



**MATES
EXTENDED**

MATES EXTENDED

Diffusione degli strumenti di assessment e recupero dei gap in materia di competenze per la Sostenibilità

Rapporto Finale di Ricerca

Indice

INTRODUZIONE AL RAPPORTO	3
1. EXECUTIVE SUMMARY	3
2. I NUMERI DEL PROGETTO MATES EXTENDED	6
2.1 Azioni realizzate per ciascuna Fase del progetto	6
2.2 Durata delle azioni	6
2.3 Tipologia e numerosità dei soggetti coinvolti nel progetto	7
3. I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA DEL PROGETTO MATES EXTENDED	10
3.1 Fase I: Implementazione e specificazione - Azione 1: Approfondimento e specificazione del questionario di Self-assessment sviluppato nell'ambito del progetto MATES	10
3.1.1 Risultati della Gap Analysis	11
3.1.2 -Risultati del test di fruizione del Self-Assessment 2.0	23
3.1.3 Implementazione e funzionamento del sito web di progetto e del Cruscotto	27
3.2 Fase I: Implementazione e specificazione - Azione 2: Implementazione e specificazione dei modelli formativi	31
3.2.1 Attività 1 –allineamento dei modelli formativi alla nuova versione del self-assessment 31	
3.2.2 Attività 2 – Differenziazione tra i fabbisogni formativi tra il settore manifatturiero e il settore dei servizi	56
3.2.3 Attività 3 – Realizzazione di due ulteriori modelli formativi	61
3.2.4 Condivisione della nuova versione dei modelli formativi con un campione di manager di azienda e raccolta dei relativi feedback	66
3.3 Fase II – Condivisione e Diffusione - Azione 3: Condivisione con le parti interessate	69
4. CONSIDERAZIONI FINALI SULLE ATTIVITA' DI RICERCA	70
5. LE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO MATES	72
5.1.1 Diffusione dell'iniziativa tramite canali social/ mailing list/ website dei partner	72
5.1.2 Campagne Mailchimp	77
5.1.3 Diffusione dei risultati del progetto attraverso la realizzazione di 4 eventi dedicati	78
5.1.4 Realizzazione, implementazione e messa on line del sito Internet di progetto	79
5.1.5 Realizzazione brochure di progetto	81
5.1.6 Produzione e messa on line della videopillola di progetto	82
5.1.7 Redazione e pubblicazione articoli sul progetto	82
5.1.8 Analisi di impatto	87
5.2 ASPETTI QUANTITATIVI DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE	89

Appendice 1 - I MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ PER IL SETTORE MANIFATTURIERO	90
Appendice 2 - I MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ PER IL SETTORE DEI SERVIZI	126

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

Nel presente rapporto sono riportati i risultati delle attività svolte nell'ambito del progetto MATES EXTENDED, prosecuzione del progetto MATES– Manager per la Transizione Sostenibile.

In particolare, sono riportati i risultati di tutte le fasi e relative attività di ricerca previste dal progetto approvato, sia sotto il profilo qualitativo, sia rispetto ai target quantitativi indicati nell'offerta tecnica.

Sono inoltre riportate le attività relative alla comunicazione ed alla diffusione dei risultati del progetto che si sono svolte per tutta la durata temporale dell'iniziativa MATES EXTENDED.

1. EXECUTIVE SUMMARY

Il progetto MATES ha messo in evidenza l'esistenza di una rilevante domanda di formazione manageriale per aumentare le competenze in materia di sostenibilità. Una domanda di formazione che non si risolve con una progettazione di interventi uguali per tutti.

Dalle prime indagini svolte nell'ambito del progetto è emerso che le imprese sono sempre più impegnate nella direzione della sostenibilità, anche grazie alla spinta del management e del mercato, sebbene scontando un ritardo di attuazione concreta delle proprie politiche. Si delinea quindi un quadro generale in forte evoluzione verso la sostenibilità della produzione ed energetica, in cui la ripartenza post pandemica chiede ancora con più forza una transizione verso un'economia circolare e la prevenzione e il riciclo dei rifiuti.

Le imprese hanno maturato consapevolezza e capacità di gestione dell'aspetto ambientale e stanno cominciando a puntare anche sulla "qualità ambientale" dei prodotti e dei processi, integrando i criteri di sostenibilità tra i principali sforzi aziendali.

In questo contesto di riferimento, l'iniziativa progettuale MATES EXTENDED ha previsto la messa a punto, la promozione e la diffusione degli strumenti elaborati attraverso il progetto MATES, oltre che l'identificazione di un percorso per la certificazione delle competenze manageriali in materia di Sostenibilità, in stretto raccordo con le iniziative in atto a livello nazionale ed europeo.

Gli obiettivi che MATES EXTENDED ha perseguito sono dunque stati:

- l'implementazione e la diffusione degli strumenti di assessment delle competenze in tema di Sostenibilità in grado di guidare le aziende nella progettazione di percorsi formativi utili a colmare i gap evidenziati
- la definizione di modelli formativi flessibili, articolati per ruolo professionale e declinati sulle specificità dei settori manifatturiero e dei servizi
- la definizione dei requisiti minimi di competenze da acquisire con la formazione per accedere a forme di "certificazione", in stretto raccordo con le indicazioni che stanno emergendo dal contesto comunitario europeo

Il progetto ha previsto il coinvolgimento di oltre 200 manager ed ha visto la realizzazione delle seguenti Fasi/azioni:

- Fase I: Implementazione e specificazione
 - Azione 1: Approfondimento e specificazione del questionario di Self-assessment sviluppato nell'ambito del progetto MATES.

- Azione 2: Revisione e aggiornamento dei modelli formativi messi a punto durante il progetto MATES rispetto ai comparti manifatturiero e dei servizi.
- Fase II: condivisione e diffusione
 - Azione 3: Realizzazione di focus group con l'obiettivo di elaborare requisiti minimi di competenza da acquisire con la formazione per accedere a forme di "certificazione" delle competenze stesse in tema di sostenibilità.
 - (Azione 4: Diffusione dei prodotti realizzati: l'azione sarà oggetto di un report ad hoc, il "Rapporto finale delle attività di Comunicazione e Diffusione")

Nel seguito, in sintesi, i principali risultati delle attività di ricerca del progetto MATES EXTENDED

Approfondimento e specificazione del questionario di Self-assessment sviluppato nell'ambito del progetto MATES

L'obiettivo è stato quello di realizzare una "versione 2.0" del self-assesment realizzato con il progetto MATES, tenendo conto delle conoscenze richieste per la figura del Sustainability Manager che si sta definendo con la "PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 109.1:2021" dal titolo "Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia".

Si è proceduto in particolare ad aumentare le domande, specificate sulle attività di impresa dei settori selezionati, ed è stata aggiunta la possibilità di commentare l'esito della valutazione sia in caso di esito positivo che negativo. Tale implementazione ha riguardato principalmente la sezione del questionario che riguarda la figura del "responsabile della sostenibilità". Si è quindi proceduto alla revisione ed implementazione delle domande per tutti gli altri profili previsti nel questionario, diversi dal "responsabile della sostenibilità".

Infine, attraverso la sezione dedicata "Self Assessment" del sito di progetto <https://www.matesextended.it/> è stato possibile far testare ad un campione di 53 manager il questionario di self assesment implementato e rivisto come sopra descritto.

Revisione e aggiornamento dei modelli formativi messi a punto durante il progetto MATES rispetto ai comparti manifatturiero e dei servizi

Scopo dell'attività è stato quello di realizzare una versione aggiornata e arricchita dei modelli formativi elaborati con il progetto MATES.

In analogia con quanto fatto per il Self Assessment, sono stati dapprima realizzati un approfondimento e specificazione dei modelli formativi. Anche in questo caso tale approfondimento ha riguardato in primis quanto previsto dalla "PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 109.1:2021". In particolare, sono state analizzate le conoscenze e le abilità richieste per la figura del Sustainability Manager dal titolo "Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability Manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia".

Si è quindi proceduto alla realizzazione di due ulteriori modelli formativi per la figura "Imprenditore manager di piccola impresa".

Infine, i modelli formativi implementati e rivisti come sopra descritto sono stati fatti testare a 11 Manager di azienda che direttamente e indirettamente si occupano di strategie di sviluppo di impresa.

Condivisione con le parti interessate

A valle del lavoro di approfondimento eseguito al fine di mettere a confronto le conoscenze in tema di sostenibilità di impresa dettate dalla prassi di riferimento di UNI con quanto previsto dal self assesment e dai modelli formativi, si è proceduto a portare entrambi i due prodotti (self assesment e modelli formativi) al confronto con le parti interessate, con l'obiettivo di verificare se questi garantiscano o meno i requisiti minimi di competenza da acquisire con la formazione per accedere a forme di certificazione delle competenze.

Sono stati quindi realizzati 3 focus group che hanno coinvolto rispettivamente:

1. 5 aziende di formazione e 5 istituti universitari
2. 3 enti certificatori
3. il Tavolo Tecnico sul Sustainability Manager di Confindustria, il Direttore Generale di Fondirigenti e 3 manager appartenenti ad altrettante aziende che si sono dimostrate virtuose rispetto ai temi della sostenibilità ambientale

Progettazione e sviluppo del sito internet di progetto e del "cruscotto"

All'interno del sito internet di progetto <https://www.matesextended.it/> si è proceduto alla progettazione e sviluppo di un cruscotto, cui può accedere in qualsiasi momento il manager che ha compilato il questionario, che gli consentirà di verificare la sua prestazione e al contempo confrontarla con i valori migliori e medi, elaborati in base a tutte le risposte ottenute dalla compilazione del questionario da parte della popolazione dei manager.

2. I NUMERI DEL PROGETTO MATES EXTENDED

Nel presente capitolo vengono descritti i risultati del progetto MATES EXTENDED in termini quantitativi. Nello specifico, per ciascuna Fase del progetto si riportano:

- le azioni effettivamente realizzate per ciascuna fase
- la durata effettiva di ciascuna azione
- la tipologia e numerosità dei soggetti coinvolti nel progetto

2.1 Azioni realizzate per ciascuna Fase del progetto

AZIONE 2.1.1: SOMMINISTRAZIONE SURVEY

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Somministrazione questionario	1	1	0

AZIONE 2.1.2: REALIZZAZIONE FOCUS GROUP

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Realizzazione Focus group	3	3	0

AZIONE 2.1.3: REALIZZAZIONE MODELLI FORMATIVI

Tipologia di azione	N. figure professionali	N. tipologia di corsi previsti	Scostamento
Modello formativo Manifatturiero	5 figure professionali principali	2 tipologie: corso generale e corso specialistico	//
Modello formativo di Servizi	5 figure professionali principali	2 tipologie: corso generale e corso specialistico	//

2.2 Durata delle azioni

Tipologia di azione	Durata prevista	Durata effettiva
1° 2° 3° Focus group	//	11.03.2022 22.03.2022 23.06.2022 Durata di 1 ora e 30 minuti ciascuno incontro

Webinar	//	22.06.2022 Durata di 2 ore
---------	----	-------------------------------

2.3 Tipologia e numerosità dei soggetti coinvolti nel progetto

I soggetti coinvolti nelle attività di ricerca di Mates Extended sono stati complessivamente 229 di cui:

- Dei 112 soggetti che si sono iscritti al cruscotto del website, 83 hanno risposto alla survey;
- 17 soggetti hanno partecipato ai Focus Group;
- 100 soggetti hanno partecipato al Webinar.

Le tabelle che seguono mostrano il numero dei soggetti (manager e imprese) raggiunti per ciascuna Azione.

AZIONE 2.3.1: SOMMINISTRAZIONE SURVEY, REALIZZAZIONE FOCUS GROUP E WEBINAR

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Somministrazione questionario	50	551 manager hanno ricevuto via e-mail il questionario 53 hanno risposto al questionario di auto Valutazione al 30.06.2022	+3
Focus Group	//	17 partecipanti	//
Webinar	//	100	//

AZIONE 2.3.2: INDICATORI DIFFUSIONE COMPILAZIONE SURVEY E FRUIZIONE CRUSCOTTO DEL SITO WEB

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Compilazione questionario	50	83 manager hanno risposto al questionario di autovalutazione al 30.09.2022 . Segnaliamo un incremento di + 30 compilazioni di manager raggiunti grazie alle attività di diffusione.	+33

AZIONE 2.3.3: INDAGINE SUI RISULTATI DELLA SOMMINISTRAZIONE DEI MODELLI FORMATIVI

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Campione rappresentativo dei manager rappresentativi delle diverse figure professionali	10	11	+1

Le tabelle che seguono evidenziano infine gli indicatori di impatto per ogni tipologia di soggetto coinvolto su ciascuna Fase/Azione del progetto.

AZIONE 2.3.4: MANAGER RAGGIUNTI CHE SI SONO ISCRITTI AL CRUSCOTTO DEL WEBSITE

	Azione: Iscrizione cruscotto		Impatto
	Preventivo	Effettivo	Effet./prevent.
Manager	//	112	//
Manager del Centro	//	27	//
Manager del Nord	//	71	//
Manager del Sud	//	14	//
Specifica per funzione svolta in azienda			
Direttore generale	//	19	//
Imprenditori di PI	//	16	//
Progettista (R&S)	//	6	//
Quadro generico	//	25	//
R. Approvvigionamento	//	4	//
R. Processi produttivi	//	6	//
Sustainability Manager	//	36	//

AZIONE 2.3.4: MANAGER RAGGIUNTI CHE HANNO COMPILATO LA SURVEY

	Azione: Test Self-Assessment		Impatto
	Preventivo	Effettivo	Effet./prevent.
Manager	//	83	//

Manager del Centro	//	20	//
Manager del Nord	//	53	//
Manager del Sud	//	10	//
Specifica per funzione svolta in azienda			
Direttore generale	//	13	//
Imprenditori di PI	//	8	//
Progettista (R&S)	//	6	//
Quadro generico	//	21	//
R. Approvvigionamento	//	3	//
R. Processi produttivi	//	4	//
Sustainability Manager	//	28	//

3. I RISULTATI DELLE ATTIVITA' DI RICERCA DEL PROGETTO MATES EXTENDED

3.1 Fase I: Implementazione e specificazione - Azione 1: Approfondimento e specificazione del questionario di Self-assessment sviluppato nell'ambito del progetto MATES

Finalità della attività realizzate nella FASE 1 – Azione 1 è stata quella di realizzare una “versione 2.0” del self assesment realizzato con il progetto MATES.

Il raggiungimento del suddetto obiettivo è passato attraverso 6 attività specifiche:

1. Realizzazione di un primo approfondimento e specificazione del self-assessment di indagine prodotto durante il progetto MATES. Tale approfondimento terrà conto delle conoscenze richieste per la figura del Sustainability Manager che si sta definendo con la “PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 109.1:2021” dal titolo “Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell’ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia”.

La citata prassi UNI definisce infatti i requisiti relativi all’attività professionale del Sustainability Manager e Sustainability Practitioner ossia del professionista che svolge attività di gestione a livello manageriale della sostenibilità in azienda e della responsabilità sociale d’impresa e professionista che sviluppa e gestisce a livello operativo la sostenibilità.

2. Elaborazione di un primo rapporto definibile di GAP ANALYSIS tra quello che la prassi prevede siano la conoscenza della figura professionale e gli ambiti e i temi delle domande elaborate per il questionario di self-assessment.
3. Implementazione successiva dello strumento di self assesment, che ha potuto così risultare coerente con le esigenze di conoscenze del Sustainability Manager disegnato dalla Prassi di riferimento dell’UNI. Nello specifico, sono state aumentate le domande, specificate sulle attività di impresa dei settori selezionati ed è stata aggiunta la possibilità di commentare l’esito della valutazione sia in caso di esito positivo che negativo. Tale implementazione ha riguardato principalmente la sezione del questionario che riguarda la figura del “responsabile della sostenibilità”.

Si è quindi proceduto quindi alla revisione ed implementazione delle domande per tutti gli altri profili previsti nel questionario, diversi dal “responsabile della sostenibilità”.

4. Somministrazione della nuova versione del questionario di assesment ad un campione di manager di azienda. A completamento del questionario è stato anche aggiunto un breve questionario di valutazione del gradimento.
5. L’attività di implementazione si è conclusa con la redazione di un rapporto finale sulle attività svolte e sugli esiti della sperimentazione.

