontazione non finanziaria di sostenibilità. Spesso i temi della responsabilità sociale d'impresa e della sostenibilità sono all'interno di corsi formativi più complessi.

L'auspicio è che nel mismatch tra domanda e offerta di formazione, che riguarderebbe quasi 2 milioni di persone, rappresentanze delle imprese e università lavorino di più insieme su questo tema strategico, che peraltro lo è quasi soltanto per l'Europa rispetto al resto del mondo.

Un raccordo che, a detta dei discussant, presenta però dei limiti e delle difficoltà oggettive individuate nel corso dei workshop: il primo è che la sostenibilità si attua principalmente dentro i processi produttivi, con le università che faticano a stare al passo su questi aspetti; il secondo è che le competenze devono essere trasversali, quindi anche l'azione didattica/educativa deve cambiare e, alla parte tecnica, devono affiancarsi aspetti trasversali legati anche allo sviluppo del territorio e alle competenze di cittadinanza, per le quali la RUS ha attivato 20 corsi che affiancano l'impegno delle Rete nel promuovere processi di sostenibilità all'interno delle università; il terzo è che la domanda di competenze su questi temi, anche per i rapidissimi tempi delle innovazioni tecnologiche, in realtà è anche una parte dell'offerta, soprattutto per quanto riguarda le grandi imprese e i grandi gruppi industriali che provvedono direttamente ai loro fabbisogni formativi.

Peraltro, è stato rilevato come le direttive europee, che pure impongono alle imprese molti vincoli e obblighi sui temi oggetto della presente analisi, non abbiano tuttavia spinto per la creazione di un obbligo formativo sulla sostenibilità e la RSI che, per essere trattate in modo interdisciplinare, richiederebbero un forte raccordo programmatico tra università, Fondi interprofessionali, rappresentanze dei lavoratori e delle imprese, imprese e società di formazione.

È stato anche messo in luce, come manchino però le competenze delle risorse umane su questi temi e come questa sia una grande opportunità per i sistemi formativi di investire con un'elevata qualità dell'offerta. L'innovazione va sempre accompagnata da un investimento nelle risorse umane, come dimostra l'esperienza del Piano Industria 4.0 che, secondo alcuni discussant, avrebbe prodotto risultati ridotti proprio perché non ha spinto abbastanza sulle competenze, ma solo sulle tecnologie. In questa direzione i dati emergenti dalla presente indagine sono incoraggianti e dimostrano la capacità delle nostre università di cogliere la sfida, nel formare diverse figure professionali di alto livello sulla sostenibilità e la Responsabilità sociale.

Teniamo conto che, secondo stime di Confindustria e Federmanager, entro il 2026 serviranno 4 milioni di esperti in sostenibilità e nel 2023 il Sustainability manager è risultato la quinta professione più ricercata in Italia, un profilo di alto livello manageriale finalizzato a studiare e migliorare processi, modelli e comportamenti aziendali con particolare attenzione alla tutela dell'ambiente. Il manager per la Sostenibilità è una figura poliedrica e trasversale le cui competenze favoriscono la crescita e lo sviluppo dell'azienda attraverso processi di trasformazione e condivisione che orientino le scelte verso le nuove sfide poste dal Green Deal europeo<sup>12</sup> e dagli Obiettivi dell'Agenda 2030<sup>13</sup> e la piena consapevolezza e

---

<sup>12</sup> Il Green Deal europeo del 2019 riformula su basi nuove l'impegno della Commissione europea per far fronte ai problemi legati al clima e all'ambiente, caratterizzando il compito che l'attuale generazione dovrà affrontare per la realizzazione di un'economia a servizio dell'ambiente e delle persone, perseguendo le tre dimensioni della sostenibilità: economica, ambientale e sociale. Si tratta di una strategia di crescita finalizzata a trasformare l'Ue in una società giusta e prospera, con un'economia competitiva che entro il 2050 non genererà più emissioni di gas a effetto serra. Una strategia



applicazione delle tematiche ESG. Sfide che richiedono un cambiamento nel modo stesso di gestire le imprese, con una moderna governance e che necessitano quindi di lavoratori, a partire da quelli con più alte professionalità, in possesso di competenze orientate a indirizzare il cambiamento e l'innovazione e ripensare le attività d'impresa in ottica di sostenibilità, muovendo da un processo interno di accountability.

Nello specifico, sulla figura del *Sustainability manager*, così come delineata dalla domanda di lavoro, ovvero, in grado di portare a un ripensamento dell'attività produttiva improntato a una nuova filosofia aziendale che interiorizzi i modelli innovativi sostenibili nella strategia e nella governance dell'impresa, ricade il compito di sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano strategico di sostenibilità dell'azienda. Lo stesso, inoltre, dovrebbe essere in grado anche di diffondere a cascata nell'organizzazione la sensibilità verso queste tematiche, promuovendo anche il reskilling e l'investimento in progetti strutturali che impegnino maggiormente le figure manageriali.

Una figura per la quale è stata realizzata anni fa dall'Istituto una mappatura delle specifiche competenze manageriali e tecniche, sociali e soft che la caratterizzano, con un approfondimento sulle diversificate attività svolte da tale funzione (dalla rendicontazione sociale e di sostenibilità ai rapporti con la comunità, a quelli istituzionali, alla consulenza interna ad altre funzioni), la messa in luce delle specifiche e variegate competenze, tanto verticali quanto orizzontali, per arrivare a configurare una sorta di tipicizzazione delle sue competenze (Nicoletti 2017). Una professionalità presente prevalentemente nelle imprese di grandi dimensioni, sia multinazionali che grandi aziende quotate in borsa, anche se i contenuti che ne costituiscono gli aspetti essenziali si stanno via via diffondendo anche nelle alte professionalità delle piccole e medie imprese.

Una figura poliedrica che attraversa trasversalmente tutte le aree aziendali con una visione complessiva della sostenibilità in relazione alle sue tre dimensioni (economica, sociale e ambientale), con una capacità di interpretazione e decisione ben codificata.

Un manager capace di trasformare sé stesso e l'ambiente in cui opera, una figura che non solo sta al passo con il cambiamento, ma lo sa anticipare, intercettare e ne governa la velocità orientandola alla sostenibilità delle attività d'impresa. Il tratto caratteristico di questo manager è quello di essere un profondo innovatore, sia in impresa (per far comprendere all'organizzazione il valore della sostenibilità e gestire l'orientamento a questi valori nella conduzione del business) che più in generale nella società e nel paese (perché deve tradurre in valore condiviso quanto viene generato nell'azienda in cui opera). Un manager con un ruolo di motore, di facilitatore, di stimolo e di accompagnamento del cambiamento e dell'innovazione in senso ampio.

È di buon auspicio, nella direzione di una maggiore integrazione tra mondo accademico e mondo imprenditoriale, che il settore bancario in procinto di rinnovare il CCNL, voglia inserire un obbligo di

---

che impegna a una transizione giusta e inclusiva (quindi sociale), volta a proteggere sia il capitale naturale dell'Unione, che la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale.

<sup>13</sup> I 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (SdGs) dell'Agenda Onu 2030: povertà (Goal 1), fame (Goal 2), salute (Goal 3), educazione (Goal 4), uguaglianza di genere (Goal 5), risorse idriche (Goal 6), energia (Goal 7), lavoro (Goal 8), innovazione e infrastrutture (Goal 9), disuguaglianze (Goal 10), città (Goal 11), consumo e produzione responsabili (Goal 12), clima (Goal 13), tutela degli ecosistemi marini (Goal 14), ecosistema terrestre (Goal 15), pace e istituzioni solide (Goal 16), cooperazione internazionale (Goal 17).



formazione per i dirigenti su questi temi; così come il vincolo obbligatorio di coinvolgimento delle università posto da un Fondo interprofessionale nei propri Avvisi sull'innovazione e sulla sostenibilità.

In merito ai processi di interazione, è stata richiamata anche l'opportunità che l'Inapp analizzasse in relazione al tema specifico anche il segmento dell'Istruzione tecnica superiore di livello post secondario quale espressione della collaborazione formale tra Università, Formazione e Imprese. Una proposta che è stata accolta dall'Istituto e le cui risultanze saranno disponibili nel report finale che includerà anche tutti i risultati di ricerca dedicate all'anno accademico 2024-2025 e tuttora in corso.

Nell'ambito di un workshop è stato affrontato anche il tema della misurazione delle competenze e delle relative certificazioni: un tema annoso e complesso, che i nuovi percorsi formativi attivati su queste nuove tematiche rendono ancora più spinoso e di difficile misurazione. I discussant concordano sul fatto che serve una commistione tra competenze, nel senso di favorire nei percorsi di laurea e di Alta formazione la collaborazione tra discipline scientifiche ed economiche, ma anche sociali e giuridiche, con un'integrazione delle competenze nei curricula e nei percorsi specifici sulla sostenibilità e la responsabilità sociale, in una visione integrata e olistica.

Sono stati ricordati nei workshop corsi di laurea con competenze integrate (si pensi all'economia circolare), come pure master caratterizzati dall'integrazione delle competenze, quali quelli realizzati nella formazione di manager sostenibili per le imprese e le istituzioni: Management of sustainable development Goals (giunto all'ottava edizione), Management sostenibile, e master in economia circolare, Finanza sostenibile, Mobilità sostenibile e sharing, Management del PNRR e Energy Management.