6. A conclusione della attività di implementazione del self assesment, si è infine proceduto alla progettazione e sviluppo di un cruscotto, un portale della sostenibilità cui potrà accedere il manager che ha compilato il questionario e che gli consentirà di verificare la sua prestazione e al contempo confrontarla con i valori migliori e medi elaborati in base a tutte le risposte ottenute dalla compilazione del questionario da parte della popolazione dei manager. Non solo, il portale fungerà da centro di ricerca bibliografica in cui le domande saranno correlate con indirizzi di dove trovare le informazioni e gli approfondimenti che accompagnino il manager nella conoscenza della tematica affrontata. In riferimento ai temi e alle conoscenze individuate, sarà possibile infatti accedere a sitografie, bibliografia e qualsiasi fonte di informazione, in modo tale da “guidare” i processi di miglioramento e crescita delle performance manageriali sui temi della sostenibilità. In base al risultato ottenuto, il portale andrà inoltre a fornire informazioni sul panorama di offerta formativa esistente che indirizzi in modo motivato il manager verso corsi più rispondenti ai fabbisogni individuati.

L’obiettivo è soddisfare l’esigenza di reperimento di informazioni e dati utili all’accrescimento delle proprie competenze e conoscenze e rispondere alla crescente domanda di ordine e razionalizzazione di questo processo che porterà a database sempre più accurati ed una community di scambio in cui lo stimolo sarà quello di crescere insieme a figure professionali accomunate dalla stessa missione.

Una sezione del cruscotto è stata poi dedicata alla raccolta delle buone pratiche aziendali di formazione sulla sostenibilità.

3.1.1 Risultati della Gap Analysis

Spiegazione Self-Assessment progetto Mates

Per comprendere il lavoro svolto sul questionario di Self Assessment e dunque i risultati ottenuti con la Gap Analysis, è utile ripercorrere le fasi iniziali del progetto MATES. La prima parte del progetto MATES e, specificatamente la Fase 2 del progetto, aveva come obiettivo la messa a punto e sperimentazione di un protocollo di self-assessment per la definizione del fabbisogno formativo dei manager di impresa. Un protocollo di auto analisi e valutazione che rispondesse allo scopo di supportare le imprese nell’individuazione dei fabbisogni formativi dei manager per la sostenibilità.

Grazie ai risultati ottenuti dalla fase 1 del progetto riguardante l’indagine sul grado di consapevolezza dei manager sul tema dello sviluppo sostenibile, era stato possibile progettare un questionario di valutazione dei fabbisogni formativi in tema di sostenibilità di impresa, declinato e rivolto alle principali figure manageriali interessate e coinvolte in un processo di trasformazione delle strategie di sviluppo di impresa caratterizzate dalla sostenibilità. Le figure manageriali al tempo individuate sono state:

1. Direzione generale
2. Responsabile della sostenibilità
3. Responsabile processo produttivo
4. Responsabile approvvigionamento
5. Responsabile progettazione
6. Quadro/direttivo generico

L'output del questionario era una valutazione del proprio grado di preparazione che avrebbe indirizzato il manager nella pianificazione di una formazione generale e/o specifica sui temi di propria competenza e lo avrebbe aiutato ad affrontare la sfida della sostenibilità e della transizione ecologica.

Erano stati dunque previsti 6 questionari per 6 figure manageriali. Per le prime 5 figure il questionario era di 15 domande di cui 5 generiche e 10 specifiche, mentre per la figura manageriale del Quadro/direttivo, considerata generica, erano state previste 10 domande, 4 generiche e 6 specifiche. Le soglie di risultato individuate variavano in base alla combinazione di risposte corrette tra le domande generiche e specifiche e partivano da insufficiente, due livelli di sufficienza, buono ed eccellente.

Il questionario era stato quindi messo a punto e reso fruibile in modalità telematica, con la possibilità di elaborare le informazioni raccolte dalla partecipazione di un campione di manager. Su 551 manager che avevano ricevuto via mail l'invito a partecipare al test, 76 avevano risposto al questionario di auto valutazione.

I risultati avevano infine mostrato come la conoscenza sulle tematiche della sostenibilità per la direzione generale dell'impresa fosse per lo più buona, mentre il più alto tasso di insufficienze si riscontrasse tra i manager/quadri direttivi, tra cui il 50% dei rispondenti risultava infatti non avere le conoscenze adatte. Erano state riscontrate buone le conoscenze dei Responsabili della sostenibilità e di progettazione, le figure manageriali che avevano risposto con il più alto tasso di eccellenze sul tema.

L'utilità dello strumento è stata misurata dalla possibilità offerta di individuare i divari formativi delle varie figure di professionisti sulla base di domande generali e ad hoc studiate per valutare le competenze che le diverse categorie di manager dovrebbero avere sui temi della sostenibilità. L'accuratezza dello strumento era data dalla specificità delle domande che indagavano le consapevolezze e le conoscenze dei manager e portavano dunque all'individuazione dei modelli formativi da proporre.

La norma UNI/ PdR 109.1:2021 ha fornito una nuova interpretazione della figura del Sustainability Manager e Sustainability Practitioner individuando conoscenze e competenze specifiche che tali profili manageriali dovrebbero avere. Uno strumento chiave utilizzato nell'ambito del progetto MATES EXTENDED.

La norma UNI/PdR 109.1:2021

La presente norma risponde alle esigenze su scala internazionale di promuovere maggiore consapevolezza delle figure professionali impegnate sul tema della sostenibilità sociale, ambientale ed economica ormai centrali nelle politiche industriali per la pianificazione di attività e strategie. Si riferisce ai requisiti relativi all'attività professionale del Sustainability Manager e Sustainability Practitioner e parte da una preliminare identificazione di quelli che sono i compiti e le attività specifiche di ciascuna figura professionale fino alla definizione dei requisiti in termini di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità in coerenza con il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ). Il tutto in maniera tale da agevolare e contribuire a rendere omogenei e trasparenti, per quanto possibile, i relativi processi di valutazione della conformità.

Secondo la norma il Sustainability Manager esiste per sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano strategico di sostenibilità dell'organizzazione, nella prospettiva di massimizzare, in un'ottica strategica di lungo periodo, i benefici materiali e immateriali e il dialogo costruttivo con

gli shareholder. L'obiettivo generale di tale figura manageriale è anche assicurarsi che l'organizzazione, adottando processi decisionali eticamente orientati, adotti un business model sostenibile basato su prodotti/servizi con positivi impatti socio-ambientali realizzati attraverso una coerente value chain.

I compiti individuati per tale figura sono:

1. Sviluppo di un business model sostenibile e basato su prodotti/servizi con positivi degli impatti e rischi socio-ambientali
2. Sviluppo strategico degli impatti e rischi sociali della value chain
3. Sviluppo strategico degli impatti e rischi ambientali della value chain
4. Sviluppo strategico di processi decisionali eticamente orientati
5. Leadership e influenza
6. Gestione delle relazioni e comunicazione
7. Orientamento strategico e cambiamento organizzativo e culturale

Ad ognuno di questi compiti la norma associa specifiche conoscenze e abilità che il manager deve avere e che sono stati punto di partenza per la Gap Analysis sotto descritta, con la conseguente identificazione di domande generali e specifiche per chiarire il grado di competenza delle figure manageriali indagate.¹

La norma presenta anche un'appendice con gli elementi per la valutazione della conformità e i requisiti relativi all'apprendimento non formale per il sustainability manager e il sustainability practitioner.

Nota Metodologica e Gap Analysis

Il questionario di Self-Assessment per MATES EXTENDED si è posto dunque l'obiettivo di specificare e approfondire l'indagine condivisa nella prima fase del progetto MATES. È rivolto ai manager di impresa con delle differenziazioni per domande, profili individuati ed esiti. La caratteristica principale è appunto quella di essere più specifico ed efficace, con più domande e un algoritmo di valutazione differente per i profili destinatari.

Lo scopo è sempre quello di definire livelli di competenza sulle tematiche ambientali e di sostenibilità sia in maniera trasversale che specifica e tecnica. L'approfondimento ha tenuto conto dell'opportunità fornita dalla dettagliata descrizione delle conoscenze richieste per la figura del **Sustainability Manager** che si sta definendo con la "PRASSI DI RIFERIMENTO **UNI/PdR 109.1:2021**" dal titolo "Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell'ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia". A tal proposito, la figura di riferimento destinataria del questionario è quella del Sustainability Manager. Il questionario è rivolto comunque anche agli altri profili già individuati all'interno delle imprese con l'introduzione anzi di una nuova figura:

¹ V. Appendice A

l'imprenditore manager di piccola impresa che, per le sue caratteristiche di gestione "allargata" dovrà rispondere di alcune conoscenze base per quanto riguarda la sostenibilità.

L'algoritmo di valutazione cambia a seconda delle figure professionali a cui il questionario si rivolge.

I profili manageriali individuati sono:

1. Manager della sostenibilità
2. Direzione generale
3. Imprenditore manager di piccola impresa
4. Responsabile processo produttivo
5. Responsabile approvvigionamento
6. Responsabile progettazione

In aggiunta a queste è previsto che il questionario sia rivolto a tutte le altre figure manageriali raccolte in una definizione: "manager/quadri direttivi", che non sono considerate chiave ma che comunque dovrebbero avere una conoscenza seppur minima delle tematiche ambientali e delle connessioni tra attività di impresa e tutela ambientale e sociale.

Nel complesso quindi sono stati implementati 7 questionari per 7 figure manageriali e tre criteri di valutazione differenti a seconda del grado di responsabilità rispetto alle tematiche trattate.

Risultati della Gap Analysis

Grazie all'opportunità fornita dalla prassi di riferimento UNI/PdR 109.1:2021 è stato possibile operare una **Gap Analysis** tra quelle che sono le conoscenze che, secondo la norma, un manager della sostenibilità dovrebbe avere e gli ambiti e i temi delle domande elaborate per il primo questionario di self-assessment.

Alle competenze che un Manager della Sostenibilità dovrebbe avere (di comunicazione e relazione, tecniche e metodologiche, trasversali e di gestione del cambiamento) sono state attribuite le diverse conoscenze previste dalla norma per questa figura professionale. Le conoscenze attribuite sono state selezionate tra quelle strettamente pertinenti il tema della sostenibilità. Successivamente le varie domande destinate ai responsabili della sostenibilità previste nel Self-Assessment già sviluppato (indipendentemente da generica o specifica) sono state attribuite, dove possibile, alle diverse aree di conoscenza e competenza come di seguito.

<u>CONOSCENZE</u>	<u>DOMANDE</u>
Tecniche utili per la gestione di progetti inclusivi di tutte le diversità (lavori ISO/TC 260)	Quali, tra i seguenti, costituiscono i primi tre obiettivi dell'Agenda 2030?
	Quali, tra queste politiche, ha maggiormente a che fare con la Responsabilità Sociale d'Impresa?
	Quali tra i seguenti obiettivi dell'Agenda 2030 chiamano in causa direttamente le imprese?

Economia circolare	In che modo un'impresa può contribuire direttamente al raggiungimento dell'obiettivo principale Green Deal europeo?
	Un'impresa opera secondo le logiche dell'economia circolare quando:
	Quali, tra i seguenti criteri, rientra tra gli indicatori a livello macro per la misurazione dell'economia circolare considerati dal MATTM?
Criteri e aspetti ESG (Environmental, social & governance)	Perché è importante la finanza sostenibile secondo la commissione europea?
Tecniche di gestione delle relazioni con i pubblici influenti e di organizzazione di reti sociali formali e informali all'interno e all'esterno dell'organizzazione	
Standard di rendicontazione socio-ambientale	Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?
Tecniche di analisi di materialità	Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?
Certificazioni sociali e ambientali nazionali e internazionali per specifici prodotti/servizi e componenti	L'etichetta europea Eco-label è:
	Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono
Teorie e pratiche di sostenibilità di prodotto, anche in relazione ai sustainable development goals	Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono
Teorie e pratiche di sostenibilità di processo, anche in relazione ai sustainable development goals	Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono
Standard certificazione e reporting di processo	Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?
Teoria e tecniche di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura responsabile	Il processo di approvvigionamento sostenibile

(sustainable procurement ad es. UNI ISO 20400, FSC, Sedex, BSCI, SMETA, EICC, MSC, RSPO, Responsible Minerals Initiative (RMI) Responsible Minerals Assurance Process (RMAP), Responsible Jewellery Council (RJC) Code of Practices and Provenance Claim provisions)	Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?
Due diligence lungo la catena di fornitura (ad esempio modern slavery act - Conflict mineral, Regolamento (UE) 2017/821)	
Teorie e tecniche di product life-cycle assessment e management (LCA, UNI EN ISO 14040 e UNI EN ISO 14044) o Carbon Footprint (UNI EN ISO 14067, PAS 2050) o / e Water Footprint	Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono
Environmental management (UNI EN ISO 14000 serie + EMAS + UNI ISO/TS 17033)	
Conoscenze di base sulla normativa vigente in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro e del relativo Sistemi di Gestione (UNI EN ISO 45001:2018)	
Sustainable investment e finanza aziendale	Perché è importante la finanza sostenibile secondo la commissione europea?
social responsible investing	Perché è importante la finanza sostenibile secondo la commissione europea?
Ethical claims (esempio UNI ISO/TS 17033)	

La divisione cromatica impostata divide le conoscenze che trovano corrispondenza diretta con le domande già formulate nel vecchio self-assessment da quelle che non hanno domande dedicate.

Le conoscenze non direttamente riguardanti il tema della sostenibilità sono state raccolte sotto la voce generica "Altre competenze". La scelta è stata di non considerare questa voce nella formulazione di nuove domande, poiché non strettamente inerente al tema preso in considerazione.

Legenda

La domande riguarda la conoscenza/competenza in maniera esauriente
Non ci sono domande che soddisfano la conoscenza/competenza

Si riscontra che su 18 conoscenze selezionate, 5 non hanno una domanda dedicata. Più nello specifico, la Gap Analysis evidenzia la mancanza di domande riferite alle conoscenze:

- Tecniche di gestione delle relazioni con i pubblici influenti e di organizzazione di reti sociali formali e informali all'interno e all'esterno dell'organizzazione

- Due diligence lungo la catena di fornitura (ad esempio modern slavery act - Conflict mineral, Regolamento (UE) 2017/821)
- Environmental management (UNI EN ISO 14000 serie + EMAS + UNI ISO/TS 17033)
- Conoscenze di base sulla normativa vigente in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro e del relativo Sistemi di Gestione (UNI EN ISO 45001:2018)
- Ethical claims (esempio UNI ISO/TS 17033)

Le conoscenze più soddisfatte dalle domande già formulate sono state invece:

- Tecniche utili per la gestione di progetti inclusivi di tutte le diversità (lavori ISO/TC 260) - **3 domande**
- Economia circolare – **3 domande**
- Certificazioni sociali e ambientali nazionali e internazionali per specifici prodotti/servizi e componenti – **2 domande**
- Teoria e tecniche di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura responsabile (sustainable procurement ad es. UNI ISO 20400, FSC, Sedex, BSCI, SMETA, EICC, MSC, RSPO, Responsible Minerals Initiative (RMI) Responsible Minerals Assurance Process (RMAP), Responsible Jewellery Council (RJC) Code of Practices and Provenance Claim provisions) – **2 domande**

Le altre hanno almeno una domanda corrispondente.

Il Self-assessment del primo progetto MATES risponde sufficientemente alle conoscenze che sono state riconosciute essere più vicine a quelle specifiche per un Responsabile della Sostenibilità. Vengono trattate genericamente di meno le conoscenze tecniche e di gestione aziendale. L’obiettivo ora è quello di integrare domande specifiche, ad Hoc e generiche per le conoscenze che non hanno nessuna domanda corrispondente inquadrata nei vari ambiti di competenza. Si è ritenuto tuttavia di dover approfondire anche le conoscenze con delle domande corrispondenti (con ulteriori domande specifiche e generiche) per ampliare il paniere di quesiti a disposizione e il livello di approfondimento degli stessi. Per quanto riguarda la sezione “Altre competenze”, come detto sopra, non sono state formulate domande in quanto si ritiene che le conoscenze richieste siano attinenti alla gestione aziendale più che alla sostenibilità in senso stretto e quindi sono fuori dal campo d’azione del Sustainability Manager.

Si è ritenuto opportuno formulare domande generiche e specifiche in relazione alla conoscenza indagata e non a seconda del macrotema trattato (quelli del vecchio self-assessment erano: Finanza Sostenibile, Green Deal, Economia Circolare, Agenda ONU 2030, Lotta ai cambiamenti climatici/Accordo di Parigi).

Es.

DOMANDE SELF-ASSESSMENT MATES
EXTENDED

<u>CONOSCENZA</u>	GENERICA	SPECIFICA

--	--	--

Conclusioni

La **Gap Analysis** ha evidenziato che il Self-Assessment già sviluppato è da ritenersi utile al fine di una buona autovalutazione rispetto alle conoscenze che un manager della sostenibilità dovrebbe avere in riferimento alla norma UNI.