Il problema sorge sulla misurazione e sulla certificazione delle competenze acquisite da giovani e adulti in uscita dai percorsi universitari. Se, infatti, è stato sottolineato come la misurazione e la certificazione delle competenze ESG nei processi produttivi passi attraverso l'esperienza professionale acquisita, che deve essere certificata, ci si è chiesto come i nuovi studenti che escono dai corsi con competenze sulla sostenibilità *ab origine*, non per attività professionali, possano accedere a standard di competenze. Ovvero come gli studenti che intraprendono corsi di laurea e post-laurea che hanno competenze ESG insite nei percorsi formativi devono essere certificati. Almeno come *Sustainability Practician*, se non come *Sustainability manager*, figura per cui effettivamente serve una specializzazione ulteriore legata alla professionalità e all'esperienza acquisita nel mondo del lavoro.

Allo stato attuale i giovani che escono con competenze sulla sostenibilità dai nuovi percorsi formativi ad hoc su queste tematiche non sono certificati, ma hanno le competenze, almeno di base, sul tema.

Un altro aspetto problematico è quello di come misuriamo l'efficacia e la qualità dei nuovi corsi di laurea, dei dottorati di ricerca, degli svariati percorsi di Alta formazione sulla sostenibilità e la Responsabilità sociale che aumentano, sono numericamente in crescita, come i dati di quest'indagine Inapp dimostrano. In altri termini, ci si è interrogati sul se e come questi nuovi corsi di laurea e post-laurea siano effettivamente orientati allo sviluppo sostenibile. È stato infatti segnalato dal mondo accademico come gli SDGs siano a volte semplicemente ripresi negli interventi formativi, senza un'anticipazione dei fabbisogni di sostenibilità.



Come è stato ricordato, si tratta di un tema sul quale già da tempo è in corso un'interlocuzione, ancora lontana da una concreta soluzione, da parte del mondo universitario con AlmaLaurea – che ha elaborato un rapporto sul tema (AlmaLaurea 2024) – e con l'Anvur, per capire se questi corsi formano davvero i professionisti in grado di affrontare le sfide del futuro. Mentre sul versante delle certificazioni il confronto con le Regioni è tuttora in corso ed è molto vivace.

Accanto al tema della misurazione delle competenze, è stato posto anche quello che riguarda la misurazione degli aspetti relativi alla sostenibilità delle università, su cui la Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (RUS)<sup>14</sup>, insieme al Gruppo Bilanci e Sostenibilità (GBS)<sup>15</sup> ha elaborato delle Linee guida con indicatori specifici per la redazione di uno Standard sul Bilancio di sostenibilità delle università italiane (RUS e GBS 2023).

La RUS ha elaborato un piano di attuazione, con specifiche linee di azione, del Manifesto 'Da Le Università per la sostenibilità a La sostenibilità nelle Università', sottoscritto dalla Conferenza dei rettori delle università italiane (CRUI) nel maggio 2019 a Udine, che impegna le università italiane a farsi promotrici dell'attuazione dell'Agenda 2030 per rafforzare il ruolo degli atenei nel percorso di trasformazione socio economica del Paese e per supportare lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e dei territori. Il contributo delle università nel veicolare i principi e i valori della sostenibilità non riguarda, infatti, solo la didattica e la ricerca, ma anche le relazioni con gli stakeholder e con le comunità locali nello sforzo congiunto di ricercare soluzioni per modelli di vita e attività operative sostenibili.

Per dar conto del loro operato, le università possono adottare il Bilancio di sostenibilità, uno strumento utile a supportare il dovere di trasparenza e accountability, nonché a misurare le performance del singolo ateneo e, a livello aggregato, delle università italiane. La costruzione di un Bilancio di Sostenibilità per le università non può essere disgiunta dalla cultura della sostenibilità che deve permeare le sue principali funzioni (didattica e formazione, ricerca scientifica e terza missione) nonché l'architettura della governance, l'approccio strategico organizzativo e le pratiche operative. Allo stato attuale, tuttavia, non sono ancora disponibili standard dedicati alla reportistica non-finanziaria delle università diffusamente accettati. I report fino ad oggi prodotti dagli atenei italiani hanno fatto riferimento a direttive, linee guida o standard generali utilizzabili sia da aziende pubbliche che private. Lo Standard e il Manuale di Implementazione sono stati elaborati proprio con l'obiettivo di realizzare una guida specifica per le università (pubbliche e private) che le supporti nella redazione dei report non finanziari che potrebbero essere interessate a redigere.

Nel rendicontare gli Obiettivi di sviluppo sostenibile perseguiti, le università non possono prescindere dal perseguimento di Obiettivi sui quali la loro attività impatta direttamente (Goal 4 e 5) ma neanche da

---

<sup>14</sup> Il sito web della Rete è: <https://reterus.it>.

<sup>15</sup> Il GBS nasce a Milano nel 1998 come Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale e, nel 2001, viene formalmente costituita l'associazione di ricerca non-profit con la denominazione Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale, divenuto nel 2022 Gruppo Bilanci e Sostenibilità. Le finalità principali del GBS sono: 1. lo sviluppo e la promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti alla sua rappresentazione e diffusione; 2. lo studio, l'approfondimento e lo sviluppo di una cultura d'impresa che trova fondamento nella centralità della persona; 3. lo studio di modelli di Bilancio Sociale appropriati per aziende operanti in settori specifici, anche nell'ambito pubblico e della cooperazione, nonché lo studio e la diffusione nelle imprese di Codici etici, quale strumento di prevenzione di comportamenti irresponsabili.



quelli definiti prioritari nel piano strategico di ateneo, anche se bisogna prendere coscienza di come le metriche tendano a forzare i processi e del fatto che la misurazione della sostenibilità richiede un team trasversale, che sappia dialogare, con persone che parlano lo stesso linguaggio.

Correlato e speculare a questo è il tema, che impegna da anni esperti in ambito nazionale e internazionale, relativo alle modalità di misurazione del valore sociale e ambientale creato dalle imprese con la RSI e la sostenibilità (ASviS 2024b).

Il valore dell'“intangibile” tiene sempre conto della bilateralità dei due elementi chiave, l'azienda e la comunità, che ne traggono un vantaggio competitivo. È il valore che si è generato verso la comunità derivante dalla corretta gestione di un potenziale rischio, ma è altresì il valore sociale che l'azienda crea nel medio-lungo periodo, coniugando obiettivi economici con un impegno sociale e di tutela ambientale, non misurabile con criteri economico-finanziari, che oggi assume una crescente rilevanza. Il percorso di misurazione del valore sociale va accelerato e approfondito e deve tener conto da un lato delle iniziative di dialogo e di coinvolgimento degli stakeholder sulle attività poste in essere dall'organizzazione, dall'altro dell'adesione a standard e processi che prevedano la certificazione da parte di un soggetto terzo. Esistono standard di qualità, indicatori codificati in modo analitico che servono a verificare ex post sulla base di un piano che un'azienda ha preventivamente adottato gli obiettivi e le performance economiche, sociali e ambientali e i margini di miglioramento.

Come in tutte le attività aziendali – è stato sottolineato nel corso di un workshop – deve essere la misurazione dei risultati a fornire il metro delle capacità manageriali.

Probabilmente il tema della rendicontazione di sostenibilità, fin qui trascurato nei corsi universitari censiti, potrà essere valorizzato nelle prossime iniziative formative in considerazione del nuovo obbligo di disclosure previsto dalla direttiva Ue in tema di Corporate Sustainability Reporting (CSRD) e della tempistica prevista per la sua applicazione anche alle PMI. Un obbligo che, peraltro, potrebbe essere molto meno vincolante se le proposte di semplificazione avanzate il 26 febbraio 2025 dalla Commissione europea per stimolare la competitività (c.d. Pacchetto Omnibus) venissero attuate, con un nuovo perimetro di applicazione delle norme Ue in materia di rendicontazione e *due diligence* che riguarderebbe solo le imprese più grandi con più di mille dipendenti e almeno 50 mln di fatturato o 25 mln di bilancio.

## **2.4 Le reti sui territori**

Il tema delle reti è risultato strategico a più livelli, come è stato ribadito dai discussant nel corso dei diversi workshop. Si tratta di molteplici tipologie di reti: quelle attivate tra le università attraverso la RUS ma anche tra singoli atenei, di reti presenti nei Comitati di indirizzo per i corsi di studio di laurea (che dovrebbero però essere meno territoriali), e di partnership tra le università e le imprese, oltre che tra gli atenei e le società di consulenza e con le multiutility, altro interlocutore importante. Ma vanno ricordate anche le reti attivate tra le imprese, solitamente piccole e medie, per accedere alle opportunità di Alta formazione messe a disposizione dai Fondi interprofessionali attraverso propri Avvisi, tematici o trasversali, o mediante il finanziamento di percorsi universitari sui temi della sostenibilità e della Responsabilità sociale d'impresa.



Partendo dalla RUS, promossa dalla Conferenza dei rettori delle università italiane, nel 2024 annoverava 86 atenei aderenti sui 99 complessivi, distribuiti in tutte le Regioni italiane, con un significativo tasso di partecipazione pari all'88%: la testimonianza dell'impegno degli atenei nel diffondere la cultura e le buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno del mondo accademico, a partire dalla c.d. 'Lezione Zero', un'iniziativa di Rete con la quale gli atenei aderenti alla RUS promuovono un percorso formativo sui contenuti dell'Agenda 2030, finalizzato a sensibilizzare la comunità universitaria ai temi della sostenibilità e ad accrescere gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete.

La Lezione Zero, realizzata in collaborazione con ASviS<sup>16</sup>, si propone di contribuire al raggiungimento dei 17 Sustainable Development Goals previsti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, rafforzando al contempo la peculiarità dell'esperienza italiana alle tematiche dello sviluppo sostenibile; un'esperienza che le università portano avanti per un loro impegno nell'ottica della sostenibilità perseguita non solo con gli interventi didattici, di ricerca e di gestione sostenibile delle strutture universitarie, ma partendo da una mirata scelta educativa e formativa volta all'acquisizione di competenze trasversali e alla formazione di competenze di cittadinanza legate alla sostenibilità. All'interno di questi percorsi la RUS sta sperimentando anche un modello che sviluppa le competenze richieste dal mercato del lavoro, come supporto alle imprese, in un percorso sinergico che parte dall'analisi dei fabbisogni.

Un secondo livello di reti è quello che viene attivato tra i singoli atenei, come nel caso nel Nord Italia della collaborazione tra l'Università Bocconi e il Politecnico di Milano che, nell'anno accademico 2023-2024, hanno avviato il master congiunto Master of Science in Trasformative Sustainability, che segna non solo un esempio di partenariato tra due atenei, ma anche un modello di collaborazione tra pubblico e privato.

Sempre al Nord si segnala anche come la scuola superiore università di Pavia rappresenti un polo attrattivo in merito alle iniziative formative legate al tema dello sviluppo sostenibile correlato ai cambiamenti climatici, con un dottorato di ricerca di interesse nazionale che coinvolge una quarantina di università di tutta Italia, la RUS, l'ASviS, la Fondazione Enel, le aziende.

Ancora al Nord, in Emilia-Romagna, è stata avviata un'interessante partecipazione di tutte le università della Regione (ma anche di enti pubblici di ricerca, enti pubblici territoriali, altri soggetti pubblici e privati altamente qualificati e internazionalmente riconosciuti), nel Filone sugli ecosistemi dell'innovazione dell'Emilia-Romagna. Il progetto dell'Università di Bologna relativo all'Investimento del PNRR 'Creazione e rafforzamento di ecosistemi dell'innovazione per la sostenibilità', costruendo 'leader territoriali di R&S', ha infatti messo insieme anche CNR, ENEA, INFN, CINECA per operare su aree di specializzazione tecnologica coerenti con le vocazioni industriali e di ricerca del territorio di riferimento, promuovendo e rafforzando il partenariato tra il sistema della ricerca, il sistema produttivo e le istituzioni territoriali. Gli ecosistemi hanno l'obiettivo di agevolare il trasferimento tecnologico e accelerare la trasformazione digitale dei processi produttivi delle imprese in un'ottica di sostenibilità

---

<sup>16</sup> L'ASviS, nata nel 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma Tor Vergata, riunisce attualmente oltre 300 tra le più importanti istituzioni e reti della società civile, con l'obiettivo di far crescere nella società italiana, nei soggetti economici e nelle istituzioni la consapevolezza dell'importanza dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e per mobilitarli alla realizzazione degli Obiettivi di sviluppo sostenibile.



economica e ambientale e di impatto sociale sul territorio. Il progetto Ecosister – Ecosistema per la transizione sostenibile in Emilia-Romagna, avendo ottenuto il primo posto nella graduatoria nazionale nel bando per gli ecosistemi dell'innovazione del PNRR, può avvalersi di oltre 100 milioni di euro con cui sostenere la transizione ecologica del sistema economico e sociale regionale. Tali risorse saranno finalizzate a finanziare attività di ricerca applicata, di formazione per ridurre il mismatch tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dalle università, con il supporto alla nascita e sviluppo di start up e spin off da ricerca.

Sono emersi nei workshop anche diversi esempi di integrazione di più Facoltà di una stessa università per consentire l'acquisizione di specifiche competenze nell'ambito di lauree triennali o di percorsi di master e anche di dottorati di ricerca basati sulla trasversalità.

Il dibattito ha messo in luce come anche le multiutility<sup>17</sup> abbiano dimostrato di essere un interlocutore importante per le università, un mondo già pronto ad affrontare le nuove sfide poste dalla sostenibilità. È il caso, ad esempio, dell'Università degli studi di Firenze, che ha siglato a luglio 2023 un accordo della durata di cinque anni con Alia Multiutility Toscana per la sostenibilità ambientale, con un impegno congiunto in attività di formazione, ricerca e sviluppo tecnologico in materia di gestione dei rifiuti e sostenibilità. Un accordo che investe tutte le missioni istituzionali e interessa tutte le componenti della comunità universitaria attraverso: campagne di educazione ambientale rivolte agli oltre 50.000 iscritti all'ateneo toscano; progetti finalizzati alla riduzione dell'impatto ambientale e alla promozione di iniziative nell'ambito dell'economia circolare; consulenze tecnico scientifiche focalizzate su specifici temi; partecipazione congiunta a bandi e programmi regionali, nazionali, europei e internazionali, soprattutto in relazione ai Programmi Quadro della Commissione europea; attività di formazione e orientamento studenti, quali l'organizzazione di open day, attività di placement e tirocini formativi e alle iniziative mirate all'Alta formazione e all'apprendimento permanente nelle aree di attività di Alia: master universitari, programmi post-laurea e di apprendimento permanente, corsi di aggiornamento e riqualificazione, corsi per neolaureati e di dottorato.

Oltre alle multiutility, un altro interlocutore del mondo accademico evocato nel corso dei workshop è quello delle società di consulenza specializzata, anche di piccole dimensioni, e delle società specializzate in rating ma, per la costruzione di casi, la rete più importante resta quella con le imprese, il cui raccordo per la transizione sostenibile è stato favorito dal PNRR.

L'importanza delle reti con le imprese come strumento per le università per operare attraverso iniziative di sistema innovative testimonia di una novità indicativa non solo dello sforzo dell'università di aprirsi al mondo del lavoro, ma della sua volontà di integrarsi con altre fonti didattiche e con le numerose esperienze sul campo a sostegno dello sviluppo sostenibile, che rappresentano senza dubbio un importante cambiamento rilevato da questa indagine. Sicuramente importante è stata in questa direzione la spinta della Conferenza dei rettori delle università italiane e l'impulso della Rete delle università per lo sviluppo sostenibile.

---

<sup>17</sup> Le multiutility sono strutture che le imprese di servizi di pubblica utilità, assumono al termine di un graduale processo di convergenza, che le porta a operare contemporaneamente in più settori (energia elettrica, gas naturale, acqua, telecomunicazioni) e con una forte presenza nelle fasi finali di distribuzione e vendita.



Esempi interessanti di rete tra atenei e imprese sono stati riportati dai direttori dei Fondi bilaterali paritetici interprofessionali e dai rappresentanti del mondo industriale intervenuti nei workshop. In un primo caso, un Fondo interprofessionale ha avviato da alcuni anni una collaborazione con cinque Università<sup>18</sup> dislocate sul territorio nazionale per finanziare, per una durata massima di dodici mesi, percorsi formativi attivati dagli stessi atenei sui temi della sostenibilità e della Responsabilità sociale d'impresa. Dal punto di vista organizzativo, tali opportunità formative vengono diffuse attraverso una bacheca di offerte formative che le aziende aderenti possono consultare sul sito del Fondo, per poi attingere a questi percorsi, inserendoli in un Piano formativo per chiedere finanziamenti. I percorsi formativi proposti dalle Università per i manager riguardano i seguenti temi che concorrono a sviluppare nelle aziende la sostenibilità sociale e una cultura orientata alla responsabilità sociale: integrare i fattori ESG in azienda; sviluppare l'Intelligenza artificiale; promuovere welfare e misure integrative, incentivare la parità di genere e l'empowerment femminile come elementi strategici per una crescita sostenibile; sviluppare la CSR nella governance e nel reporting; gestire e valutare il risk management.

Un altro esempio di raccordo tra i Fondi interprofessionali e le università riguarda la valutazione degli impatti della formazione su queste tematiche sulla produttività, che viene realizzata da un Fondo con l'Università di Trento, e anche le azioni propedeutiche per comprendere i fabbisogni emergenti, per le quali è stato richiamato un progetto in Abruzzo con l'università.

Un terzo modello segnalato riguarda una rete interregionale sulla sostenibilità nella quale le imprese (soprattutto le piccole e le medie) si aggregano per partecipare agli avvisi del Fondo paritetico in specifici settori della transizione ecologica, supportati dall'ente di formazione aziendale che elabora i contenuti formativi e coordina la didattica in collaborazione con le università del territorio.

Un ulteriore modello è quello di rimodulare l'iniziativa del Fondo non verso un avviso tematico, quanto piuttosto verso moduli formativi delle risorse umane con tematiche di premialità che sono state individuate in: pari opportunità; smart working; formazione per un miglior utilizzo degli over 55enni; attività multiservizio per accompagnare le aziende e gli investitori che costruiscono un percorso formativo in attività sostenibili.

Ma è stata sottolineata altresì, da parte dei rappresentanti del mondo dell'impresa, la necessità di una rete tra imprese, soprattutto PMI, per capitalizzare le esperienze sulla sostenibilità e la responsabilità sociale, magari ricorrendo alla figura di un manager di rete, una figura di alto profilo che sappia farsi carico di queste tematiche, dalla circolarità della produzione alla sostenibilità dei fornitori, che sappia accompagnare tutta la catena del valore, valorizzando quello condiviso, che si concretizza tra benessere delle persone e interesse dell'impresa.

Sulle aggregazioni tra imprese quale strumento di sostenibilità vi è molto da lavorare sia a livello politico che all'interno delle associazioni. Occorre infatti, secondo alcuni, una politica industriale che favorisca l'aggregazione delle piccole imprese e la loro qualificazione, perché le condizioni delle PMI sono sempre più stressate, e la filiera del valore nell'impresa manifatturiera si è allungata moltissimo,

---

<sup>18</sup> Le cinque università presenti nella Bacheca di offerte formative che il Fondo ha realizzato sono: l'Università degli studi di Roma La Sapienza, l'Università Bocconi di Milano, la Fondazione Università Ca' Foscari di Venezia, il MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business, il Link Campus University di Roma.



con il rischio che possa essere ridotto il compromesso sociale d'impresa e l'attenzione alla stessa sostenibilità e responsabilità sociale.