Per le tre competenze individuate (trasversali e di gestione del cambiamento, di comunicazione e relazione, tecniche e metodologiche), rispetto alle varie conoscenze, è stata rilevata una parziale attinenza con le domande già formulate nel primo self-assessment e dunque i prossimi passi riguardano:

- l'approfondimento delle domande che soddisfano le conoscenze/competenze e l'ampliamento delle stesse
- l'individuazione di domande generali e specifiche che siano inerenti alle conoscenze individuate dalla norma UNI e che non sono state rilevate dal vecchio self-assessment
- ulteriori proposte e, dunque, ampliamento delle conoscenze/competenze individuate dalla norma UNI e relative domande generiche e specifiche

Per quanto riguarda le conoscenze riconducibili alla sezione "Altre competenze" non ci sono proposte in termini di quesiti poiché le conoscenze/competenze sono ritenute non direttamente legate alle varie dimensioni della sostenibilità.

Appendice A

La norma prevede che per contribuire allo sviluppo di un business model sostenibile il Sustainability Manager (e il Sustainability Practitioner) debba avere conoscenze con riferimento a:
teorie e tecniche di business ethics
norme nazionali e internazionali su temi di business ethics (UNI ISO 37001 - ISO/DIS 37002) e corporate governance (ISO/DIS 37000)
teorie e tecniche di business e social relations
strategic management e sviluppo di business model
standard di rendicontazione socio-ambientale
tecniche di analisi di materialità
COSO framework
risk management (UNI ISO 31000)
sistemi di controllo interno delle informazioni non finanziarie
elementi chiave di business administration
teorie e tecniche di analisi e interpretazione di documenti di business (a esempio, bilanci, statement strategici)
teorie e tecniche di business intelligence e analisi finanziaria; service management
teorie e pratiche di sostenibilità di prodotto, anche in relazione ai sustainable development goals
teorie e pratiche di sostenibilità di processo, anche in relazione ai sustainable development goals
teorie e tecniche di sviluppo nuovo prodotto/servizio
quadro regolatorio (anche sovranazionale) per specifici prodotti/servizi e componenti
certificazioni sociali e ambientali nazionali e internazionali per specifici prodotti/servizi e componenti
standard certificazione e reporting di processo
teorie e tecniche di process management
teorie e tecniche di operations e supply chain management
teoria e tecniche di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura responsabile (sustainable procurement ad es. UNI ISO 20400, FSC, Sedex, BSCI, SMETA, EICC, MSC, RSPO, Responsible Minerals Initiative (RMI) Responsible Minerals Assurance Process (RMAP), Responsible Jewellery Council (RJC) Code of Practices and Provenance Claim provisions)
gestione strategica della value chain
economia circolare

due diligence lungo la catena di fornitura (ad esempio modern slavery act - Conflict mineral, Regolamento (UE) 2017/821)
sustainable investment e finanza aziendale
social responsible investing
criteri e aspetti ESG (Environmental, social & governance)
teorie e tecniche di product life-cycle assessment e management (LCA, UNI EN ISO 14040 e UNI EN ISO 14044) o Carbon Footprint (UNI EN ISO 14067, PAS 2050) o / e Water Footprint
environmental management (UNI EN ISO 14000 serie + EMAS + UNI ISO/TS 17033)
teorie e pratiche di leadership
teorie e pratiche di influenza, motivazione e gestione delle persone
teorie e pratiche di influenza e gestione del potere
teorie e pratiche di costruzione di fiducia e consenso
tecniche e strumenti di comunicazione interna ed esterna con particolare riferimento alla comunicazione digitale
tecniche di gestione delle relazioni con i pubblici influenti e di organizzazione di reti sociali formali e informali all'interno e all'esterno dell'organizzazione
tecniche utili per la gestione di progetti inclusivi di tutte le diversità (lavori ISO/TC 260)
natura e tecniche d'uso del potere formale e informale
teorie e tecniche di change management
teorie e tecniche di project management
teorie e tecniche di business consultation
teorie e tecniche di ricerca sociale (quali-quantitativa)
innovation management (norme serie UNI ISO 56000)
asset management (esempio UNI ISO 55000)
ethical claims (esempio UNI ISO/TS 17033)
altre conoscenze firm-specific o industry specific
conoscenze di base sulla normativa vigente in materia di Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro e del relativo Sistemi di Gestione (UNI EN ISO 45001:2018)

Per contribuire allo sviluppo di un business model sostenibile il Sustainability Manager e il Sustainability Practitioner deve essere in grado di:
identificare e valutare gli impatti socio-ambientali del business model aziendale e dei prodotti e servizi offerti su cui esso è basato e monitorarne - con metriche standard e ad hoc – gli impatti socio ambientali nel tempo
identificare e valutare i rischi socio-ambientali del business model aziendale e dei prodotti e servizi offerti su cui esso è basato
identificare, anche attraverso il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni, le aree di miglioramento/criticità degli impatti socio-ambientali e della gestione dei rischi socio-ambientali (anche in relazione a eventuali soggetti vulnerabili e all’emergere della cosiddetta economia circolare) e diffonderle tra gli attori di riferimento
riconoscere, anche confrontandosi con attori e partner esterni coinvolti nei processi di innovazione di prodotto/servizio, le opportunità tecnologiche, regolative e di public policies che possono favorire il miglioramento degli impatti socio-ambientali e della gestione dei rischi socio-ambientali e promuoverle presso attori di riferimento
monitorare, comunicare (anche all’interno della rendicontazione non finanziaria), rileggere criticamente ed eventualmente celebrare con gli attori di riferimento interni o esterni all’organizzazione variazioni degli impatti e rischi socio-ambientali di prodotti/servizi e del generale business model
garantire la compliance dei prodotti/servizi offerti alle normative e agli standard/certificazioni volontari a cui l’azienda aderisce in termini di impatti e rischi socio-ambientali ed eventualmente agli standard richiesti dai fondi di sustainable investment
cercare e scoprire gli impatti della value chain aziendale sugli stakeholder, con attenzione ad alcuni temi chiave (a esempio salute e sicurezza dei lavoratori, pari opportunità, work-life balance)
identificare e valutare i rischi di impatti sociali negativi dell’organizzazione e della sua supply chain sugli stakeholder, con attenzione ad alcuni temi chiave (a esempio salute e sicurezza dei lavoratori, pari opportunità, work-life balance)
cercare e scoprire potenziali impatti sociali positivi e strumenti di gestione dei rischi sociali della value chain aziendale a livello locale e globale e identificare processi di massimizzazione di tali impatti positivi
sviluppare e aggiornare, anche con l’aiuto di esperti esterni e interni e in relazione alle politiche più generali del settore/filiera in cui opera l’azienda, politiche ad hoc che riducano gli impatti sociali e mitighino i rischi sociali anche eventualmente coinvolgendo l’intera filiera
identificare, anche attraverso il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni tra cui i clienti, NGOs e comunità locali, le aree di miglioramento / criticità di tali impatti sociali e le diffonde tra gli attori di riferimento (come ad esempio AA1000)

<p>riconoscere, anche confrontandosi con attori e partner esterni, le opportunità tecnologiche, regolative e di public policies che possono favorire il miglioramento degli impatti sociali e della gestione dei rischi sociali e le promuove presso attori di riferimento</p>
<p>monitorare, comunicare (anche all'interno della rendicontazione non finanziaria), rileggere criticamente ed eventualmente celebrare con gli attori di riferimento interni o esterni all'organizzazione variazioni degli impatti e rischi sociali della value chain aziendale</p>
<p>garantire la compliance della value chain aziendale alle normative e agli standard/certificazioni sociali e ambientali volontari a cui l'azienda aderisce in termini di impatti e rischi sociali ed eventualmente agli standard richiesti dai fondi di sustainable investment</p>
<p>cercare e scoprire gli impatti e i rischi ambientali della value chain aziendale a livello locale e globale e identifica gli specifici rischi di impatti ambientali negativi dell'organizzazione e della sua supply chain, con attenzione ad alcuni temi chiave</p>
<p>cercare e scoprire potenziali impatti ambientali positivi della value chain aziendale a livello locale e globale e identificare processi di massimizzazione di tali impatti positivi</p>
<p>riconoscere, anche confrontandosi con attori e partner esterni coinvolti nei processi di environmental management, le opportunità tecnologiche, regolative e di public policies che possono favorire il miglioramento degli impatti ambientali e della gestione dei rischi ambientali e le promuove presso attori di riferimento</p>
<p>cercare e scoprire le sfide e i rischi etici specifici dell'organizzazione e della sua supply chain anche attraverso il coinvolgimento di stakeholder, con attenzione ad alcuni temi chiave (corruzione, whistleblowing, conflitto di interesse, corporate governance)</p>
<p>identificare e rivedere i valori guida che devono ispirare le scelte in relazione a tali sfide e rischi</p>
<p>sviluppare e aggiornare politiche ad hoc (tra cui codici etici e politiche di trasparenza) che danno concretezza a tali valori, anche eventualmente coinvolgendo l'intera filiera</p>
<p>informare gli stakeholder di tali politiche e garantire la loro comprensione e adesione</p>
<p>supportare l'intera organizzazione a identificare, scegliere, cogliere e comunicare (anche all'interno della rendicontazione non finanziaria) le opportunità di realizzazione di azioni filantropiche, tra cui a esempio donazioni e partnership con attori della solidarietà locali e/o globali</p>
<p>garantire la compliance delle operations aziendali alle normative e agli standard/certificazioni volontari a cui l'azienda aderisce in termini di comportamento etico ed eventualmente agli standard richiesti dai fondi di sustainable investment</p>
<p>promuovere una cultura del lavoro eticamente orientata anche nelle future generazioni con iniziative rivolte ai giovani che vadano oltre al trasferimento di competenze tecniche e che si focalizzino invece sul trasferimento di valori etici</p>
<p>definire e supportare di una coerente vision di CSR/sostenibilità con obiettivi di breve e lungo termine coerenti con la strategia dell'organizzazione</p>

tradurre degli obiettivi di CSR/sostenibilità in concrete iniziative e progetti, realizzare e gestire degli stessi in tutte le loro fasi (Execution)
influenzare colleghi a diversi livelli dell'organizzazione e partner esterni al fine di promuovere la CSR/sostenibilità e il suo sviluppo (Influenza)
sostenere relazioni con il Top Management dell'organizzazione ponendosi a un livello adeguato di interlocuzione, votata alla comunicazione "a due vie"
definire gli obiettivi di comunicazione a breve-medio-lungo termine insieme ai responsabili dell'organizzazione
individuare gli stakeholder più importanti per l'organizzazione anche in funzione alle priorità di comunicazione (ad esempio AA1000)
definire i contenuti di sostenibilità da veicolare nel piano di comunicazione dell'organizzazione che andranno declinati in funzione dei pubblici e dei canali utilizzati
progettare e gestire attività finalizzate alla creazione di strumenti quali Codice Etico, Codice di Comportamento, Bilancio sociale ecc.
progettare e gestire iniziative di stakeholder engagement
altre capacità firm-specific o industry-specific.

3.1.2 -Risultati del test di fruizione del Self-Assessment 2.0

A seguito degli esiti della Gap Analysis, si è proceduto alla revisione del questionario ed è stato quindi messo in linea il nuovo self-assessment del progetto MATES EXTENDED, che prevede la possibilità di testare le competenze e le conoscenze in tema di sostenibilità per sette figure manageriali:

1. Quadro generico
2. Direttore Generale
3. Imprenditore di PI
4. Sustainability Manager
5. Progettista (R&S)
6. R. Approvvigionamento
7. R. Processi produttivi

Per testare i nuovi questionari sono stati invitati gli oltre 300 manager che avevano già partecipato al precedente progetto MATES e pubblicata la notizia su diversi canali, anche social.

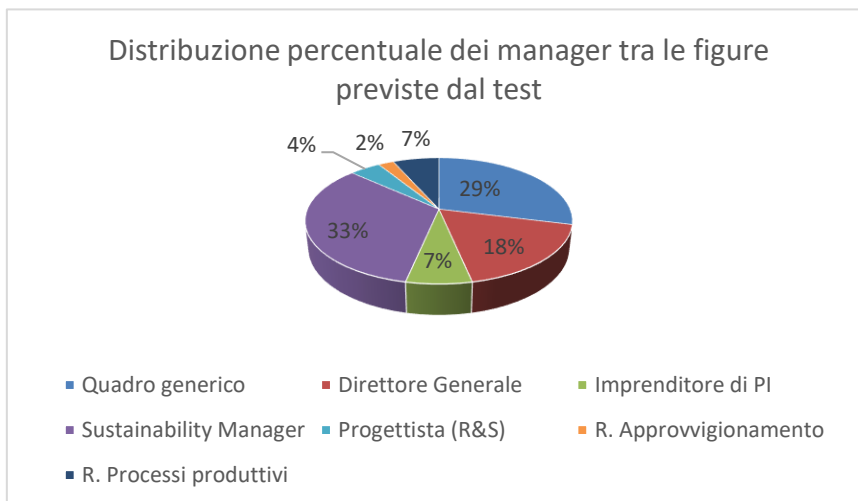
Oltre al questionario è stato chiesto di rispondere a poche ulteriori domande per valutare il gradimento del test. Le domande erano:

1. Su una scala da 1 (non efficace) a 5 (estremamente efficace) cosa pensa del test di auto valutazione delle competenze manageriali nel campo della sostenibilità appena compilato?
2. Su una scala da 1 (per niente chiare) a 5 (chiarissime), potrebbe valutare la chiarezza delle domande del test di autovalutazione?

3. Sulla base delle tempistiche di svolgimento del test di autovalutazione, potrebbe valutare su una scala da 1 (troppo lungo) a 5 (tempistiche giuste) il tempo impiegato per concludere il test di valutazione?

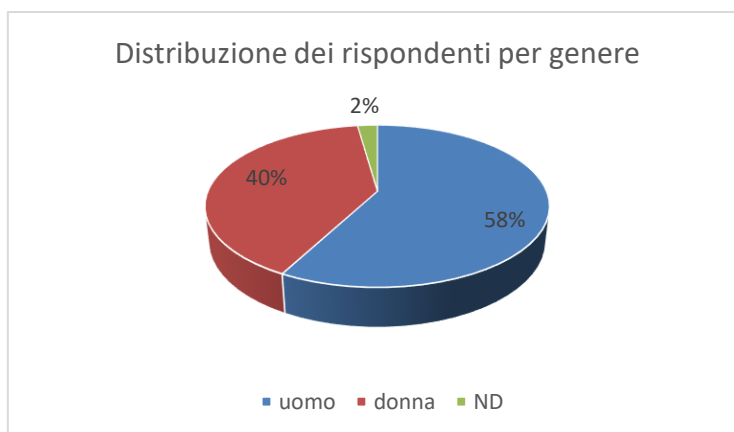
4. Se ha già partecipato all'assessment lo scorso anno, potrebbe dire su una scala da 1 (molto peggiorata) a 5 (molto migliorata) come ha trovato la nuova versione del questionario?

Al 30 giugno 2022 hanno completato il test 53 manager, che hanno fatto registrare la seguente distribuzione tra le diverse figure manageriali previste:

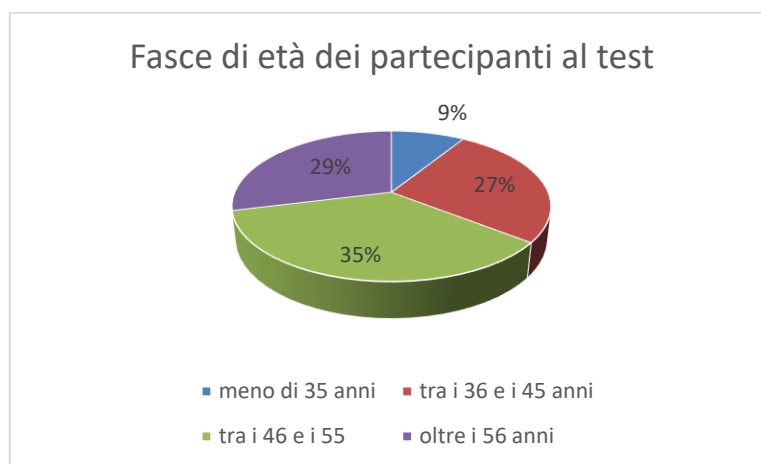


La figura più frequente è quella del Sustainability Manager, seguita dal quadro generico e dal DG; le altre figure hanno fatto registrare una partecipazione più contenuta, con un minimo nel Responsabile degli approvvigionamenti.