Strategico è poi il ruolo della narrazione nel comunicare risultati e prodotti e nello sviluppare i bisogni verso i prodotti e i processi produttivi sostenibili (uno di questi è quello del recupero dei materiali, su cui le imprese italiane sono all'avanguardia). Narrare significa fornire informazioni chiare e comprensibili, significa affrontare un problema di linguaggio, anche di come utilizzare gli strumenti digitali a nostra disposizione.

Nel corso di un workshop è emerso il bisogno di raccontare i processi produttivi per rendere più concreto il senso e il valore della sostenibilità, in quanto ad oggi abbiamo un problema di narrazione molto limitata.

Si pensi alle PMI: è evidente che sui processi di sostenibilità le piccole imprese possono fare poco, soprattutto in un'ottica di produzione globale, ma occorre narrare il loro impegno, far emergere anche le pratiche sommerse. La responsabilità sociale, infatti, in particolare nelle micro-imprese è un processo informale, non organizzato né comunicato agli stakeholder, un processo destinato a rimanere informale e intuitivo, come aveva dichiarato la stessa Commissione europea in una sua comunicazione. È il fenomeno della 'RSI sommersa', ossia di comportamenti che, anche se allineati ai principi della responsabilità sociale<sup>19</sup>, non sono organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come tali attraverso varie forme di comunicazione, tra cui il reporting sociale o di sostenibilità. È una responsabilità sociale di cui non si ha consapevolezza, ma che le piccole e medie imprese fanno nella prassi, è una realtà che c'è e che va promossa, incentivata, strutturata e narrata.

È un fenomeno che va messo in trasparenza attraverso un'opportuna comunicazione. In questo senso le PMI collocate all'interno delle filiere (catene del valore) globali sono avvantaggiate nella comunicazione del loro impegno responsabile e sostenibile, trainate dalle richieste delle grandi aziende multinazionali. È condivisa dai partecipanti l'importanza di favorire nel modo più ampio possibile l'emersione di tale impegno, per diffonderlo all'esterno, aiutando e supportando le PMI in modo multitasking e interdisciplinare sul fronte del commitment della dirigenza e con modalità più moderne di comunicazione.

Sono pochissime le piccole e medie imprese che hanno una cultura d'insieme e che dedicano più di una professionalità a questi temi, ed è stato segnalato che servirebbe un lavoro di 'stimolo' anche da parte dei decision maker su questo filone.

Strettamente connesso è il tema della formazione implicita, dell'apprendimento di tipo non formale, intenzionale, volontario ma non certificato, che non viene misurato, ma che è diffusamente utilizzato dalle piccole e microimprese quasi come prassi quotidiana. Si tratta di una formazione sommersa, per così dire spontanea, ma determinante nelle piccole e microimprese per trasferire il know how al personale. Il passaggio di conoscenze e comportamenti avviene infatti spesso in tali imprese per

---

<sup>19</sup> Si tratta di un'ampia gamma di principi richiamati in vari documenti delle istituzioni comunitarie, dell'OCSE, dell'ONU, che sono alla base dell'impegno delle imprese per la creazione di valore economico che si accompagni ai principi di coesione sociale e sviluppo sostenibile, finalizzati ad ispirare, orientare e guidare le decisioni imprenditoriali. Tali principi sono: 1. responsabilità e coerenza; 2. integrità ed equità; 3. correttezza contrattuale e trasparenza; 4. centralità della persona; 5. protezione dei consumatori/clienti; 6. cittadinanza sociale; 7. sviluppo sostenibile.



affiancamento, o attraverso la formazione sul lavoro, o per autoapprendimento, piuttosto che per attività corsuali effettuate internamente o esternamente, come già rilevato anni fa dall'Isfol con una sua mirata indagine.

Anche la contaminazione tra grandi imprese e PMI incide nella narrazione delle esperienze. La contaminazione dovrebbe sempre più portare a disseminare e valorizzare buone pratiche, dovrebbe essere incentivato un trasferimento di cultura dalla grande alla piccola impresa, anche se naturalmente non si può pretendere che ci sia un'assimilazione su ognuno dei molti aspetti della sostenibilità. Si tratta di avviare un'operazione culturale, per certa misura già in atto, mettendo in contatto in modo diretto i responsabili datoriali e sindacali non solo a livello nazionale, ma anche a livello di associazioni provinciali, per realizzare con tutti gli imprenditori già impegnati su questo tema una sinergia più forte e più vasta che può rafforzare questa cultura e rappresentare meglio le imprese italiane nei contesti internazionali.

Il compito delle grandi aziende verso le PMI è innanzitutto quello di fare da apripista, facendo passare il messaggio, in qualunque forma, che anche con poche risorse si può trovare vantaggio ad essere responsabili verso la società e gli altri stakeholder. Se si riesce a far interiorizzare dei comportamenti sostenibili, si riesce più facilmente anche in una piccola impresa ad attivare processi e percorsi di responsabilità sociale creando un valore di inclusione sociale sul territorio come fanno le grandi imprese. Le imprese socialmente responsabili e sostenibili, di ogni dimensione, possono essere uno strumento di politica economica orientata anche al sociale.

Da un workshop è emerso anche come un rilevante Fondo interprofessionale, nell'ambito dell'attività di monitoraggio e valutazione della formazione finanziata, abbia posto un obbligo per le imprese aderenti di raccontare in modalità digitale il prodotto del loro lavoro per facilitare la divulgazione delle attività realizzate. Per innalzare la qualità e l'efficienza dei Piani formativi finanziati, il Fondo si avvale del monitoraggio valutativo, attraverso cui monitora e valuta la formazione finanziata alle aziende aderenti tramite i canali del conto di sistema<sup>20</sup> e del conto formazione<sup>21</sup>.

Il monitoraggio, svolto in collaborazione istituzionale con l'Inapp e con il supporto delle articolazioni territoriali del Fondo, si avvale di due rilevazioni annuali: la valorizzazione e la divulgazione delle Storie di Formazione e l'indagine ROLA (Rilevazione delle Opinioni dei Lavoratori e delle Aziende). Le Storie di Formazione rivestono un carattere qualitativo, in quanto ricostruiscono il processo formativo attraverso i racconti dei protagonisti e mettono in evidenza buone prassi da emulare o da utilizzare per generare

---

<sup>20</sup> Il Conto Sistema è un conto collettivo di carattere solidaristico ideato per sostenere i processi di sviluppo e la formazione nelle aziende di piccole dimensioni. Si tratta di un canale di finanziamento dedicato alle PMI che favorisce l'aggregazione di imprese su Piani formativi comuni, in ambito settoriale o territoriale.

<sup>21</sup> Il Conto Formazione è una specifica modalità di finanziamento adottata inizialmente da Fondirigenti e Fondimpresa, poi anche dagli altri Fondi. Si tratta di un conto corrente virtuale intestato a ciascuna azienda aderente sul quale il Fondo trasferisce la quota dello 0,30% da essa versata all'Inps e dall'Inps girata al Fondo stesso. L'importo accumulato da ciascuna azienda su questo conto può essere dalla stessa utilizzato, in tutto o in parte, direttamente per la realizzazione dei propri interventi formativi presentando una Piano formativo condiviso, in qualsiasi momento dell'anno. Le aziende aderenti hanno a disposizione un triennio, per spendere quanto accumulato sul loro Conto Formazione, al termine del quale, le risorse vengono trasferite alle misure di solidarietà realizzate attraverso gli Avvisi.



prassi formative innovative. L'indagine ROLA, invece, viene realizzata tramite questionari on line rivolti a un campione di lavoratori e aziende che hanno partecipato a corsi finanziati dal Fondo.

Ad oggi, nel catalogo delle Storie di Formazione, sono raccolti oltre 400 Rapporti che descrivono i processi formativi e le buone prassi rilevati presso le aziende dalle articolazioni territoriali del Fondo. Si tratta di un complesso importante di racconti, molto interessanti, che testimoniano lo sforzo di divulgare il proprio operato. Uno sforzo che, è stato sottolineato, anche le istituzioni dovrebbero fare nella stessa logica di narrazione.



## CONCLUSIONI

I risultati dell'attività di ricerca relativi all'anno accademico 2023-2024 e quelli del ciclo di incontri multistakeholder realizzati nello stesso arco di tempo mettono in luce diversi temi strategici.

La vera novità emergente da questa ricerca dell'Inapp, al di là delle macro e delle micro-tematiche più o meno innovative, sta nel fatto che le università si stanno attrezzando per garantire un'offerta ampia, con quasi 770 percorsi, e proposte formative con una spiccata attenzione alle tematiche della sostenibilità energetica e ambientale sempre più vicine alla nuova domanda del mondo del lavoro.

Tutta l'Alta formazione e i master sono indirizzati a target non solo di giovani, pur se permane un mismatch tra domanda e offerta. I dottorati possono stimolare l'attivazione di ulteriori percorsi di laurea su questi temi, così come i corsi di laurea triennali e magistrali preparano i futuri lavoratori con competenze mirate sulla sostenibilità. I dati emergenti dall'indagine ci dicono qualcosa di importante, ovvero che le università si stanno indirizzando verso queste nuove materie e tematiche che considerano il futuro, perché ci saranno nuovi lavori, nuovi mestieri, nuovi modi di produrre e di organizzare il lavoro che necessitano di nuove competenze. Ciò tenuto conto anche di come le stesse competenze invecchino rapidamente ed abbiano un ciclo di vita sempre più breve.