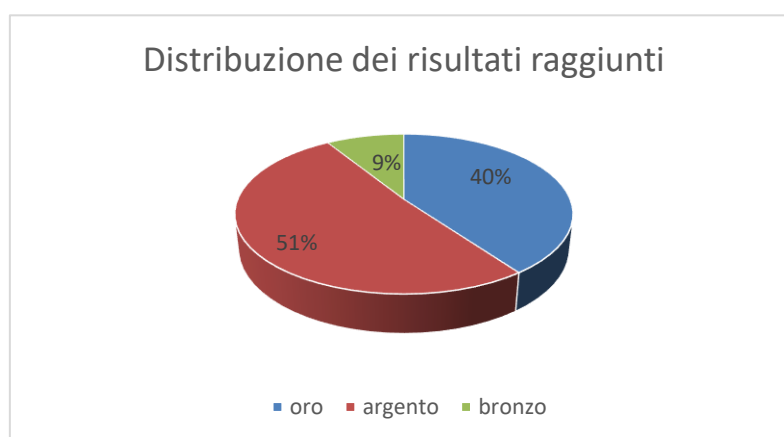
Al questionario hanno risposto prevalentemente uomini e in misura minoritaria donne:



Relativamente all'età dei partecipanti possiamo evidenziare che la quasi totalità del campione si distribuisce tra le fasce dai 36 a oltre i 56 anni: meno del 10 per cento del campione è rappresentato da manager con età inferiore ai 35 anni.



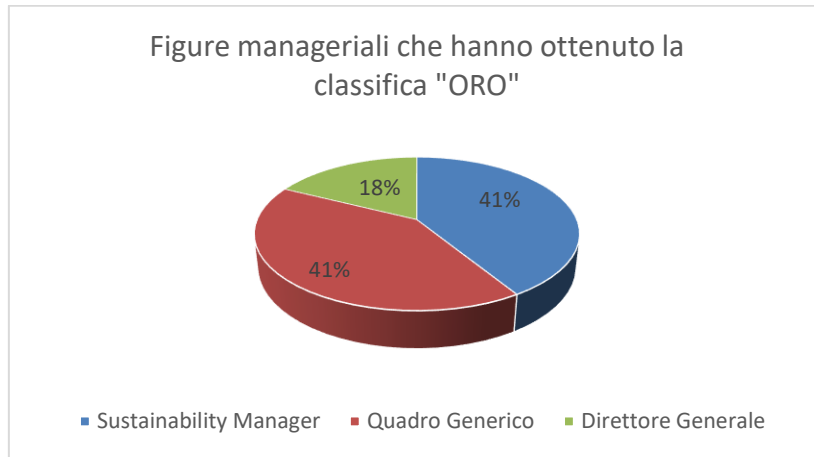
Andando a verificare i risultati raggiunti dai partecipati possiamo evidenziare che il risultato più ricorrente è quello che porta alla classe “Argento”. Anche la migliore fascia raggiungibile, la “Oro”, è stata perseguita dal 40% del campione. Assai minoritaria la fascia più bassa: il bronzo è stato assegnato a meno del 10% dei partecipanti².



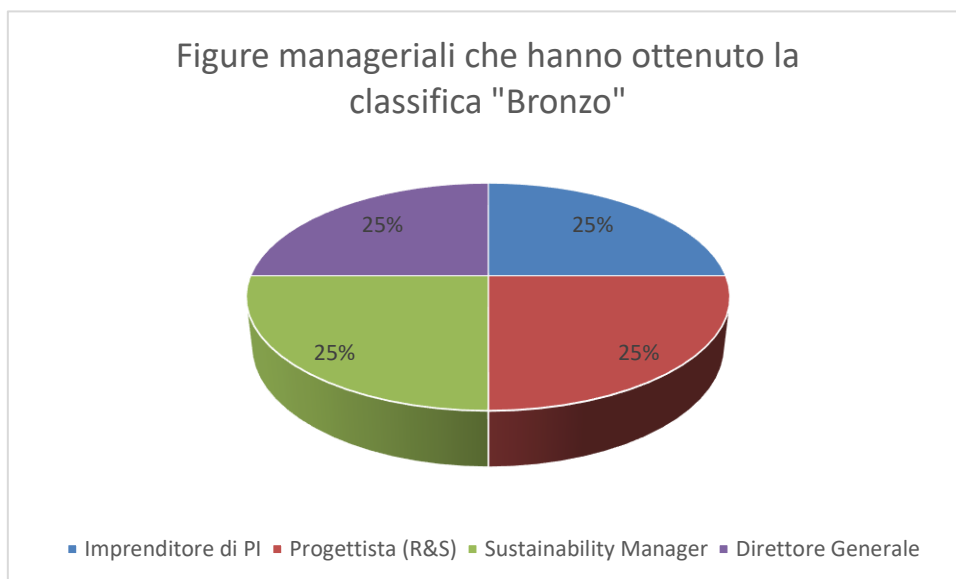
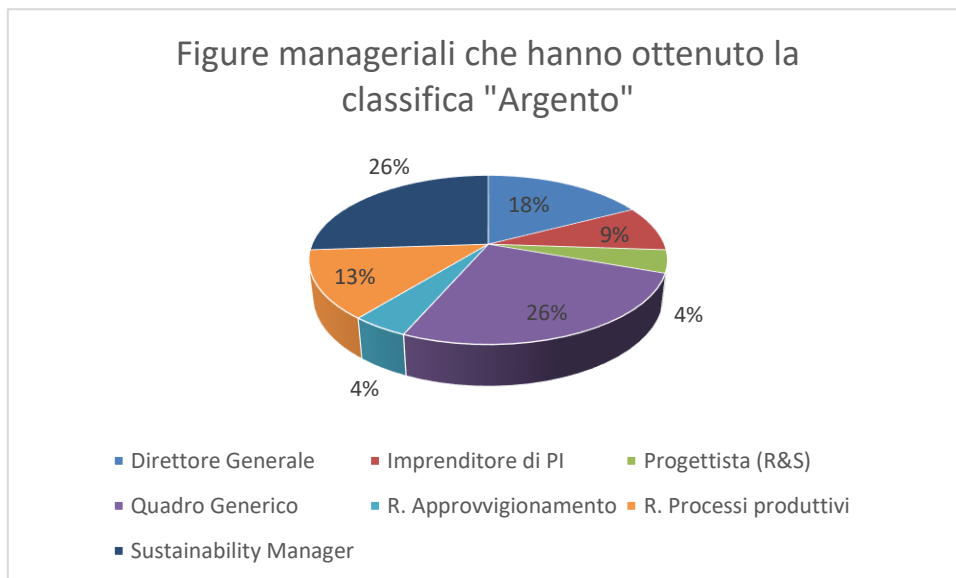
È stata verificata la composizione dei manager che hanno ottenuto il risultato “ORO”. I quadri Generici e il SM sono quelle figure manageriali che hanno ottenuto il risultato migliore. Circa il 50% dei partecipanti che hanno partecipato per queste due figure hanno ottenuto questo risultato

² A titolo informativo si riporta, tratto dalla nota metodologia del self-assessment, la definizione delle tre classi di valore:

punteggio raggiunto (normalizzato a 100)	Profilo	Denominazione
Sopra 81/100	<i>oro</i>	Avanti così
Superiore a 51 e inferiore a 80/100	<i>argento</i>	Sei sulla buona strada
inferiore a 50/100	<i>bronzo</i>	E' un inizio...



Allo stesso modo è stata ricostruita la composizione dei manager che hanno ottenuto il risultato "ARGENTO" e "BRONZO" e questi sono i risultati:



Questo ultimo si ritiene di non commentarlo in quanto composto da solo quattro manager: uno per figura; mentre quello relativo alla classifica “Argento”, che è il più popoloso (22 manager, quasi il 50% del campione), vede il SM e il DG tra le figure più frequenti: più di ¼ della torta ciascuno

Come detto in precedenza i partecipanti al test sono stati quindi invitati a compilare un breve questionario che intendeva misurare il livello di gradimento del test nella nuova versione. I criteri di valutazione erano:

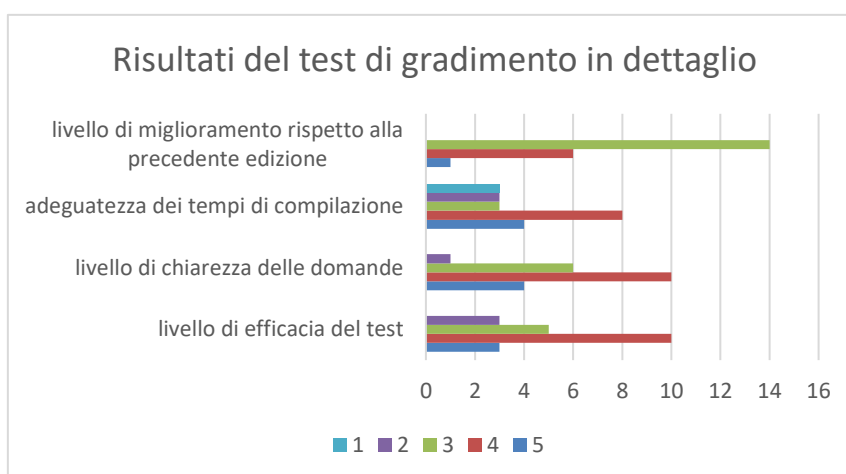
- livello di efficacia del test
- la chiarezza delle domande
- la lunghezza del test
- il miglioramento rispetto alla precedente edizione.

Ad ogni domanda si poteva esprimere un giudizio variabile a 1 (il risultato peggiore) a 5 (il massimo).

In generale il testing ha ottenuto un risultato positivo: complessivamente i rispondenti si sono dichiarati soddisfatti: la media delle risposte, infatti, si muove tra il 3,3 e il 3,8.

La chiarezza e l'efficacia hanno incontrato il maggior gradimento dei partecipanti, mentre un giudizio che si posiziona nella media del punteggio (intorno al 3) è stato quello relativo alla domanda sulla lunghezza; voti come 2 e 1 sono stati attribuiti solo pochissime volte. Infine, i rispondenti hanno rilevato il miglioramento rispetto alla prima versione del questionario: la risposta più frequente è infatti 3 (circa il 70% delle risposte), seguita da quasi un 30% di 4.

Complessivamente, e come si può riscontrare guardando il grafico, il livello più frequente dato alle risposte è quattro, ovvero un giudizio senza dubbio positivo.



3.1.3 Implementazione e funzionamento del sito web di progetto e del Cruscotto

La homepage

La homepage del sito web del progetto MATES Extended www.matesextended.it è così articolata:

- una descrizione del progetto
- una descrizione dei partner
- una sezione dedicata ai prodotti del progetto (compresi quelli realizzati nell'ambito di MATES)

- una sezione di news
- la sezione in cui accedere tramite registrazione (cruscotto)
- la sezione dedicata al testing del nuovo questionario di Self Assessment

Nella home page del sito è quindi presente una sezione dedicata alla fruizione del self assessment, cui si può accedere direttamente tramite registrazione.

Le informazioni che vengono richieste al manager che intende registrarsi sono:

- Nome e Cognome
- età/sexo/luogo di nascita/regione e provincia di residenza/impiego (funzione aziendale ricoperta³ e settore⁴ produttivo aziendale) / titolo di studio conseguito (diploma/laurea/master/dottorato di ricerca)
- mail
- profilo per il quale ci si intende registrare
- nome utente (generalmente la mail)

Una volta ottenute le informazioni viene inviata una mail con la conferma della pw di scelta dall'utente stesso.

Il "cruscotto"

Una volta dentro alla propria sezione il soggetto registrato ha accesso al cosiddetto "cruscotto", un'area personale in cui è spiegato nel dettaglio l'uso che l'utente che si è registrato ne può fare. Le informazioni riportate a capo della sezione consentono inoltre di comprendere quali siano gli scopi della sezione stessa.

In sintesi, obiettivo del "cruscotto", ovvero della sezione dedicata al self assessment, è quello di consentire ai manager registrati di compilare il questionario presente, ma soprattutto di fruire degli indicatori della propria prestazione, ovvero informazioni quali ad esempio il confronto con i valori medi e migliori raggiunti dalla compilazione del questionario dalla comunità dei registrati per quella figura professionale. Agli indicatori di prestazione, si aggiungono poi una serie di informazioni che riguardano l'offerta formativa e informazioni per indirizzare l'utente all'approfondimento dei temi, soprattutto su quelli sui quali ha manifestato una minore conoscenza e competenza.

Il "cruscotto" del sito www.matesextended.it è dunque utile ai manager delle imprese (quadri e superiori) che svolgono attività in azienda con ruoli:

1. per la promozione e il perseguimento della sostenibilità aziendale: il Sustainability Manager
2. sulla progettazione dei servizi e dei prodotti aziendali a basso impatto ambientale: l'ecoprogettista
3. sulla pianificazione e gestione dei processi produttivi a basso impatto ambientale: il manager della produzione sostenibile
4. per l'approvvigionamento verde: manager del green procurement

oppure di:

³ Se professionista sarà indicato e specificato con quale qualifica/skills si presenta sul mercato

⁴ Il settore deve essere scelto da un set di settori predefiniti

1. Direttore generale di una impresa con funzioni di coordinamento e controllo sulle funzioni prima menzionate
2. Imprenditore di Piccola Impresa che ricopre tutti o quasi i ruoli sopra esposti
3. Generico quadro aziendale che non ricopre le precedenti mansioni

Il comune denominatore è quello di individuare per ogni profilo le competenze e le conoscenze “minime” che si dovrebbero avere per contribuire alla transizione ecologica dell’economia e quindi delle imprese.

Questo, in sintesi, il sezionamento del cruscotto:

- info generali sulla figura professionale selezionata: chi è e che fa
- questionario di self assessment, che potrà essere anche ripetuto (lasciando in memoria le versioni precedenti)
- risultati del questionario (profilo assegnato in base al punteggio raggiunto) con possibilità di lasciare in memoria i risultati delle precedenti valutazioni
- elaborazione grafica dei valori medi dei risultati raggiunti da tutti i self assessment compilati per la figura selezionata e del best in class (il migliore risultato raggiunto – anonimo), con specifica del ranking (posizione rispetto alla comunità)
- rappresentazione grafica dello score raggiunto, sia nell’ultima valutazione eseguita sia di eventuali valutazioni precedenti

Sono inoltre presenti:

- una sezione dedicata ai modelli formativi da consultare sulla base dei risultati ottenuti dopo la compilazione del Self assessment
- una sezione dedicata alla raccolta delle buone pratiche aziendali.

Per avere una visione degli indicatori di prestazione assegnati ad ogni manager per funzione aziendale si riporta una tabella riassuntiva:

Figura manageriale	Risultato del questionario	Precedenti valutazioni e del questionario	Valori medi raggiunti dalla comunità	Best in class	Posizione rispetto alla comunità	Rappresentazione grafica dello score raggiunto
Imprenditore di PI	X	X	X	X	X	X
Direttore Generale	X	X	X	X	X	X
Sustainability manager	X	X	X	X	X	X
Progettista (R&S)	X	X	X	X	X	X
R. Processo	X	X	X	X	X	X
R. Approvvigionamento	X	X	X	X	X	X
Quadro generico	X	X	X	X	X	X

Le Buone Pratiche aziendali raccolte

Come sopra specificato, all'interno del sito di progetto, verranno via via pubblicati alcuni esempi di Buone Pratiche realizzate da aziende italiane che si sono dimostrate particolarmente virtuose rispetto ad iniziative formative legate ai temi della sostenibilità.

3.2 Fase I: Implementazione e specificazione - Azione 2: Implementazione e specificazione dei modelli formativi

Obiettivo della attività realizzate nella FASE 1 – Azione 2 è stato quello di realizzare una versione aggiornata e arricchita dei modelli formativi elaborati con il progetto MATES.

Ai fini della definitiva implementazione dei modelli formativi sono state realizzate tre attività:

1. Allineamento dei contenuti dei modelli formativi rispetto alle nuove conoscenze e abilità inserite nel Self-Assessment sulla base di quanto previsto dalla “PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 109.1:2021” con particolare riguardo a: “Attività professionali non regolamentate: profili professionali nell’ambito della sostenibilità - Parte 1: Sustainability manager, Sustainability Practitioner - Requisiti di conoscenza, abilità, responsabilità e autonomia”
2. Differenziazione tra i fabbisogni formativi tra il settore manifatturiero e il settore dei servizi
3. Realizzazione di due ulteriori modelli formativi
4. Condivisione della nuova versione dei modelli formativi con un campione di manager di azienda e raccolta dei relativi feedback.

3.2.1 Attività 1 –allineamento dei modelli formativi alla nuova versione del self-assessment

È stato operato un raccordo tra aree di indagine del self assessment e i modelli formativi. In relazione a ciascun tema del Self Assessment e a ciascun profilo professionale le aree di indagine afferenti l’ambito *introduttivo* sono state tradotte in contenuti del corso generale, mentre le aree di indagine afferenti l’ambito *approfondimento* corrispondono contenuti del corso specialistico.