Anche da quanto emerge dagli stessi stakeholder, l'offerta delle università tende ad allinearsi con i bisogni delle imprese di nuove professionalità, pur se con difficoltà. Naturalmente il forte collegamento tra le diverse transizioni richiede di investire sulle nuove figure per la transizione sostenibile e per quella digitale, due facce della stessa medaglia, con una formazione tecnica di qualità e con chiari indirizzi per lo sviluppo del Paese, anche in considerazione del rapido esaurimento delle competenze, soggette come si diceva a una veloce obsolescenza, e del profondo calo demografico che richiede un crescente investimento sui giovani.

Le università si sono attivate sul tema della sostenibilità, in campi formativi molto diversificati, per formare culture professionali indispensabili soprattutto per la preparazione dei futuri manager, considerati una necessaria priorità da tutti i discussant.

L'interdisciplinarietà è un bisogno per la transizione sostenibile. Servono modelli olistici e approcci sistemici che permettano di integrare la conoscenza orizzontale, che va coltivata, con la dimensione verticale della tecnica; il che richiede raccordi con le imprese e le associazioni di categoria. Si avverte l'esigenza di una modularità della formazione che necessita di più stretti rapporti con il mondo produttivo e la valorizzazione della progettualità dei territori.

Anche le imprese affrontano il tema della sostenibilità, sostenute dalle associazioni territoriali soprattutto con riferimento alle PMI, che stanno acquisendo sempre più consapevolezza della necessità di questo percorso e dei relativi investimenti che comprendono anche quello della valorizzazione delle competenze. A questo fine le imprese sono sostenute anche dai Fondi interprofessionali di riferimento nei diversi settori, che si muovono e operano in varie direzioni per costruire con le aziende percorsi formativi sul tema, finanziando interventi formativi dedicati alla sostenibilità nelle sue diverse forme. In alcuni casi anche in raccordo con le università. Prevalente risulta l'investimento - sia nella formazione universitaria che nei Piani formativi finanziati dai Fondi interprofessionali - nella sostenibilità ambientale,



per la quale emerge una profonda trasformazione delle aziende italiane che hanno progettato rilevanti investimenti green in tema di gestione ambientale, strumenti per la rendicontazione ambientale, life cycle assesment e iniziative per il risparmio idrico e energetico, come ricordato nel corso dei workshop. Sicuramente le imprese che investono nella formazione su questi temi registrano sempre dei riscontri positivi in termini di risultati, serve però una reciproca fiducia tra loro e le università, perché alla base di tutto c'è bisogno di un dialogo continuo, costruttivo e propositivo tra mondi che si sono parlati poco e con difficoltà. Cultura e lavoro sono due facce della stessa medaglia e una delle ragioni del mismatch tra domanda e offerta è legata proprio alla carenza di dialogo.

In un sistema formativo che deve stare al passo con i tempi di innovazione delle imprese, l'offerta e la domanda devono scambiare e integrare le loro rispettive conoscenze e competenze, visto che con l'attuale velocità dell'innovazione tecnologica il prodotto finale non può essere che il risultato di questa integrazione tra Alta formazione e sistema produttivo. Con il conseguente 'riconoscimento' di fatto del valore formativo di quella parte professionalizzante del contesto lavorativo. Permane purtroppo la vecchia diatriba tra il valore legale del titolo di studio e quello dell'apprendimento non formale acquisito sul luogo di lavoro; un tema che, nonostante la copiosa letteratura sia comunitaria che nazionale, nei fatti rappresenta ancora un problema che si trascina un vecchio ma radicato retaggio culturale.

Il futuro è molto più complesso di quanto finora vissuto, la situazione non è rosea, ma aumenta la domanda di crescita sostenibile in tutti i domini (formazione, imprese) e occorre puntare alla personalizzazione dei percorsi formativi, con una formazione quasi 'sartoriale, su misura'.

Occorre inoltre considerare il grande impatto dell'Intelligenza artificiale sulla visione sociale sostenibile e sulla stessa formazione, anche in direzione di una maggiore personalizzazione dei percorsi formativi in grado di facilitare l'apprendimento, indirizzandolo sulle competenze necessarie a ogni discente/dipendente con modalità più interattive e efficaci, anche tenendo conto delle peculiarità dell'apprendimento degli adulti dal punto di vista della motivazione e della disponibilità ad apprendere, dell'esperienza pregressa, del concetto di sé e del bisogno di conoscere. L'Intelligenza artificiale e il suo impatto sono strettamente correlati alle competenze dei lavoratori, con maggiori effetti su quelli meno qualificati, che se ne avvalgono in misura maggiore nelle diverse misure di produttività di quanto non avviene per le alte qualifiche.

Si tratta di una tematica centrale anche a livello comunitario, su cui la Commissione europea ha varato nel marzo 2024 un regolamento entrato in vigore ad agosto 2024, la prima legislazione mondiale che garantisce sicurezza e rispetto dei diritti fondamentali e promuove l'innovazione. Su tale impostazione il Governo italiano si accinge ad approvare il proprio regolamento, anche sulla base di un documento sulla Strategia italiana per l'Intelligenza artificiale 2024-2026 elaborato da un Comitato di esperti per supportare l'esecutivo nella definizione di una normativa nazionale. Anche la firma a maggio 2024 di un Trattato internazionale del Consiglio d'Europa sull'Intelligenza artificiale rappresenta la volontà di una prima difesa dei diritti umani in un mondo di algoritmi, a dimostrazione di come l'Europa sia un continente all'avanguardia sul tema e un modello per il mondo.

La formazione manageriale ha un impatto diretto, a cascata nelle organizzazioni, e le Parti sociali di imprenditori e dirigenti, attraverso i loro Fondi paritetici interprofessionali, hanno risposto bene su



questo tema, introiettando il valore che le aziende stanno attribuendo alla governance sostenibile e responsabile in linea con i criteri ESG. Serve formare manager della sostenibilità che possano operare nelle aziende e nelle istituzioni e sappiano ripensare in modo circolare l'attività produttiva. Le università lo stanno facendo con un'offerta di qualità soprattutto attraverso i master, dall'impronta fortemente interdisciplinare, con network anche internazionali. I master volti a formare manager della sostenibilità vanno a coprire un gap formativo molto accentuato nel nostro Paese, laddove molti professional hanno bisogno di un'operazione di upskilling e reskilling che si concili con le esigenze dei tempi di lavoro.

Occorre però che le imprese si avvalgano maggiormente della formazione universitaria per aggiornare e riqualificare le proprie risorse umane; in questa direzione i Digital Education Hub, previsti dal PNRR nell'ambito dell'Investimento 3.4 sulla didattica e le competenze universitarie avanzate, possono rappresentare un valido strumento per migliorare la capacità del sistema di istruzione superiore di offrire istruzione digitale non solo agli studenti universitari, ma anche ai lavoratori, trovando maggiori forme di raccordo con le associazioni di categoria. Anche nei dottorati di ricerca, sul modello di quelli già avviati su molte tematiche della sostenibilità, vanno incoraggiate le collaborazioni con le imprese in particolare nelle materie *digital e green*.

La rete risulta essere la dimensione vincente, sia essa tra più università, tra atenei e imprese, tra università e altri soggetti del Terzo settore sul territorio o con le multiutility, sia che si tratti di una rete formale, più strutturata, che informale. In ogni caso favorisce il raccordo tra domanda e offerta e la relazione con il territorio. Da qui l'importanza della figura professionale del manager di rete, da implementare ulteriormente, con una formazione 'liquida', con modalità di erogazione blended, in prevalenza online, adatte anche a chi è già inserito nel mondo del lavoro.

Un ultimo messaggio è che la sostenibilità conviene al Paese, alle imprese, ai cittadini: non è quindi solo un problema sociale, di giustizia intergenerazionale, ma anche economico perché l'inazione ha dei costi.

Al riguardo è stata ribadita l'importanza strategica della rete multistakeholder, in cui tutti devono fare la loro parte: la politica, l'istruzione, le famiglie, le imprese, con una corresponsabilità tra attori pubblici e privati che concorrono alla sostenibilità in una visione di economia partecipata:

- le istituzioni pubbliche, che possono facilitare un contesto favorevole allo sviluppo della sostenibilità e della RSI sia attraverso chiare politiche (anche industriali), incentivi premianti e di stimolo al comportamento socialmente responsabile delle imprese, che a livello educativo e formativo, promuovendo programmi didattici mirati su questi temi già dalla scuola e lo sviluppo di una cittadinanza attiva e promotrice di questi valori;
- le università, che con la loro attività contribuiscono a creare le competenze necessarie per una equa transizione sostenibile, fornendo a giovani e adulti le competenze necessarie per affrontare le sfide che tale transizione pone e contribuendo al contempo a creare una nuova classe dirigente attenta a queste tematiche imprescindibili per uno sviluppo giusto e duraturo;
- le imprese, che con il loro ruolo sociale e attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder (individui, comunità o organizzazioni), possono creare valore sociale, e non esclusivamente economico, attraverso processi sostenibili che, accompagnando tutta la catena del valore di



un'impresa, siano in grado di soddisfare i bisogni dei vari stakeholder, ma anche più ampi bisogni sociali, generando benessere per le famiglie, i territori, la collettività;

- i cittadini, che in qualità di consumatori, risparmiatori, investitori, membri della comunità possono orientare i mercati, attraverso le loro scelte di acquisto, privilegiando prodotti e servizi di aziende sostenibili, e sostenere il cambiamento con i loro stili di vita e le loro esigenze di partecipazione.

Ciò richiede una sensibilizzazione continua dei diversi attori, anche se accelerare sugli obiettivi dell'Agenda 2030 non è facile. Serve formare una coscienza alla quale concorrano, ognuno per la propria parte, i diversi soggetti, in primis le università e le imprese. E la formazione deve spingere prioritariamente sugli adulti, meno sensibili ai temi della sostenibilità e alla loro messa in pratica di quanto non lo siano i giovani e in particolare i giovanissimi.

Si registra infatti una resistenza demografica al cambiamento, a diffondere queste tematiche legate alla transizione sostenibile, e il mondo accademico può rappresentare la cinghia di trasmissione per accompagnare, attraverso le competenze, le transizioni green e digitale, aprendosi ai territori, rafforzando le collaborazioni e proponendosi come hub di innovazione e sperimentazione.

Il messaggio che lancia l'Inapp, con i risultati di una ricerca come quella qui rappresentata, è rivolto sia al policy maker che alle università e alle Parti sociali, con l'obiettivo di utilizzare questo momento storico e culturale per rafforzare attività istituzionali foriere di nuovo lavoro, mirate a una sincronizzazione e a una sinergia tra i principali attori della domanda e dell'offerta. Le ragioni sono determinate dal fatto che ancora una volta l'Inapp si propone di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto nelle professioni legate ai cambiamenti climatici, sociali e gestionali d'impresa, che stanno determinando una svolta anche dell'offerta formativa. Le università si stanno muovendo in questa direzione, per prime forse rispetto ad altri soggetti, e hanno attivato, come si evince dalla ricerca, molteplici percorsi che vanno in questa direzione, intercettando i bisogni delle giovani generazioni e il fabbisogno di riqualificazione dei lavoratori.

La mappatura realizzata dall'Inapp è finalizzata a costruire un'opportuna riflessione affinché si dia concretezza, soprattutto sui temi della sostenibilità e responsabilità sociale, al patto tra generazioni, più che mai necessario nel declino demografico del nostro Paese, rafforzato dalla recentissima introduzione della valutazione d'impatto generazionale nelle nuove leggi in ossequio al principio di equità intergenerazionale introdotto dall'art. 9 della Costituzione. Gli obiettivi che si pone la ricerca sono quindi quelli di spingere ulteriormente le istituzioni, le Amministrazioni centrali e regionali in questa direzione, per favorire la collaborazione tra soggetti istituzionali, la condivisione e la sinergia con i territori e le partnership tra mondo accademico e mondo delle imprese, che sono tra i principali attori della transizione ecologica e di quella digitale.

Il dialogo tra istituzioni, università, imprese e territorio sui temi della sostenibilità responsabile è possibile e premiante e può ulteriormente ridurre il mismatch, attraverso la creazione di nuove competenze e professionalità che possano colmare lacune evidenti rispetto ai fabbisogni di una più moderna società produttiva.



Collaborazione, comunicazione, innovazione, interdisciplinarietà e visione trasversale sono i presupposti per l'implementazione e il successo delle strategie e degli interventi formativi rivolti allo sviluppo sostenibile: ce lo dicono i risultati della ricerca e ce lo conferma l'esperienza diretta degli stakeholder.

**ALLEGATI**

**TAVOLE STATISTICHE****Tavola 1 Atenei censiti e Atenei impegnati nell'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per Regione e natura giuridica dell'Ateneo. Valori assoluti e valori %**

Regione	Atenei censiti		Atenei impegnati			Atenei impegnati su censiti	Atenei Non statali su impegnati	Atenei Non statali su Non statali censiti	Atenei Statali su Statali censiti
	Totale v.a.	di cui Non statali	Totale	di cui Non statali	di cui Statali	val.%	val.%	val.%	val.%
Abruzzo	5	1	5	1	4	100	20	100	100
Basilicata	1	-	1	-	1	100	-	-	100
Calabria	4	1	4	1	3	100	25	100	100
Campania	10	3	8	3	5	80	37,5	100	71,4
Emilia-Romagna*	4	1	5	1	4	125	20	100	100
Friuli-Venezia Giulia	3	-	2	-	2	66,7	-	-	100
Lazio	19	13	17	12	5	89,5	70,6	92,3	83,3
Liguria	1	-	1	-	1	100	-	-	100
Lombardia*	15	7	13	5	8	86,7	38,5	71,4	100
Marche	4	-	4	-	4	100	-	-	100
Molise	1	-	1	-	1	100	-	-	100
P.a.Bolzano	1	1	1	1	-	100	100	100	-
P.a.Trento	1	-	1	-	1	100	-	-	100
Piemonte	4	1	4	1	3	100	25	100	100
Puglia	5	1	5	1	4	100	20	100	100
Sardegna	2	-	2	-	2	100	-	-	100
Sicilia	4	1	4	1	3	100	25	100	100
Toscana	8	1	7	-	7	87,5	-	-	100
Umbria	2	-	2	-	2	100	-	-	100
Valle d'Aosta	1	1	1	1	-	100	100	100	-
Veneto	4	-	4	-	4	100	-	-	100

\* Gli Atenei con più sedi sono conteggiati una sola volta, considerando la sede prevalente e la sede legale.

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



**Tavola 2 Interventi di formazione universitaria sulla Responsabilità sociale d'impresa e la Sostenibilità, per tipologia di percorsi e ripartizione geografica. Valori assoluti e valori %**

	Laurea Triennale	Laurea magistrale	Dottorati	Corsi Alta formazione	Corsi di perfezion.to	Master I livello	Master II livello	Totale interventi
<b>Valori assoluti</b>								
Nord	56	82	68	10	25	50	29	320
Centro	39	61	44	14	7	38	33	236
Sud e Isole	61	61	48		3	21	18	212
<b>Italia</b>	<b>156</b>	<b>204</b>	<b>160</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>109</b>	<b>80</b>	<b>768</b>
<b>Valori % colonna</b>								
Nord	35,9	40,2	42,5	41,7	71,4	45,9	36,3	41,7
Centro	25,0	29,9	27,5	58,3	20,0	34,9	41,3	30,7
Sud e Isole	39,1	29,9	30,0		8,6	19,3	22,5	27,6
<b>Italia</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Valori % per riga</b>								
Nord	17,5	25,6	21,3	3,1	7,8	15,6	9,1	100
Centro	16,5	25,8	18,6	5,9	3,0	16,1	14,0	100
Sud e Isole	28,8	28,8	22,6		1,4	9,9	8,5	100
<b>Italia</b>	<b>20,3</b>	<b>26,6</b>	<b>20,8</b>	<b>3,1</b>	<b>4,6</b>	<b>14,2</b>	<b>10,4</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



**Tavola 3 Interventi realizzati per regione, natura giuridica dell'Ateneo e tipologia di percorsi. Valori assoluti**

Regione	Statale				Non statale				Totale			
	Corsi di laurea	Dottorati	Corsi Alta formazione	Totale	Corsi di laurea	Dottorati	Corsi Alta formazione	Totale	Corsi di laurea	Dottorati	Corsi Alta formazione	Totale
<b>Nord</b>	<b>122</b>	<b>63</b>	<b>88</b>	<b>273</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>47</b>	<b>138</b>	<b>68</b>	<b>114</b>	<b>320</b>
Emilia-Romagna	25	17	20	62	2			2	27	17	20	64
Friuli-Venezia Giulia	9	5	6	20					9	5	6	20
Liguria	6	4	2	12					6	4	2	12
Lombardia	40	16	23	79	6	3	23	32	46	19	46	111
P.a. Bolzano					6	1	1	8	6	1	1	8
P.a. Trento	3	4	1	8					3	4	1	8
Piemonte	15	5	17	37	1	1	1	3	16	6	18	40
Valle d'Aosta					1		1	2	1		1	2
Veneto	24	12	19	55					24	12	19	55
<b>Centro</b>	<b>89</b>	<b>39</b>	<b>46</b>	<b>174</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>92</b>	<b>236</b>
Lazio	41	10	21	72	11	5	46	62	52	15	67	134
Marche	16	7	7	30					16	7	7	30
Toscana	20	18	17	55					20	18	17	55
Umbria	12	4	1	17					12	4	1	17
<b>Sud e Isole</b>	<b>115</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>198</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>122</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>212</b>
Abruzzo	14	5	2	21		1		1	14	6	2	22
Basilicata	4	1	2	7					4	1	2	7
Calabria	9	2	5	16	1	1		2	10	3	5	18
Campania	32	14	12	58	4	1	3	8	36	15	15	66
Molise	3	1	4	8					3	1	4	8
Puglia	20	12	7	39		1		1	20	13	7	40
Sardegna	16	5	1	22					16	5	1	22
Sicilia	17	4	6	27	2			2	19	4	6	29
<b>Italia</b>	<b>326</b>	<b>146</b>	<b>173</b>	<b>645</b>	<b>34</b>	<b>14</b>	<b>75</b>	<b>123</b>	<b>360</b>	<b>160</b>	<b>248</b>	<b>768</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti

**Tavola 4 Interventi per contenuti dell'Area tematica e tipologia di percorsi. Valori assoluti**

Contenuti dell'area tematica	Corsi di laurea			Dottorati-Phd	Alta formazione					Totale
	Laurea magistrale	Laurea triennale	Tot.	Tot.	Corsi Alta formazione	Corsi di perfezionamento	Master I livello	Master II livello	Tot.	
<b>Ambientale</b>	<b>114</b>	<b>112</b>	<b>226</b>	<b>102</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>77</b>	<b>405</b>
Agroalimentare	22	17	39	12	1		8	3	12	63
Chimica e biologia	19	16	35	13	2		1		3	51
Clima ed energie rinnovabili	30	28	58	48	1	3	7	13	24	130
Edilizia e opere sostenibili	29	43	72	22	1	1	4	15	21	115
Educazione e sicurezza ambientale	12	5	17	5	2	3	8	3	16	38
Mobilità green	2	3	5	2			1		1	8
<b>Economica</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>15</b>	<b>70</b>	<b>136</b>
Economia circolare	26	11	37	18	6	6	32	10	54	109
Finanza etica	8	1	9	1	1		9	3	13	23
Profili giuridico-economici		1	1	0			1	2	3	4
<b>Sociale</b>	<b>49</b>	<b>27</b>	<b>76</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>62</b>	<b>170</b>
Inclusione sociale	8	7	15	7	2	2	4	2	10	32
Innovazione sociale	14	4	18	18	3	3	10	7	23	59
Salute e servizi sanitari	1	2	3	3		2	7	2	11	17
Sviluppo locale, ecosistema del territorio	26	14	40	4	1	2	6	9	18	62
<b>RSI</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>57</b>
Comunicazione	2	1	3	0		2	1		3	6
Governance e sviluppo CSR	4	2	6	5	3	7	6	5	21	32
Valutazione d'impatto e rendicontazione						2			2	2
Welfare e parità di genere	1	1	2	2	1	2	4	6	13	17
<b>Totale</b>	<b>204</b>	<b>156</b>	<b>360</b>	<b>160</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>109</b>	<b>80</b>	<b>248</b>	<b>768</b>

Fonte: elaborazione Inapp dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



**Tavola 5 Interventi per contenuti delle aree tematiche, ripartizione geografica e natura giuridica dell'Ateneo. Valori assoluti**

Contenuti dell'area tematica	Nord			Centro			Sud e Isole			Italia		
	Non statale	Statale	Totale									
<b>Ambientale</b>	<b>14</b>	<b>145</b>	<b>159</b>	<b>15</b>	<b>96</b>	<b>111</b>	<b>3</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>32</b>	<b>373</b>	<b>405</b>
agroalimentare	5	24	29	2	14	16		18	18	7	56	63
chimica e biologia		14	14	3	10	13		24	24	3	48	51
clima ed energie rinnovabili	3	55	58	4	29	33	1	38	39	8	122	130
edilizia e opere sostenibili	2	36	38	2	30	32	1	44	45	5	110	115
educazione e sicurezza ambientale	4	14	18	3	11	14		6	6	7	31	38
mobilità green		2	2	1	2	3	1	2	3	2	6	8
<b>Economica</b>	<b>15</b>	<b>48</b>	<b>63</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>45</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>47</b>	<b>89</b>	<b>136</b>
economia circolare	12	34	46	21	18	39	5	19	24	38	71	109
finanza etica	3	13	16	5		5		2	2	8	15	23
profili giuridico-economici		1	1	1		1		2	2	1	3	4
<b>Sociale</b>	<b>6</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>59</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>149</b>	<b>170</b>
inclusione sociale	1	9	10		10	10	3	9	12	4	28	32
innovazione sociale	2	22	24	5	15	20	2	13	15	9	50	59
salute e servizi sanitari		12	12		3	3		2	2	0	17	17
sviluppo locale, ecosistema del territorio	3	31	34	5	21	26		2	2	8	54	62
<b>RSI</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>57</b>
Comunicazione		3	3		1	1		2	2	0	6	6
Governance e sviluppo CSR	4	8	12	7	6	13		7	7	11	21	32
Valutazione d'impatto e rendicontazione		2	2							0	2	2
Welfare e parità di genere		1	1	3	4	7	3	6	9	6	11	17
<b>Totale</b>	<b>39</b>	<b>281</b>	<b>320</b>	<b>62</b>	<b>174</b>	<b>236</b>	<b>16</b>	<b>196</b>	<b>212</b>	<b>117</b>	<b>651</b>	<b>768</b>

Fonte: elaborazione Inapp su dati rilevati sui siti istituzionali degli Atenei censiti



## ELENCO DEGLI ATENEI CENSITI

Ripartizione geografica	Regione	Denominazione	Natura giuridica
Nord	Piemonte	<u>Università degli studi di Torino</u>	Statale
		<u>Politecnico di Torino</u>	Statale
		<u>Università degli studi del Piemonte orientale "Amedeo Avogadro"</u>	Statale
		<u>Università di Scienze Gastronomiche</u>	Non statale
	Valle D'Aosta	<u>Università della Valle d'Aosta</u>	Non statale
	Liguria	<u>Università degli studi di Genova</u>	Statale
	Lombardia	<u>Università degli Studi dell'Insubria</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Milano</u>	Statale
		<u>Politecnico di Milano</u>	Statale
		<u>Università degli studi di Milano-Bicocca</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Bergamo</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Brescia</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Pavia</u>	Statale
		<u>Istituto universitario di studi superiori di Pavia</u>	Statale
		<u>Università "Carlo Cattaneo" (LIUC)</u>	Non statale
		<u>Università telematica "e-Campus" di Novedrate (CO)</u>	Non statale
		<u>Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano</u>	Non statale
		<u>Università Cattolica del "Sacro Cuore"</u>	Non statale
		<u>Libera Università di Lingue e Comunicazione (IULM)</u>	Non statale
		<u>Libera Università, Vita-Salute San Raffaele di Milano</u>	Non statale
	<u>Humanitas University</u>	Non statale	
	P.a. Bolzano	<u>Libera Università di Bolzano</u>	Non statale
	P.a. Trento	<u>Università degli Studi di Trento</u>	Statale
	Veneto	<u>Università degli Studi di Verona</u>	Statale
		<u>Università degli studi Ca' Foscari di Venezia</u>	Statale
		<u>Università luav di Venezia</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Padova</u>	Statale
	Friuli-Venezia Giulia	<u>Università degli Studi di Udine</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Trieste</u>	Statale
		<u>Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati di Trieste</u>	Statale
	Emilia-Romagna	<u>Università degli Studi di Parma</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia</u>	Statale
<u>Università degli Studi di Bologna</u>		Statale	
<u>Università degli Studi di Ferrara</u>		Statale	
Centro	Marche	<u>Università degli studi "Carlo Bo" di Urbino</u>	Statale
		<u>Università Politecnica delle Marche - Ancona</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Macerata</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Camerino</u>	Statale
	Toscana	<u>Scuola IMT Alti Studi di Lucca</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Firenze</u>	Statale
		<u>Università di Pisa</u>	Statale
		<u>Scuola Normale Superiore di Pisa</u>	Statale
		<u>Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento "S. Anna" di Pisa</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Siena</u>	Statale
		<u>Università per stranieri di Siena</u>	Statale
		<u>Università telematica "Italian University line" di Firenze</u>	Non statale
	Umbria	<u>Università degli Studi di Perugia</u>	Statale
		<u>Università per stranieri di Perugia</u>	Statale
	Lazio	<u>Università degli Studi della Tuscia</u>	Statale
		<u>Università degli studi di Roma La Sapienza</u>	Statale
<u>Università degli Studi di Roma Tor Vergata</u>		Statale	
<u>Università degli studi di Roma "Foro Italico"</u>		Statale	
		<u>Università degli Studi Roma Tre</u>	Statale



		<u>Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale</u>	Statale
		<u>Libera Università Maria SS.Assunta - (LUMSA) di Roma</u>	Non statale
		<u>LUISS - Libera Università internazionale degli studi sociali Guido Carli di Roma</u>	Non statale
		<u>Università Campus Bio-medico di Roma</u>	Non statale
		<u>Università degli Studi Internazionali di Roma – UNINT</u>	Non statale
		<u>Università telematica Guglielmo Marconi di Roma</u>	Non statale
		<u>Università telematica Unitelma Sapienza di Roma</u>	Non statale
		<u>Università Europea di Roma</u>	Non statale
		<u>Università telematica internazionale UNINETTUNO di Roma</u>	Non statale
		<u>Universitas telematica Mercatorum di Roma</u>	Non statale
		<u>Università telematica Niccolò Cusano di Roma</u>	Non statale
		<u>Università telematica "San Raffaele" di Roma - già "UNITEL"</u>	Non statale
		<u>Link Campus University di Roma</u>	Non statale
<u>Saint Camillus International University of Health</u>	Non statale		
Sud e Isole	Campania	<u>Università degli Studi del Sannio</u>	Statale
		<u>Università degli studi di Napoli Federico II</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Napoli - Parthenope</u>	Statale
		<u>Università degli studi L'Orientale di Napoli</u>	Statale
		<u>Università degli studi della Campania "Luigi Vanvitelli"</u>	Statale
		<u>Scuola Superiore Meridionale di Napoli</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Salerno</u>	Statale
		<u>Università telematica "Giustino Fortunato" di Benevento</u>	Non statale
		<u>Università degli studi Suor Orsola Benincasa di Napoli</u>	Non statale
	<u>Università telematica "Pegaso" di Napoli</u>	Non statale	
	Abruzzo	<u>Università degli studi di L'Aquila</u>	Statale
		<u>Gran Sasso Science Institute - Scuola di dottorato internazionale dell'Aquila</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Teramo</u>	Statale
		<u>Università degli studi Gabriele D'Annunzio di Chieti e Pescara</u>	Statale
		<u>Università telematica non statale "Leonardo da Vinci" di Torrevecchia Teatina (CH)</u>	Non statale
	Molise	<u>Università degli Studi del Molise</u>	Statale
	Puglia	<u>Università degli Studi di Foggia</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Bari</u>	Statale
		<u>Politecnico di Bari</u>	Statale
		<u>Università del Salento</u>	Statale
		<u>Libera Università Mediterranea LUM "Giuseppe Degennaro"</u>	Non statale
	Basilicata	<u>Università degli studi della Basilicata</u>	Statale
	Calabria	<u>Università della Calabria</u>	Statale
		<u>Università degli studi di Catanzaro - Magna Grecia</u>	Statale
		<u>Università degli studi Mediterranea di Reggio Calabria</u>	Statale
		<u>Università per stranieri "Dante Alighieri" di Reggio Calabria</u>	Non statale
	Sicilia	<u>Università degli Studi di Palermo</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Messina</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Catania</u>	Statale
		<u>Libera Università della Sicilia Centrale "KORE" di Enna</u>	Non statale
	Sardegna	<u>Università degli Studi di Sassari</u>	Statale
		<u>Università degli Studi di Cagliari</u>	Statale