Di seguito si presenta il dettaglio del raccordo effettuato. Si specifica che il raccordo è stato operato sulla base della nuova versione del Self-Assessment, che ha recepito le conoscenze contenute nella PRASSI DI RIFERIMENTO UNI/PdR 109.1:2021 e ritenute coerenti con l’impostazione del lavoro (cfr. Report di Gap Analysis).

1. Alta direzione

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l’Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	
Quali sono gli obiettivi del piano d'azione previsto dal Green Deal europeo?	APPR	Obiettivi dell’Agenda 2030 e del Green Deal L’Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Quanti sono gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030?	APPR	

Quali tra i seguenti obiettivi dell'Agenda 2030 chiamano in causa direttamente le imprese?	APPR	
--------------------------------------------------------------------------------------------	------	--

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Quali sono gli obiettivi ambientali della Tassonomia Europea	APPR	Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Secondo la Tassonomia Europea una attività economica può essere considerata ecosostenibile se...	APPR	
Quali sono le principali implicazioni per le imprese determinate dalla Tassonomia Europea?	APPR	

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	
Quali tra i seguenti elementi non è considerato un elemento chiave del Piano di Azione per l'Economia Circolare promosso dalla Commissione Europea	APPR	Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE Il passaggio ai prodotti sostenibili Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali

Quali, tra i seguenti criteri, rientra tra gli indicatori a livello macro per la misurazione dell'economia circolare considerati dal Ministero della Transizione Ecologica?	APPR	L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Un'impresa opera secondo le logiche dell'economia circolare quando:	APPR	Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?	APPR	Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
L'analisi di materialità	APPR	
L'analisi di materialità prevede che	APPR	

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento

Con il termine “diversità” in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)
Secondo la Guidance Note sullo Stakeholder Engagement di UNDP (UNDP Social and environmental Standards SES) quali caratteristiche deve avere la consultazione dei portatori di interesse?	APPR	Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder
Cosa si può definire a priori in un percorso di stakeholder engagement	APPR	
Gli shareholder possono essere considerati stakeholder?	APPR	

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Le diverse tipologie di etichette ambientali
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	
Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	

Tema 9

Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti Formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	

2. Imprenditore

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	
Quali sono gli obiettivi del piano d'azione previsto dal Green Deal europeo?	APPR	Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
Quanti sono gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030?	APPR	
Quali, tra i seguenti, costituiscono i primi tre obiettivi dell' Agenda 2030?	APPR	
Quali tra i seguenti obiettivi dell'Agenda 2030 chiamano in causa direttamente le imprese?	APPR	L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Quale è l'obiettivo principale del Green Deal europeo?	APPR	(Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal)
Che tipologia di approccio viene considerato necessario	APPR	(Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal)

nell'adozione delle azioni e le politiche dell'UE per raggiungere gli obiettivi del Green Deal?		
Quale tra le seguenti è una motivazione per cui la biodiversità è centrale nella strategia del Green Deal?	APPR	(Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal)
In che modo un'impresa può contribuire direttamente al raggiungimento dell'obiettivo principale Green Deal europeo?	APPR	Come le PMI possono far evolvere il proprio modello di business in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Quali sono gli obiettivi ambientali della Tassonomia Europea	APPR	Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Secondo la Tassonomia Europea una attività economica può essere considerata ecosostenibile se...	APPR	
Quali sono le principali implicazioni per le imprese determinate dalla Tassonomia Europea?	APPR	

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	

Quali tra i seguenti elementi non è considerato un elemento chiave del Piano di Azione per l'Economia Circolare promosso dalla Commissione Europea	APPR	Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE Il passaggio ai prodotti sostenibili Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
Quali, tra i seguenti criteri, rientra tra gli indicatori a livello macro per la misurazione dell'economia circolare considerati dal Ministero della Transizione Ecologica?	APPR	L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Un'impresa opera secondo le logiche dell'economia circolare quando:	APPR	Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?	APPR	Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
L'analisi di materialità	APPR	
L'analisi di materialità prevede che	APPR	

Tema 5

Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine “diversità” in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)
Secondo la Guidance Note sullo Stakeholder Engagement di UNDP (UNDP Social and environmental Standards SES) quali caratteristiche deve avere la consultazione dei portatori di interesse?	APPR	Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder
Cosa si può definire a priori in un percorso di stakeholder engagement	APPR	
Gli shareholder possono essere considerati stakeholder?	APPR	

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali

Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	
------------------------------------------------------	-------	--

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	

3. Responsabile progettazione

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci

Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	
-----------------------------------------------------------------------	-------	--

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine "diversità" in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Le diverse tipologie di etichette ambientali

La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	
Quale tra le seguenti non è un'etichetta ambientale di prodotto?	APPR	Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Come vengono classificate le etichette ambientali?	APPR	
Perchè L'EPD (Environmental Product Declaration) può migliorare la percezione dei prodotti?	APPR	Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Le PCR (Product Category Rules) sono:	APPR	Il processo di definizione delle PCR
Il calcolo della Water Footprint:	APPR	Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
la Carbon Footprint è?	APPR	
Quali sono i gas ad effetto serra (o GHG)?	APPR	
Quale è la norma di riferimento per la misura dell'impronta di CO2 o Carbon Footprint di prodotto?	APPR	
		Normative in ambito emissioni di CO2 Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	
Il concetto di ciclo di vita di un prodotto, processo o attività indica:	APPR	Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA
La norma di riferimento base per lo sviluppo di un LCA è?	APPR	Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
In uno studio LCA quali sono le fasi principali, in accordo con le norme che lo regolano?	APPR	
Eco-design e innovazione di prodotto:	APPR	La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi
La DIRETTIVA 2009/125/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 21 ottobre 2009	APPR	

relativa all'istituzione di un quadro per l'elaborazione di specifiche per la progettazione ecocompatibile dei prodotti connessi all'energia non si applica		
Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono	APPR	Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE)
Quante sono le categorie di impatto previste dal regolamento UE 179/2013 sulla valutazione dell'impronta ambientale dei prodotti	APPR	
In termini di impronta di CO2 di un LCA di una automobile a motore a combustione quale è la fase che incide maggiormente?	APPR	(Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi)

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
Cosa è la Dichiarazione Ambientale secondo EMAS?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
La ISO 14001 si basa su alcuni principi generali che sono?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Quali, tra queste politiche, ha maggiormente a che fare con la Responsabilità Sociale d'Impresa?	APPR	Il paradigma della CSR e sua evoluzione

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	

4. Quadro generico

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

--	--	--

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine “diversità” in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Le diverse tipologie di etichette ambientali
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	

5. Responsabile approvvigionamento

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea

nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?		
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine "diversità" in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Le diverse tipologie di etichette ambientali
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	
Quale tra le seguenti non è un'etichetta ambientale di prodotto?	APPR	Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Come vengono classificate le etichette ambientali?	APPR	
Perchè L'EPD (Environmental Product Declaration) può	APPR	Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)

migliorare la percezione dei prodotti?		
Le PCR (Product Category Rules) sono:	APPR	Il processo di definizione delle PCR
Il calcolo della Water Footprint:	APPR	Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
la Carbon Footprint è?	APPR	Normative in ambito emissioni di CO2 Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Quali sono i gas ad effetto serra (o GHG)?	APPR	
Quale è la norma di riferimento per la misura dell'impronta di CO2 o Carbon Footprint di prodotto?	APPR	

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
Cosa è la Dichiarazione Ambientale secondo EMAS?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
La ISO 14001 si basa su alcuni principi generali che sono?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Quali, tra queste politiche, ha maggiormente a che fare con la Responsabilità Sociale d'Impresa?	APPR	Il paradigma della CSR e sua evoluzione

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	
La logistica sostenibile (green logistics) è:	APPR	Trasporti, logistica e filiera circolare
Quale delle seguenti frasi descrive meglio gli eventi sostenibili:	APPR	Lo standard internazionale per la certificazione dei sistemi di gestione degli eventi secondo i criteri di sostenibilità (ISO 20121)
I criteri minimi ambientali sono	APPR	Il Green Public Procurement
Acquistare in modo socialmente responsabile significa	APPR	Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
La certificazione ISO 20400 per gli acquisti sostenibili	APPR	
Il dialogo strutturato è?	APPR	
La due diligence sui diritti umani	APPR	Il rispetto dei diritti umani nelle catene di fornitura globali
Che cosa è la certificazione SFC	APPR	Le certificazioni SFC e PEFC: cosa sono e a quali categorie di prodotto di applicano

6. Responsabile processo produttivo

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine "diversità" in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Le diverse tipologie di etichette ambientali
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	
Quale tra le seguenti non è un'etichetta ambientale di prodotto?	APPR	Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Come vengono classificate le etichette ambientali?	APPR	
Perchè L'EPD (Environmental Product Declaration) può migliorare la percezione dei prodotti?	APPR	Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Le PCR (Product Category Rules) sono:	APPR	Il processo di definizione delle PCR
Il calcolo della Water Footprint:	APPR	Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
la Carbon Footprint è?	APPR	Normative in ambito emissioni di CO2 Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Quali sono i gas ad effetto serra (o GHG)?	APPR	
Quale è la norma di riferimento per la misura dell'impronta di CO2 o Carbon Footprint di prodotto?	APPR	

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Che cosa si intende per Life cycle assessment (LCA)?	INTRO	
La norma di riferimento base per lo sviluppo di un LCA è?	APPR	Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
In uno studio LCA quali sono le fasi principali, in accordo con le norme che lo regolano?	APPR	
Eco-design e innovazione di prodotto:	APPR	La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi

Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono	APPR	Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
In Italia, le aziende che hanno ottenuto una certificazione ISO 14001 del loro Sistema di Gestione Ambientale sono?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
La principale differenza tra EMAS e ISO14001 è che	APPR	Differenze tra ISO 14001 ed EMAS
Cosa è la Dichiarazione Ambientale secondo EMAS?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
Che cosa si intende per aspetto ambientale significativo per l'EMAS?	APPR	
Gli indicatori di prestazione ambientale che una organizzazione deve riportare nella Dichiarazione Ambientale sono?	APPR	
La ISO 14001 si basa su alcuni principi generali che sono?	APPR	(Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo)
Il Sistema di Gestione Ambientale conforme alla ISO 14001 prevede obbligatoriamente?	APPR	(Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo)
Quali, tra queste politiche, ha maggiormente a che fare con la Responsabilità Sociale d'Impresa?	APPR	Il paradigma della CSR e sua evoluzione

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	

7. Responsabile della sostenibilità

Tema 1		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa è l'agenda 2030 e a cosa si riferisce?	INTRO	Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
Il Green Deal europeo è:	INTRO	
Quanti sono gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'agenda 2030?	APPR	Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Quali, tra i seguenti, costituiscono i primi tre obiettivi dell' Agenda 2030?	APPR	
Quali tra i seguenti obiettivi dell'Agenda 2030 chiamano in causa direttamente le imprese?	APPR	

Tema 2		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale delle seguenti definizioni per lei descrive meglio il concetto di finanza sostenibile?	INTRO	La finanza sostenibile: cenni generali
Che cosa è la Tassonomia Europea	INTRO	Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Quali sono gli obiettivi ambientali della Tassonomia Europea	APPR	Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Secondo la Tassonomia Europea una attività economica può essere considerata ecosostenibile se...	APPR	

Quali sono le principali implicazioni per le imprese determinate dalla Tassonomia Europea?	APPR	
--------------------------------------------------------------------------------------------	------	--

Tema 3		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Indichi la definizione che meglio descrive il concetto di economia circolare	INTRO	Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Quali sono i vantaggi di una transizione verso una economia circolare	INTRO	
Quali tra i seguenti elementi non è considerato un elemento chiave del Piano di Azione per l'Economia Circolare promosso dalla Commissione Europea	APPR	Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE Il passaggio ai prodotti sostenibili Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
Quali, tra i seguenti criteri, rientra tra gli indicatori a livello macro per la misurazione dell'economia circolare considerati dal Ministero della Transizione Ecologica?	APPR	L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Un'impresa opera secondo le logiche dell'economia circolare quando:	APPR	Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese

Tema 4		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
La Direttiva 2014/95/UE, attuata in Italia dal Decreto Legislativo del 30 dicembre 2016, n. 254, ha introdotto un nuovo obbligo di "comunicazione di sostenibilità" da parte di alcune imprese e gruppi di grandi dimensioni, quale?	INTRO	Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di sostenibilità è uno strumento	INTRO	Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance

		in ambito ESG
Quali tra questi aspetti sono considerati dalle linee guida internazionali promosse dalla Global Reporting Initiative (GRI) per la rendicontazione di sostenibilità?	APPR	Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
L'analisi di materialità	APPR	
L'analisi di materialità prevede che	APPR	

Tema 5		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Lo stakeholder engagement è	INTRO	Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Con il termine "diversità" in contesto aziendale ci si riferisce	INTRO	(Diversity & Inclusion)
Secondo la Guidance Note sullo Stakeholder Engagement di UNDP (UNDP Social and environmental Standards SES) quali caratteristiche deve avere la consultazione dei portatori di interesse?	APPR	Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder
Cosa si può definire a priori in un percorso di stakeholder engagement	APPR	
Gli shareholder possono essere considerati stakeholder?	APPR	

Tema 6		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Le asserzioni etiche, o ethical claims	INTRO	Evitare il <i>green washing</i> : i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di <i>claim</i> etico
Le imprese che hanno una particolare attenzione alle pari opportunità	INTRO	Diversity & Inclusion

L'ottenimento della certificazione SA8000 attesta che	APPR	La SA8000 e il rispetto dei Diritti Umani
L'ottenimento della certificazione ISO 45001 attesta che	APPR	La Certificazione di Sistema di Gestione per la Sicurezza ISO 45001

Tema 7		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
L'etichetta europea Eco-label è:	INTRO	Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
La Dichiarazione Ambientale di Prodotto (Environmental Product Declaration EPD)	INTRO	
Come vengono classificate le etichette ambientali?	APPR	Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
Le PCR (Product Category Rules) sono:	APPR	Il processo di definizione delle PCR
la Carbon Footprint è?	APPR	Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint

Tema 8		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Cosa si intende per approccio al ciclo di vita?	INTRO	LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
La norma di riferimento base per lo sviluppo di un LCA è?	INTRO	
In uno studio LCA quali sono le fasi principali, in accordo con le norme che lo regolano?	APPR	Le fasi di un processi di LCA e le normative alla base
Eco-design e innovazione di prodotto:	APPR	Eco-design
Product Environmental Footprint (PEF) e Organisation Environmental Footprint (OEF) sono metodologie che consentono	APPR	

Tema 9		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Che cosa è la ISO 14001	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Che cosa è l'EMAS	INTRO	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
Cosa è la Dichiarazione Ambientale secondo EMAS?	APPR	Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
La ISO 14001 si basa su alcuni principi generali che sono?	APPR	(Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo)
Quali, tra queste politiche, ha maggiormente a che fare con la Responsabilità Sociale d'Impresa?	APPR	Il paradigma della CSR e sua evoluzione

Tema 10		
Area di indagine	Livello	Contenuti formazione
Quale tra le seguenti definizioni descrive meglio il concetto di acquisti sostenibili?	INTRO	L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti
Il processo di approvvigionamento sostenibile...	INTRO	
I criteri minimi ambientali sono	APPR	Il Green Public Procurement
Acquistare in modo socialmente responsabile significa	APPR	Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
La certificazione ISO 20400 per gli acquisti sostenibili	APPR	

3.2.2 Attività 2 – Differenziazione tra i fabbisogni formativi tra il settore manifatturiero e il settore dei servizi

Nei modelli formativi dedicati ai servizi è stata data una particolare enfasi agli aspetti più rilevanti per il settore dei servizi nell'ambito dell'analisi del ciclo di vita del servizio, che sono l'approvvigionamento dell'energia e l'approvvigionamento dei materiali.

Per il settore dei servizi sono state identificate quattro figure professionali principali:

- 1) la Direzione
- 2) Il Responsabile della Sostenibilità (ove presente)
- 3) Il Responsabile della progettazione del servizio

4) Quadro/manager trasversale alle funzioni aziendali

Per le competenze in materia di Sostenibilità del Responsabile della Progettazione del Servizio sono state prese come riferimento le competenze del Responsabile della Progettazione e del Responsabile dell'Approvvigionamento del settore manifatturiero.

Si inserisce a titolo esemplificativo di questa attività il modello formativo relativo alla figura del Responsabile della Progettazione del Servizio.

RESPONSABILE PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO CORSO GENERALE

Introduzione

Nel settore dei servizi l'impatto più rilevante nell'ambito del ciclo di vita è rappresentato dalla fase di approvvigionamento, sia energetico, sia dei materiali. Il responsabile della progettazione del servizio deve pertanto sviluppare, oltre a una conoscenza generale del paradigma della Sostenibilità, anche la conoscenza degli strumenti a disposizione per ridurre l'impronta ambientale del servizio

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/progettazione del servizio**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società

Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future

La finanza sostenibile: cenni generali

Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci

Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea

Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento

Come comunicare con efficacia la Sostenibilità

Diversity & Inclusion

Le diverse tipologie di etichette ambientali

LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio

Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

Per quanto concerne i processi aziendali nell'ambito dei servizi la sfida è quella di aumentarne l'efficienza da un lato in relazione agli approvvigionamenti (energetici e dei materiali), dall'altro minimizzando i rifiuti e incentivando pratiche virtuose di economia circolare. I responsabili della progettazione del servizio devono pertanto sviluppare una conoscenza specialistica e verticale dei concetti di ciclo di vita, efficienza negli approvvigionamenti, certificazioni ambientali di prodotto e processo.

Obiettivi

Il percorso intende fornire le competenze approfondite legate agli strumenti per incrementare la sostenibilità dei processi nell'ambito specifico del settore dei servizi.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/progettazione del servizio**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

16 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere gli impatti della Sostenibilità sul ciclo di vita dei servizi
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per ridurre gli impatti ambientali dei processi nell'ambito dei servizi
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per migliorare le pratiche di approvvigionamento sostenibile
- Acquisire le competenze in materia di logistica sostenibile ed economia circolare

- Approfondire best practice aziendali di successo

Articolazione

Si ipotizzano 4 workshop di 4 ore l'uno sulle seguenti tematiche:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Il processo di definizione delle PCR
Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
Normative in ambito emissioni di CO ²
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA
Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Differenze tra ISO 14001 ed EMAS
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
Trasporti, logistica e filiera circolare
Lo standard internazionale per la certificazione dei sistemi di gestione degli eventi secondo i criteri di sostenibilità (ISO 20121)
Il Green Public Procurement
Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
Il rispetto dei diritti umani nelle catene di fornitura globali
Le certificazioni SFC e PEFC: cosa sono e a quali categorie di prodotto di applicano

È prevista la presenza di esperti e moderatori in grado di portare best practice e animare il confronto tra i partecipanti.

3.2.3 Attività 3 – Realizzazione di due ulteriori modelli formativi

Sono stati realizzati due ulteriori modelli formativi per la figura “Imprenditore manager di piccola impresa” (corso generale e corso specialistico), così da completare l’allineamento con l’inserimento di tale figura nel self-assessment.

Di seguito si riportano i due modelli formativi elaborati.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all’Imprenditore/manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all’interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso è pertanto di natura strategica e manageriale e intende fornire sia le ragioni strategiche e competitive per l’adozione di modelli di business sostenibili, sia strumenti concreti per la realizzazione di azioni concrete nel campo della Sostenibilità.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull’evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- ***Imprenditore/manager piccola impresa***
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- ***Generale***
- Specialistico

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede workshop di 4 ore, dedicato all'approfondimento delle seguenti tematiche di carattere generale:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società

Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future

La finanzia sostenibile: cenni generali

Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea

Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci

Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea

Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG

Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento

Come comunicare con efficacia la Sostenibilità

Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico

Diversity & Inclusion

Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD

LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali

Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Imprenditore manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all'interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso specialistico, pur rimanendo di natura prevalentemente strategica, intende fornire alcune strumenti per la concreta applicazione di un modello di business sostenibile, con un focus particolare sul paradigma di circolarità e sull'adizione di una rendicontazione conforme alle linee guida GRI. Relativamente a quest'ultimo il modulo intende concentrarsi su due aspetti delle linee guida GRI che pertengono la Direzione Generale, ovvero l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità

- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo/ approvvigionamento
- ***Imprenditore manager piccola impresa***
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- ***Specialistico***

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere il contesto istituzionale alla base dell'approccio 'circolare' e come applicarlo concretamente al proprio modello di business

- Comprendere gli obiettivi della rendicontazione sugli aspetti ESG e gli strumenti per realizzare l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Articolazione

L'ipotesi qui proposta prevede 1 workshop di 4 ore dedicato all'approfondimento di alcuni strumenti e approcci ritenuti di rilevanza cruciale per un'impresa di piccole dimensioni.

Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Come le PMI possono far evolvere il proprio modello di business in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE
Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

3.2.4 Condivisione della nuova versione dei modelli formativi con un campione di manager di azienda e raccolta dei relativi feedback

I modelli formativi rivisti ed implementati come sopra descritto, sono stati sottoposti a 11 manager rappresentativi delle diverse figure professionali coperte dai modelli formativi provenienti da altrettante aziende.

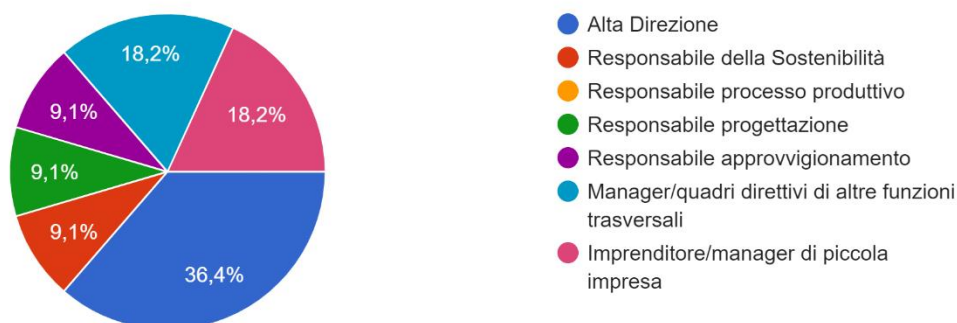
Le domande di gradimento relative ai modelli formativi erano:

1. Le schede dei modelli formativi sono chiare e comprensibili? Su una scala da 1 (per niente) a 5 (molto)
2. Ritieni che i contenuti indicati siano esaustivi? Su una scala da 1 (per niente) a 5 (molto)
3. Ha trovato coerenza tra i contenuti specificati e le competenze richieste al suo ruolo/profilo professionale? Su una scala da 1 (per niente) a 5 (molto)
4. Ci sono tematiche non presenti nei modelli formativi che ritiene utile aggiungere? Quali?

Gli 11 manager che hanno completato il questionario di gradimento, hanno fatto registrare la seguente distribuzione tra le diverse figure manageriali previste: c'è una buona presenza di manager appartenenti all'alta direzione, seguiti da Imprenditori di piccola impresa e da manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali ugualmente rappresentati. Il resto del campione si divide equamente tra responsabili della Sostenibilità, Responsabili progettazione e Responsabili approvvigionamento.

Domanda 1

Ruolo
11 risposte

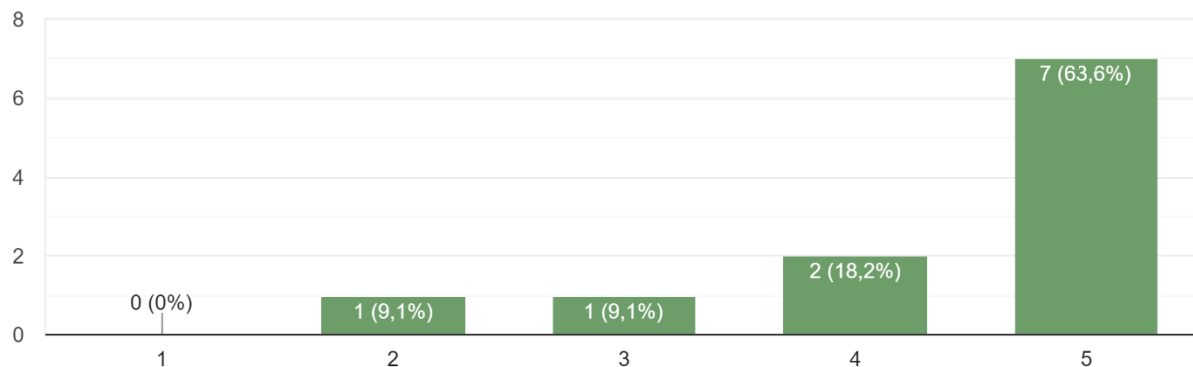


I modelli formativi sono stati ritenuti chiari e comprensibili dalla maggior parte dei rispondenti.

Domanda 2

Le schede dei modelli formativi sono chiare e comprensibili?

11 risposte

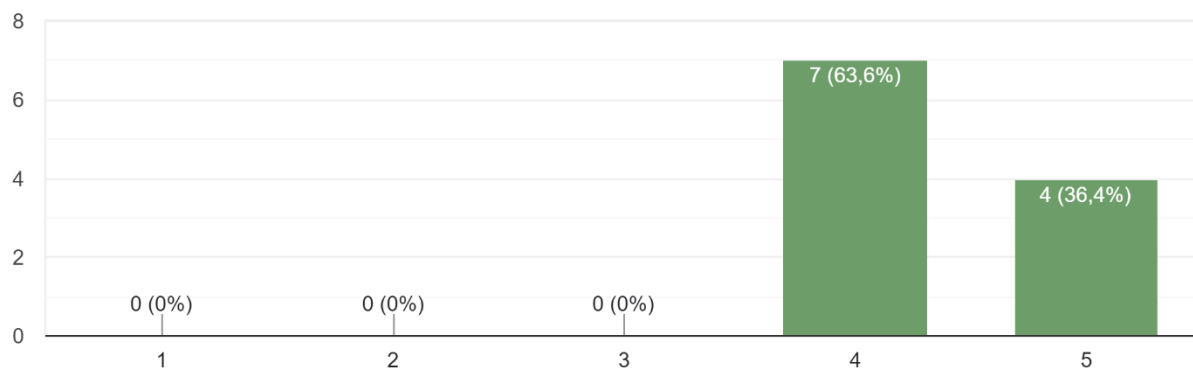


I contenuti sono ritenuti esaustivi e coerenti rispetto alle conoscenze richieste dal proprio ruolo professionale.

Domanda 3

Ritiene che i contenuti indicati siano esaustivi?

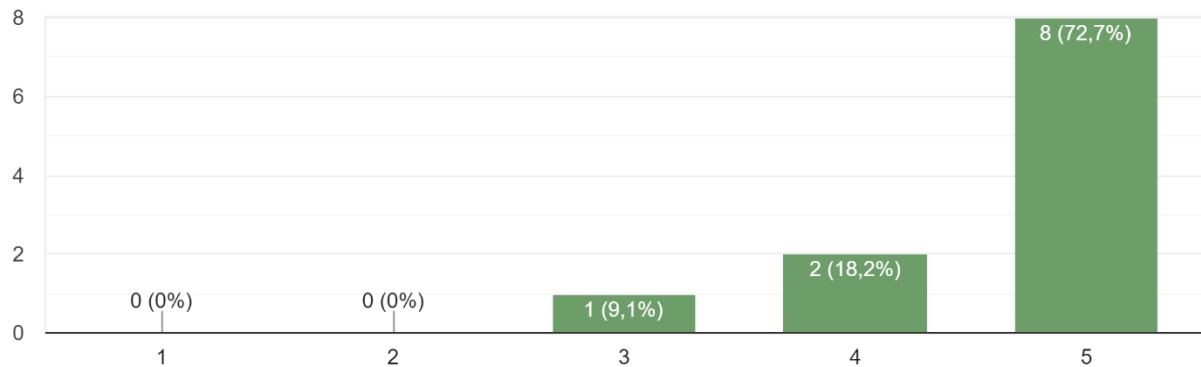
11 risposte



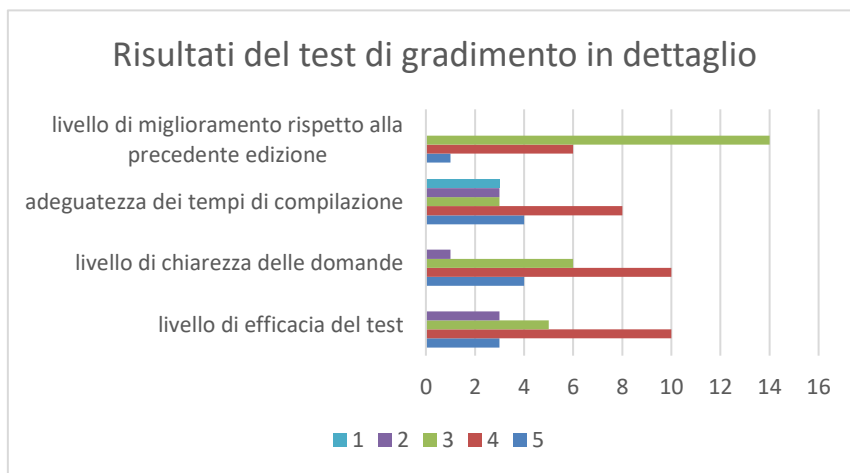
Domanda 4

Ha trovato coerenza tra i contenuti specificati e le competenze richieste al suo ruolo/profilo professionale?

11 risposte



Il campione in maniera unanime ha trovato completi i modelli formativi e non ha indicato ulteriori aree di approfondimento.



3.3 Fase II – Condivisione e Diffusione - Azione 3: Condivisione con le parti interessate

A valle del lavoro di approfondimento eseguito al fine di mettere a confronto le conoscenze in tema di sostenibilità di impresa dettate dalla prassi di riferimento di UNI con quanto previsto dal self assessment e dai modelli formativi, si è proceduto a portare entrambi i due prodotti (self assessment e modelli formativi) al confronto con le parti interessate, al fine di verificare se questi garantiscano o meno i requisiti minimi di competenza da acquisire con la formazione per accedere a forme di certificazione delle competenze.

Sono stati quindi realizzati i seguenti Focus Group:

1. Focus Group dell'11 marzo 2022, a cui hanno partecipato 5 aziende di formazione e 5 istituti universitari: CIS - Unindustria Reggio Emilia, Assoservizi, Unindustria Roma - Frosinone - Latina - Rieti - Viterbo Perform, Forema, Centoform, Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, Università degli Studi di Ferrara, Università degli studi di Enna "Kore", Università degli Studi di Padova, Università IULM.
2. Focus Group del 22 marzo 2022, che ha visto la partecipazione degli enti certificatori CEPAS, ALPI Associazione e TEC Eurolab Srl.
3. Focus Group del 23 giugno 2022, che ha visto la partecipazione della responsabile di Confindustria del Tavolo Tecnico sul Sustainability Manager, del Direttore Generale di Fondirigenti e di 3 manager appartenenti ad altrettante aziende virtuose rispetto ai temi della sostenibilità ambientale.

Tutti i partecipanti ai 3 diversi Focus Group hanno apprezzato gli strumenti realizzati dal progetto di ricerca MATES EXTENDED ed, in particolare, la strategia di un'architettura di sostenibilità che coinvolge, grazie agli output rivolti a più figure aziendali, a 360 ° tutta l'azienda, creando una sinergia necessaria a perseguire obiettivi di sostenibilità decisivi per esser in grado di rispondere positivamente a ciò che l'Unione Europea richiede.

I manager, in particolare, si sono mostrati estremamente interessati ai modelli formativi, ritenendoli un output essenziale per qualsiasi realtà aziendale che desideri approfondire le competenze sulla sostenibilità ambientale.

Molto apprezzato è stato anche lo strumento di Self Assessment ed il cruscotto, ritenuto dai più un valido strumento per conoscere il proprio livello di competenze e stimolare al contempo, grazie alla comparazione del proprio risultato con quello degli altri, la curiosità e la voglia ad incrementare le proprie conoscenze sui temi della sostenibilità aziendale.

Infine, anche i rappresentanti degli enti di certificazione hanno avuto modo di apprezzare il lavoro di aggiornamento svolto rispetto ai requisiti per la figura professionale del Sustainability Manager.

4. CONSIDERAZIONI FINALI SULLE ATTIVITA' DI RICERCA

L'attività di definizione di una versione 2.0 del questionario di self-assessment è stata particolarmente rilevante e cruciale ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto. Il feedback ricevuto sia dai manager che hanno testato lo strumento, sia dai soggetti che hanno partecipato ai focus group realizzati nell'ambito del progetto, ha evidenziato alcune aree di rilevanza strategica per un'efficace transizione green da parte delle imprese.

In primo luogo, emerge il ruolo chiave ricoperto dalle figure apicali in questo processo: sviluppare una visione strategica degli impatti della Sostenibilità sul modello di business in vista della competitività e attrattività dell'azienda è una *conditio sine qua non*, da cui discende poi a cascata l'azione di coinvolgimento del resto della popolazione aziendale. Nella versione 2.0 del questionario si è quindi voluto sottolineare questo aspetto con una forza ancora maggiore aggiungendo un profilo, ovvero che quello dell'Imprenditore di piccola impresa, che va ad affiancarsi a quello della Direzione generale previsto nella prima versione. L'inserimento di tale nuovo profilo è stato determinato, oltre che dall'importanza dei ruoli apicali come sopra richiamato, anche da due ulteriori ordini di fattori: da un lato il crescente coinvolgimento delle PMI in questi processi nell'ambito delle filiere e dall'altro, per contro, la constatazione di una generale impreparazione delle piccole imprese ad affrontare il processo in logica strategica come fattore di competitività. Supportare quindi gli imprenditori a cogliere questa come un'opportunità di maggiore competitività e non solo come un costo è cruciale per far evolvere intere filiere produttive.