## ELENCO DEI PARTECIPANTI AI WORKSHOP

*Pierangelo Albini*, Direttore Area Lavoro, Welfare e Capitale Umano Confindustria, vicepresidente Fondirigenti e componente del CNEL

*Roberto Angotti*, Primo ricercatore Struttura "Sistemi Formativi", Responsabile Gruppo di Ricerca "Formazione continua e Apprendimento degli adulti" Inapp e National Coordinator "ReferNet Italy" Cedefop

*Alfonso Balsamo*, Adviser Education Confindustria

*Monica Benincampi*, Collaboratore tecnico di ricerca, Struttura "Sistemi Formativi", Referente Comunicazione Gruppo di Ricerca "Formazione continua e Apprendimento degli adulti" Inapp

*Gabriella Calvano*, Assistant Professor in General and Social Education, Dipartimento di Ricerca e Innovazione Umanistica Università di Bari e co-coordinatrice Gruppo Educazione della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile

*Mario Cardoni*, Direttore Generale Federmanager

*Mariaflavia Cascelli*, Responsabile Area Educazione e Referente Goal 3 e 4 ASviS

*Valeria Cioccolo*, Tecnologo "Servizio per la Comunicazione", Gruppo Editoria, Responsabile "Gruppo Biblioteca e divulgazione scientifica", Inapp

*Emmanuele Crispolti*, Primo ricercatore, Responsabile Struttura "Sistemi Formativi" Inapp

*Massimo Di Biagio*, Direttore generale Fondo Banche e Assicurazioni

*Giovanni Ferri*, Professore ordinario di Economia politica, Direttore Master in Management of sustainable development Goals, Lumsa

*Sabrina Florio*, Presidente Anima per il sociale nei valori d'impresa

*Walter Lindo*, Direttore generale Fondir

*Paola Marrone*, Professore ordinario di Architettura, delegata del Rettore in materia di sostenibilità, Università Roma Tre

*Elena Martino*, Tutor Executive master sostenibili Lumsa

*Elvio Mauri*, Direttore generale Fondimpresa

*Sara Moggi*, Professore Associato di Economia Aziendale, Dipartimento di Management, Università di Verona

*Carmela Monterosso*, Manager didattica Executive master sostenibili Lumsa

*Paola Nicoletti*, Prima ricercatrice Struttura "Sistemi Formativi", Responsabile Linea operativa "L'offerta di formazione universitaria sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità", Inapp

*Davide Premutico*, già Responsabile Struttura "Monitoraggio e valutazione della formazione professionale e del FSE" Anpal, attualmente Ricercatore Struttura "Lavoro e Professioni", Responsabile Gruppo di Ricerca "Analisi e supporto all'implementazione delle politiche pubbliche a sostegno della formazione degli adulti" Inapp

*Massimo Sabatini*, Direttore generale Fondirigenti

*Bruno Scazzocchio*, Amministratore Unico Unindustria Perform



*Francesca Serafini*, Referente Progetti regionali Unindustria Perform

*Francesco Timpano*, Professore ordinario di Politica Economica, Dipartimento di Scienze economiche e sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore, Direttore Centro Studi di politica economica e monetaria (CeSPEM Mario Arcelli) e coordinatore Gruppo di Lavoro Finanza per lo sviluppo sostenibile ASviS

*Benedetta Torchia*, Collaboratore tecnico di ricerca già Struttura "Mercato del Lavoro" e attualmente Struttura "Sistemi formativi" Inapp

*Assunta Viteritti*, Professore ordinario di Sociologia dell'educazione, Dipartimento Scienze sociali e economiche Università La Sapienza di Roma



## BIBLIOGRAFIA E LEGISLAZIONE

- AlmaLaurea (2024), *I laureati e la sostenibilità ambientale. Rapporto 2023*, Bologna, Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea
- Angotti R., Carolla S., Di Castro G., Ferri V. (2024), *L'impatto del Fondo nuove competenze sulla Formazione continua. Evidenze dai dati INDACO-Imprese 2022*, Inapp Working paper n.130, Roma, Inapp
- ASviS (2024a), *Coltivare ora il nostro futuro. L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Rapporto Asvis 2024*, Roma, ASviS
- ASviS (2024b), *La rendicontazione di sostenibilità nel contesto europeo e italiano: una rivoluzione in atto*, Policy Brief n.5, Roma, ASviS
- ASviS (2023), *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Rapporto ASviS 2023*, Roma, ASviS
- Belladonna F. (2024), *Dobbiamo accompagnare i giovani nella rivoluzione delle competenze*, Editoriale ASviS, 16 febbraio <<https://asvis.it/archivio-editoriali/3258-20110/dobbiamo-accompagnare-i-giovani-nella-rivoluzione-delle-competenze>>
- Benanti P., Maffettone S. (2024), *Noi e la macchina. Un'etica per l'era digitale*, Roma, Luiss University Press
- Commissione europea, Centro comune di ricerca (2022), *GreenComp, Quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità*, JRC128040, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea
- European Training Foundation (2023), *Skills for the green transition. Evidence from the EU Neighbourhood*, Turin, European Training Foundation
- Eurostat (2024), *Sustainable development in the European Union: monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context – 2024 edition*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Ferri V., Iencenelli N. (a cura di) (2024), *La sfida della formazione in azienda nell'era delle twin transition: evidenze dall'indagine ROLA 2021 e 2022 e buone prassi formative. Rapporto di monitoraggio valutativo 2023*, Roma, Fondimpresa-Inapp
- Forbes (2023), *La preoccupazione dei Ceo di tutto il mondo: l'attuale contesto ostacola gli obiettivi di sostenibilità*, *Forbes.it*, 17 gennaio <<https://forbes.it/2023/01/17/la-preoccupazione-ceo-attuale-contesto-ostacola-gli-obiettivi-sostenibilita>>
- Galdo G. (2025), *Il mito infranto. Come la falsa sostenibilità ha reso il mondo più ingiusto*, Torino, Codice edizioni
- Inapp, Angotti R. (a cura di) (2024), *Innovazione delle imprese, competenze e formazione continua. Il ruolo dei competence center e dei digital innovation hub nella transizione al modello 4.0*, Inapp Report n.54, Roma Inapp
- Istat (2024), *Pratiche sostenibili nelle imprese nel 2022 e le prospettive 2023-2025, Statistiche today*, 6 settembre



- Nicoletti P. (2025), *La formazione universitaria sul la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa. I dati del Mezzogiorno d'Italia*, Inapp Working paper n.133, Roma, Inapp
- Nicoletti P. (2024a), *La formazione universitaria sulla Sostenibilità e la Responsabilità Sociale d'Impresa: I primi dati relativi al Nord Italia*, Inapp Working paper n.121, Roma, Inapp
- Nicoletti P. (2024b), *La formazione universitaria sul la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa. I dati del Centro Italia*, Inapp Working paper n.126, Roma, Inapp
- Nicoletti P. (2023), *L'offerta di alta formazione universitaria sulla Responsabilità Sociale d'Impresa e la Sostenibilità*, Inapp Paper n. 43, Roma, Inapp
- Nicoletti P. (2017), *Le poliedriche competenze del Corporate Social Responsibility manager*, *La Società*, n.2, pp.126-169
- Nicoletti P., Nobili D. (2022), *Formazione continua e Responsabilità sociale d'impresa: un'indagine sui Piani formativi dei Fondi paritetici interprofessionali (2018-2020)*, Inapp Paper n.34, Roma, Inapp
- Osservatorio 4.Manager (2023), *Alte competenze per un futuro sostenibile*, Salerno, Arti Grafiche Boccia,
- RAI per la Sostenibilità ESG, ASviS, Ferpi (2025), *Glossario della sostenibilità. 100 parole chiave per un futuro da realizzare*, Roma, Rai Libri Editori
- RUS, GBS (2023), *Il Bilancio di Sostenibilità delle Università. Manuale di implementazione dello Standard RUS-GB*, Torino, RUS
- Treu T. (2024), *Politiche europee e nazionali per la transizione verde (Prima parte)*, *Menabò di EticaEconomia*, n.207, 14 gennaio
- Unioncamere (2023), *Sistema Informativo Excelsior, Nuove Imprese. Caratteristiche e fabbisogni professionali delle nuove imprese. Indagine 2023*, Roma, Unioncamere
- United Nations Global Compact-Accenture (2023), *Unlocking the Global Pathways to Resilience, Growth, and Sustainability for 2030. The 12th United Nations Global Compact-Accenture CEO Study*, s.l., UN Global Compact-Accenture

## **Legislazione**

- D.M. 30 marzo 2024 Adozione del Piano Nuove Competenze – Transizione, in GU Serie Generale n.120 del 24 maggio 2024
- D.M. 30 marzo 2024 Aggiornamento del Programma GOL, in GU Serie Generale n.120 del 24 maggio 2024