Il secondo elemento che emerge dal contesto in cui ci muoviamo, e che rafforza l'idea centrale da cui aveva preso le mosse il progetto MATES, è quello della complessità e interdisciplinarietà della tematica della Sostenibilità. Per affrontare un processo di transizione green non è sufficiente una generica conoscenza del tema, ma sono richieste al contrario competenze molto specifiche e differenziate tra le diverse funzioni aziendali. La definizione di aree di competenze comuni alle aree aziendali e differenziate rispetto al profilo professionale e al ruolo rappresenta senza ombra di dubbio l'innovatività dello strumento messo a punto dal progetto MATES. Nella versione 2.0 si è quindi lavorato ulteriormente su questo aspetto, standardizzando maggiormente le aree di competenza comuni e identificando in maniera chiara e univoca quelle specifiche per le diverse funzioni. Le aree di competenze comuni alle aree sono state revisionate anche sulla base della norma UNI, che stressa particolarmente le competenze di natura manageriale.

Tale logica risulta vincente anche sulla scorta dell'evidenza, riportata da tutti i manager apicali che hanno partecipato al progetto, che un efficace processo di transizione si fonda su una cultura aziendale che riesca a interiorizzare i principi della Sostenibilità, intesi sia come contesto strategico e normativo, sia come prassi e strumenti a disposizione del management. Poter disporre di uno strumento per misurare il grado di consapevolezza e conoscenza della propria azienda su questi temi, pianificand di conseguenza degli interventi formativi per colmare i gap, è un aiuto fattivo all'implementazione di modelli di business sostenibili.

In sintesi, con la versione 2.0 del questionario sono state recepite e standardizzate le evidenze sopra riportate per mettere a punto uno strumento in grado di rispondere alle tre sfide cruciali nel campo della Sostenibilità:

- 1) Il coinvolgimento dei vertici aziendali nella definizione di un piano strategico della Sostenibilità
- 2) Il consolidamento di una cultura aziendale della Sostenibilità attraverso la diffusione capillare dei suoi pilastri fondamentali a tutta la popolazione aziendale

- 3) La declinazione delle strategie in piani di azioni concreti, che implica la necessità di trasferire alle diverse aree aziendali competenze specifiche in merito agli strumenti e alle prassi esistenti.

5. LE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO MATES

La comunicazione e la disseminazione dei risultati dell'iniziativa rappresentano un'azione integrata e complementare alle altre 4 azioni principali già ampiamente descritte, che è stata realizzata durante tutto il progetto, in momenti specifici e individuati.

5.1.1 Diffusione dell'iniziativa tramite canali social/ mailing list/ website dei partner

Per tutto il periodo di svolgimento del progetto, si è proceduto a dare la più ampia diffusione dell'iniziativa, attraverso i principali canali social tramite l'utilizzo dell' #(hashtag) di Progetto → #MATES_Iniziativestrategiche

Di seguito vengono riportate le azioni realizzate che sono state accompagnate dai link lanciati da ogni Partner del progetto.

Per rendere più fruibile lo storytelling abbiamo suddiviso la durata temporale in 4 segmenti coincidenti con i SAL trasmessi.

PERIODO: NOVEMBRE – MARZO

- ✚ *Pubblicazione, sui rispettivi siti web dei partner di progetto, delle news relative all'iniziativa e implementazione delle pagine descrittive del progetto*

SFC → <https://www.sfc.it/cosa-facciamo/risorse-progetti/61-mates-manager-per-la-transizione-sostenibile>

Fondazione Ecosistemi → <https://www.fondazioneecosistemi.org/i-manager-alla-sfida-della-transizione-sostenibile/>

- ✚ *Promozione del lancio della 2° edizione Mates Extended*

SFC → 25.11.2021

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1463864488449425414

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6869632306122891264/>
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6891395217694474240/>

Fondazione Ecosistemi → 26.11.2021

Twitter: https://twitter.com/ecosistemi_/status/1463899786084560905

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6869663559488434176>

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/4593128874102676>

Ecole → 26.11.2021

LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/ecole-enti-confindustriali-lombardi-per-l-education_informazioni-di-contatto-activity-6869913705254010881-s6hF?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web

Facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/posts/3031307410460500>

- ✚ Promozione del primo evento realizzato nell'ambito della manifestazione "Connex" il 3 dicembre 2021 a Milano

SFC → 29.11.2021 - 03.12.2021

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1466797147244969989

https://twitter.com/sfc_it/status/1465995078321721354

- ✚ Realizzazione di 3 Interviste ai manager delle aziende virtuose sulla formazione delle competenze sulla sostenibilità. I video sono caricati sul sito di progetto nella sezione Storytelling

[Alessandro Puntorieri](#)

[Ilaria Catastini](#)

[Giulia Gregori](#)

PERIODO: APRILE - GIUGNO

- ✚ Promozione del 1° Focus online di confronto, quello con i soggetti esperti di formazione, tenutosi il 11.03.2022

SFC → 08.03.2022

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6906966347147059200>

- ✚ Promozione del 2° Focus online di confronto, quello con gli enti certificatori, tenutosi il 22.03.2022

SFC → 21.03.2022

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6912008048840478720>

- ✚ Promozione ed invito alla compilazione del test di Self Assessment aggiornato

SFC → 25.05.2022

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1529041712504619020

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6934806465153007617>

Fondazione Ecosistemi → 25.05.2022

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6935198205340991488/>

Sito internet: <https://www.fondazioneecosistemi.org/mates-extended-al-via-il-testing-del-nuovo-strumento-di-assessment/>

Twitter: https://twitter.com/ecosistemi_/status/1529434599067115521

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/pfbid0HPYFwYMC82T9ULEWkyS7EENjt4FrhNaDxycwvBxUUNeoLw7C5bFP2JMDxi7Fm9nel>

- ✚ Pubblicazione sulla rivista online L'imprenditore, la rivista di Confindustria dedicata alle PMI, di un articolo dedicato al progetto MATES EXTENDED, ai suoi risultati e ai prodotti realizzati

<https://www.limprenditore.com/i-manager-alla-sfida-della-transizione-sostenibile>

✚ *Diffusione dell'articolo pubblicato sulla rivista online L'imprenditore dedicato ai risultati e ai prodotti realizzati*

SFC → 08.06.2022 - 12.06.2022

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6940233365153312768>

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1534475459500597257

Fondazione Ecosistemi → 12.06.2022

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6942472891296849920/>

Facebook:


<https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/pfbid0zn5yw9YAmigQ9LjHFYLSrSuEPwz4Pf2DeuogEtA8TiX6Jn5VrEKUpUJoFBPXyw9I>

✚ *Promozione del 3° Focus online di confronto tenutosi il 23.06.2022 con 3 aziende virtuose sui temi della sostenibilità ambientale - Maire Tecnimont, Plart Design e Novamont - e la referente del tavolo tecnico di Confindustria*

SFC → 28.06.2022

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1541810862083670023

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6947215496161185792>

✚ *Promozione e diffusione del Webinar tenutosi il 22.06.2022 "  ECONOMIA CIRCOLARE: DAL CONCORSO BEST PERFORMER AL PROGETTO MATES EXTENDED. LE OPPORTUNITÀ PER LE IMPRESE CHE AFFRONTANO LA SFIDA DELLA TRANSIZIONE GREEN" in cui sono stati presentati gli strumenti di Assessment ed i modelli formativi in tema di competenze per la sostenibilità*

SFC → 17.06.2022 – 22.06.2022

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1537725298254483457

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:694755572602207027/>

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6943498182542684160>

Fondazione Ecosistemi → 17.06.2022

Sito internet : <https://www.fondazioneecosistemi.org/economia-circolare-dal-concorso-best-performer-al-progetto-mates-extended-le-opportunita-per-le-imprese/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6950013128537473027/>

Twitter: <https://twitter.com/ecosistemi/status/1544254348900835328>

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/pfbid02HN1X7UtBh9PCSPhtech2QZnhM9Q9JTexNiP5UCKNMZy6VXTuTnU1enKf8NLEmjdoI>

PERIODO: LUGLIO - SETTEMBRE

Indagine su 5 best practices sulle tematiche green pubblicate sul sito Progetto:

- <https://www.matesextended.it/nextchem-maire-tecnimont/>
- <https://www.matesextended.it/novamont/>
- <https://www.matesextended.it/gruppo-nestle-italiana/>
- <https://www.matesextended.it/too-good-to-go-italy-menzione-speciale-per-la-formazione-e-lo-sviluppo-di-competenze-per-la-sostenibilita/>
- <https://www.matesextended.it/plart-design-menzione-speciale-per-la-formazione-e-lo-sviluppo-di-competenze-per-la-sostenibilita/>

Promozione della XVI edizione del Forum Compraverde Buygreen sul sito di Progetto

Sito di MATES EXTENDED : <https://www.matesextended.it/il-progetto-mates-extended-per-le-competenze-del-manager-dellapprovvigionamento-sostenibile/>

Promozione e diffusione del sito di Progetto → <https://www.matesextended.it/>

SFC → 29.09.2022

Twitter:https://twitter.com/sfc_it/status/1575475474922356742

LinkedIn:<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6998947762113269760>

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6980896976112369665>

PERIODO: OTTOBRE – DICEMBRE

1. Promozione della XVI edizione del Forum Compraverde di Roma, il 19 ottobre 2022, in cui è stato organizzato un convegno dal titolo “Il Progetto MATES EXTENDED per le competenze del manager dell’approvvigionamento sostenibile

SFC → 18.10.2022

Twitter:https://twitter.com/sfc_it/status/1582321654314565633

https://twitter.com/sfc_it/status/1575831409104543745

Mailchimp:<https://mailchi.mp/9e130847ade1/test-gmail-5898631>

LinkedIn:<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6988082126189412352>

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6981595512256794624>

Diffusione della [video pillola](#), presentata durante l’evento finale e caricata sul website di MATES EXTENDED, dedicata alla presentazione del progetto e alle tre interviste di altrettante aziende virtuose rispetto ai temi della sostenibilità

SFC → 17.11.2022

LinkedIn: https://www.linkedin.com/posts/sistemi-formativi-confindustria_output-modelli-competenze-activity-6998947762113269760-wAyH?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1593170949037137922

- ✚ *Pubblicazione sulla rivista online L'imprenditore, la rivista di Confindustria dedicata alle PMI, di un articolo dedicato al progetto MATES EXTENDED sulle competenze necessarie*

<https://www.limprenditore.com/sostenibilita-ambientale-il-punto-sulle-competenze-necessarie>

- ✚ *Promozione e diffusione del Webinar conclusivo del progetto, tenutosi il 5 dicembre 2022*

SFC → 25.11.2022

Twitter: https://twitter.com/sfc_it/status/1596175677086015488

https://twitter.com/sfc_it/status/1599803931453816834

https://twitter.com/sfc_it/status/1599803152433152006

https://twitter.com/L_Imprenditore/status/1597624439130050561 retweet da @L'imprenditore

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7001897944350109696>

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7003781435379597312/>

Sito di MATES EXTENDED: <https://www.matesextended.it/la-lente-di-mates-extended-sulla-transizione-ecologica/>

Sito internet: <https://www.sfc.it/news/371-webinar-conclusivo-mates-extended-5-dicembre-dalle-ore-10-30-alle-ore-12-15>

Fondazione Ecosistemi → 29.11.2022

Sito internet: <https://www.fondazioneecosistemi.org/la-lente-del-progetto-mates-extended-sulla-transizione-ecologica/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7003650352017207296>

Twitter: <https://twitter.com/ecosistemi/status/1597886733802409985>

Facebook:

<https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/pfbid02nercVANuQ6oXEWFeXU1qLXrsxshPb3fzBDStKuRpQwAyDBjcr6S6TCYsdXiY9tBl>

Ecole → 29.11.2022

Sito internet: <https://www.myecole.it/ooc/webinar-conclusivo-del-progetto-mates-extended/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7003076623327506433/>

Facebook: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=859174308479785&set=a.786943512369532> rilancio post dalla pagina di Fondirigenti

5.1.2 Campagne Mailchimp

#MATES_Iniziativestrategiche_ → PROGETTO MATES EXTENDED – INVITO AL FORUM COMPRAVERDE 2022

<https://mailchi.mp/9e130847ade1/test-gmail-5898631>

149 Recipients

Audience: SFC (Tags: Pax Webinar Mates)

Delivered: Tue, Oct 18, 2022 6:32 am

Subject: Invito a partecipare al Convegno "Il Progetto MATES EXTENDED per le competenze del manager dell'approvvigionamento sostenibile"






[View email](#) · [Download](#) · [Print](#) · [Share](#)

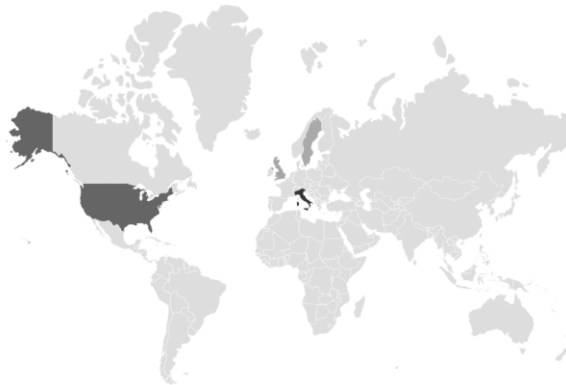
63 Opened	11 Clicked	9 Bounced	1 Unsubscribed
--------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries 140 94.0% Clicks per unique opens 17.5%

Total opens 132 Total clicks 18

Top locations by opens

 Italy	66	59.5%
 USA	37	33.3%
 United Kingdom	4	3.6%
 Israel	2	1.8%
 Sweden	1	0.9%



5.1.3 Diffusione dei risultati del progetto attraverso la realizzazione di 4 eventi dedicati

Il progetto nel suo complesso ed i prodotti realizzati, sono stati presentati in due occasioni differenti, attraverso la realizzazione **di 4 eventi specifici**.

2. **Il primo evento** è stato realizzato nell'ambito della manifestazione "**Connex** il 3 dicembre 2021 a Milano. In quell'occasione è stata realizzata una sessione dedicata al tema della diffusione delle competenze in tema di sostenibilità e in questa cornice è stato presentato il progetto Mates Extended. Connex è stata anche l'occasione per raccogliere profili di aziende e start up meritevoli sui temi della sostenibilità, da coinvolgere successivamente sul progetto.
3. **Il secondo evento** si è svolto il **22 giugno 2022**, in **modalità webinar**, in cui sono stati presentati i principali output del progetto. Il webinar è stato articolato in due sessioni. Nel primo slot è stato presentato il concorso di Confindustria "Best Performer dell'Economia Circolare", mentre nel secondo slot è stato dedicato al Progetto MATES Extended e alla presentazione degli strumenti con esso implementati, il self assesment e i modelli formativi, rivisti sulla base della Prassi di riferimento dell'UNI per quanto riguarda la figura del Sustainability Manager.

Per l'occasione, sono intervenuti:

- Katia DA ROS – VP Confindustria per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura
- Fulvio D'ALVIA – Direttore Generale 4.Manager
- Daniela CONTU – Responsabile unità Nature Conservation Strategy & GHG Management, Eni
- Giorgio GALOTTI – Fondazione Ecosistemi
- Nicola TAGLIAFIERRO – Head of Sustainability, Enel X
- Massimo SABATINI – Direttore Generale Fondirigenti
- Davide DELLA BELLA – Direttore Generale ECOLE
- Paola PREVIDI – Amministratore Delegato Sistemi Formativi Confindustria

Al webinar hanno partecipato **oltre 100 manager**.

4. In occasione della XVI edizione del Forum Compraverde di Roma, il **19 ottobre 2022**, è stato organizzato **un convegno dal titolo "Il Progetto MATES EXTENDED per le competenze del manager dell'approvvigionamento sostenibile"**.

Sono intervenuti:

- Massimo Sabatini - Direttore Generale Fondirigenti
- Andrea Appolloni - Professore Università Tor Vergata Roma
- Vera Ramon - Amministratore Unico Tialpi Srl

5. Il **5 dicembre 2022** si è svolto il **Webinar conclusivo di progetto**. Il webinar, moderato dal giornalista del Sole 24 Ore Claudio Tucci, è stato l'occasione per diffondere i risultati del progetto e far conoscere gli strumenti per la misurazione ed il rafforzamento delle competenze manageriali in tema di sostenibilità implementati, nonché per ascoltare esperti e racconti di casi aziendali virtuosi nell'ambito della sostenibilità.

Sono intervenuti:

- Massimo SABATINI – Direttore Generale Fondirigenti
- Luigi SERRA – Presidente Sistemi Formativi Confindustria
- Giorgio GALOTTI – Consigliere di Amministrazione Fondazione Ecosistemi
- Davide DELLA BELLA – Direttore Generale ECOLE
- Antonio BRAIA - Vice Presidente Piccola Industria per Capitale Umano e Formazione
- Roberto RANDAZZO – Partner responsabile dell'industry ESG e Impact - Legance - Avvocati Associati e Adjunct Professor - Politecnico di Milano
- Alessandro PUNTORIERI – Ceo e Direttore Generale Plart Design

Al webinar hanno partecipato più di **60 manager**.

5.1.4 Realizzazione, implementazione e messa on line del sito Internet di progetto

Nell'ambito delle attività di diffusione dei prodotti realizzati si è proceduto alla progettazione ed implementazione di un sito web appositamente dedicato al progetto, che oltre a tutte le informazioni sull'iniziativa, ospita anche tutti gli output realizzati sia con il precedente progetto MATES, sia con il presente progetto di proseguimento, MATES EXTENDED.

All'interno del sito internet di progetto <https://www.matesextended.it/> si è proceduto quindi alla progettazione e sviluppo di un cruscotto, cui può accedere in qualsiasi momento il manager che ha compilato il questionario, che gli consentirà di verificare la sua prestazione e al contempo confrontarla con i valori migliori e medi, elaborati in base a tutte le risposte ottenute dalla compilazione del questionario da parte della popolazione dei manager.

Una sezione del sito è stata inoltre dedicata alla raccolta delle buone pratiche aziendali di formazione sulla sostenibilità.

Nel seguito si descrive il funzionamento e l'articolazione del sito internet e del cruscotto.

La homepage

La homepage del sito web del progetto MATES Extended www.matesextended.it è così articolata:

- una descrizione del progetto
- una descrizione dei partner
- una sezione dedicata ai prodotti del progetto (compresi quelli realizzati nell'ambito di MATES)
- una sezione di news
- la sezione in cui accedere tramite registrazione (cruscotto)
- la sezione dedicata al testing del nuovo questionario di Self Assessment

Nella home page del sito è quindi presente una sezione dedicata alla fruizione del self assessment, cui si può accedere direttamente tramite registrazione.

Le informazioni che vengono richieste al manager che intende registrarsi sono:

- Nome e Cognome
- età/sex/luogo di nascita/regione e provincia di residenza/impiego (funzione aziendale ricoperta¹ e settore² produttivo aziendale) / titolo di studio conseguito (diploma/laurea/master/dottorato di ricerca)
- mail

- profilo per il quale ci si intende registrare
- nome utente (generalmente la mail)

Una volta ottenute le informazioni viene inviata una mail con la conferma della pw di scelta dall'utente stesso.

Il "cruscotto"

Una volta dentro alla propria sezione il soggetto registrato ha accesso al cosiddetto "cruscotto", un'area personale in cui è spiegato nel dettaglio l'uso che l'utente che si è registrato ne può fare. Le informazioni riportate a capo della sezione consentono inoltre di comprendere quali siano gli scopi della sezione stessa.

In sintesi, obiettivo del "cruscotto", ovvero della sezione dedicata al self assessment, è quello di consentire ai manager registrati di compilare il questionario presente, ma soprattutto di fruire degli indicatori della propria prestazione, ovvero informazioni quali ad esempio il confronto con i valori medi e migliori raggiunti dalla compilazione del questionario dalla comunità dei registrati per quella figura professionale. Agli indicatori di prestazione, si aggiungono poi una serie di informazioni che riguardano l'offerta formativa e informazioni per indirizzare l'utente all'approfondimento dei temi, soprattutto su quelli sui quali ha manifestato una minore conoscenza e competenza.

Il "cruscotto" del sito www.matesextended.it è dunque utile ai manager delle imprese (quadri e superiori) che svolgono attività in azienda con ruoli:

1. per la promozione e il perseguimento della sostenibilità aziendale: il Sustainability Manager
2. sulla progettazione dei servizi e dei prodotti aziendali a basso impatto ambientale: l'ecoprogettista
3. sulla pianificazione e gestione dei processi produttivi a basso impatto ambientale: il manager della produzione sostenibile
4. per l'approvvigionamento verde: manager del green procurement

oppure di:

1. Direttore generale di una impresa con funzioni di coordinamento e controllo sulle funzioni prima menzionate
2. Imprenditore di Piccola Impresa che ricopre tutti o quasi i ruoli sopra esposti
3. Generico quadro aziendale che non ricopre le precedenti mansioni

Il comune denominatore è quello di individuare per ogni profilo le competenze e le conoscenze "minime" che si dovrebbero avere per contribuire alla transizione ecologica dell'economia e quindi delle imprese.

Questo, in sintesi, il sezionamento del cruscotto:

- info generali sulla figura professionale selezionata: chi è e che fa
- questionario di self assessment, che potrà essere anche ripetuto (lasciando in memoria le versioni precedenti)
- risultati del questionario (profilo assegnato in base al punteggio raggiunto) con possibilità di lasciare in memoria i risultati delle precedenti valutazioni

- elaborazione grafica dei valori medi dei risultati raggiunti da tutti i self assessment compilati per la figura selezionata e del best in class (il migliore risultato raggiunto – anonimo), con specifica del ranking (posizione rispetto alla comunità)
- rappresentazione grafica dello score raggiunto, sia nell’ultima valutazione eseguita sia di eventuali valutazioni precedenti

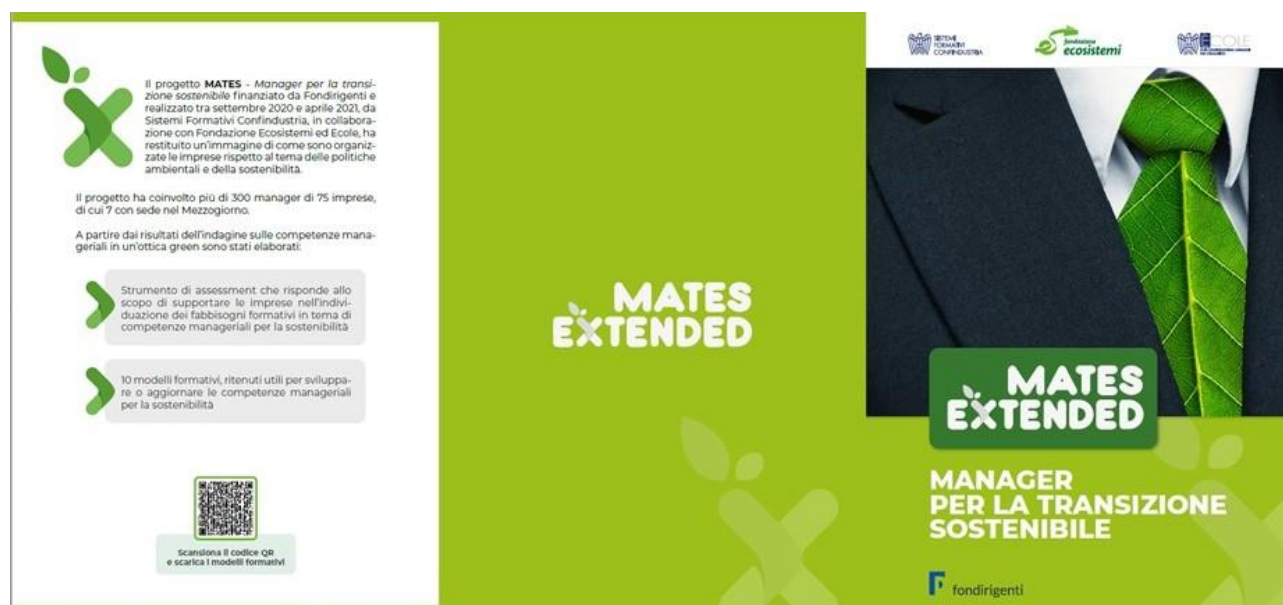
Sono inoltre presenti:

- una sezione dedicata ai modelli formativi da consultare sulla base dei risultati ottenuti dopo la compilazione del Self assessment
- una sezione dedicata alla raccolta delle buone pratiche aziendali
- la videopillola dedicata alla presentazione del progetto e alle tre interviste di altrettante aziende virtuose rispetto ai temi della sostenibilità (cfr. paragrafo 1.5)

5.1.5 Realizzazione brochure di progetto

Nei primi mesi di attività è stata prodotta una brochure divulgativa del progetto, distribuita in versione cartacea alla platea dell’evento Connex. La brochure contiene al suo interno il “Qr code”, la cui scansione rimanda al link di iscrizione all’iniziativa.

La brochure è attualmente consultabile e scaricabile dal sito internet di progetto.





5.1.6 Produzione e messa on line della videopillola di progetto

Nel mese di aprile 2022 è iniziata l'attività relativa alla produzione di una videopillola, che contiene 3 interviste a 3 manager di aziende virtuose che raccontano la loro esperienza di acquisizione di competenze manageriali sulla sostenibilità. Nello specifico sono state coinvolte le aziende: Novamont, Plart Design e Maire Tecnimont. Le 3 video interviste sono disponibili sul sito internet di progetto nella sezione "Storytelling".

E' stata poi realizzata una videopillola dedicata esclusivamente alla presentazione dell'iniziativa **MATES EXTENDED**. La videopillola è presente sul sito internet di progetto ed è stata diffusa in diretta in occasione del webinar conclusivo di progetto svoltosi il 5 dicembre 2022 (cfr. paragrafo 1.1).

5.1.7 Redazione e pubblicazione articoli sul progetto

Nel corso dell'iniziativa sono stati pubblicati i seguenti articoli sul progetto:

1. I manager alla sfida della transizione sostenibile

Alessandra Merigo – Sistemi Formativi Confindustria
(articolo pubblicato sulla rivista L'Imprenditore)

2. Il Forum Compraverde ed il progetto MATES EXTENDED

Giorgio Galotti – Fondazione Ecosistemi

(L'articolo è stato pubblicato sul sito internet di progetto ed è visionabile a questo link → <https://www.matesextended.it/il-progetto-mates-extended-per-le-competenze-del-manager-dellapprovvigionamento-sostenibile/>)

3. Il progetto MATES EXTENDED e gli strumenti per l'analisi ed il migliormaneto delle competenze manageriali per la sostenibilità'

Caterina Carroli – Ecole

Giorgio Galotti – Fondazione Ecosistemi
Alessandra Merigo – Sistemi Formativi Confindustria
(articolo pubblicato sulla rivista L'Imprenditore)

4. Fondirigenti, al via nuovo percorso su sostenibilità. L'obiettivo è aiutare i manager a rafforzare le proprie competenze

Claudio Tucci – giornalista de Il sole 24 Ore
Articolo pubblicato su Il Sole 24 Ore)

I manager alla sfida della transizione sostenibile

Alessandra Merigo – Sistemi Formativi Confindustria
(articolo pubblicato sulla rivista L'Imprenditore)

L'iniziativa MATES EXETENDED nasce con la finalità di promuovere e diffondere gli strumenti elaborati con il progetto MATES – Manager per la Transizione Sostenibile, realizzato nel corso del 2021, come Iniziativa Strategica finanziata da Fondirigenti.

Attraverso il sito internet dedicato (<https://www.matesextended.it/>), i manager possono ora compilare il self assessment ed avere la possibilità, attraverso la propria pagina personale, di confrontare in qualsiasi momento il proprio risultato, in termini di competenze manageriali in materia di sostenibilità, con i valori medi raggiunti dagli altri manager. Sulla base del punteggio ottenuto e con l'obiettivo di integrare le competenze per le quali il test ha evidenziato margini di miglioramento, vengono quindi proposti i modelli formativi più adatti per aggiornare o integrare tali competenze. Sono stati inoltre realizzati e messi a disposizione degli utenti anche una serie di "racconti" di buone pratiche aziendali dedicati alla formazione sulla sostenibilità.

Il progetto MATES ha avuto il pregio di mettere in evidenza l'esistenza di una rilevante domanda di formazione manageriale, utile per accrescere le competenze in materia di sostenibilità. Le indagini svolte nell'ambito del progetto su oltre 300 manager, hanno evidenziato che le imprese sono sempre più impegnate nella direzione della sostenibilità, anche grazie alla spinta del management e del mercato, sebbene scontino un ritardo di attuazione concreta delle proprie politiche. Le aziende hanno maturato consapevolezza e capacità di gestione dell'aspetto ambientale e stanno cominciando a puntare anche sulla "qualità ambientale" dei prodotti e dei processi, integrando i criteri di sostenibilità tra i principali sforzi aziendali.

In questo contesto, tra la fine del 2021 e settembre 2022, l'evoluzione del progetto, denominata MATES EXTENDED e sviluppata da Sistemi Formativi Confindustria in collaborazione con École e Fondazione Ecosistemi, ha previsto la messa a punto, la promozione e la diffusione degli strumenti elaborati attraverso il progetto MATES, oltre che l'identificazione di un percorso per la certificazione delle competenze manageriali in materia di Sostenibilità, in stretto raccordo con le iniziative in atto a livello nazionale ed europeo. In particolare il progetto ha permesso di:

- mettere a punto il questionario di Self-assessment già sviluppato nell'ambito del progetto MATES,
- aggiornare ed integrare i modelli formativi dedicati ai comparti manifatturiero e dei servizi,
- realizzare 2 focus group con le parti interessate – Università, Enti di Formazione e Enti di Certificazione – con l'obiettivo di elaborare i requisiti minimi di competenza da acquisire con

la formazione per accedere a forme di “certificazione” delle competenze acquisite in tema di sostenibilità.

L’iniziativa ha coinvolto oltre 50 manager per il testing dello strumento di self assessment, con i quali sono state realizzate iniziative di networking per agevolare la contaminazione e la divulgazione delle esperienze.

Il Forum Compraverde ed il progetto MATES EXTENDED

Giorgio Galotti – Fondazione Ecosistemi

(L’articolo è stato pubblicato sul sito internet di progetto ed è visionabile a questo link → <https://www.matesextended.it/il-progetto-mates-extended-per-le-competenze-del-manager-dellapprovvigionamento-sostenibile/>)

Le aziende che vogliono o devono intraprendere percorsi verso la sostenibilità dei propri processi produttivi e dei propri prodotti o servizi dovranno fare sempre più i conti con la propria catena di fornitura. In un approccio, come si dice, al ciclo di vita (life cycle perspective, richiamata anche dagli standard di certificazione dei sistemi di gestione ambientale), le Imprese devono assicurare sulla loro buona condotta ambientale e sociale non dimenticando che una parte, a volte anche rilevante, del proprio prodotto o servizio è assicurata dai propri fornitori, dove spesso si concentra l’impatto ambientale e sociale più significativo.

La Buygreen Community è la comunità delle grandi imprese italiane partecipate pubbliche; essa sostiene e promuove annualmente il Sustainability Monitor Report oggi arrivato alla seconda edizione (la terza verrà presentata in anteprima al Forum Compraverde del 19 e 20 ottobre 2022). Si tratta di uno strumento di indagine che intende misurare come e quanto le grandi imprese stanno facendo per la transizione ecologica attraverso un miglioramento ambientale e sociale dei loro sistemi di approvvigionamento. L’indagine coinvolge circa 200 imprese di grandi dimensioni e si realizza attraverso la compilazione di un questionario che indaga sulle politiche, sulle pratiche operative, sulla formazione e sulla misurazione in materia di acquisti sostenibili.

Quello che emerge dall’indagine (https://www.forumcompraverde.it/wp-content/uploads/2022/04/Sustainability-Monitor-Report-2021_IT.pdf) conferma che le grandi aziende si stanno attrezzando per adottare politiche di acquisto sostenibili, che possono risentire di necessità di miglioramento, forse anche a causa della repentina modifica del contesto economico e sociale che abbiamo registrato in questi ultimi due anni. I Criteri Ambientali vengono utilizzati negli acquisti in maniera più marcata rispetto a quelli sociali; la formazione continua ad essere un punto di debolezza come lo sono anche gli indicatori di misurazione delle prestazioni del procurement per la sostenibilità.

Una delle debolezze che si riscontra costante negli anni riguarda in particolare la formazione. Nel report si sottolinea che *“Si è osservato che un rispondente su due ritiene che si debba migliorare la formazione del personale; uno su quattro dichiara di essere soddisfatto della formazione cui è stato sottoposto il personale e un quinto del campione dichiara l’assenza totale di formazione. Nello specifico: 50.0% ha risposto da migliorare/aggiornare; 25.0% ha risposto consolidato; 20.8% ha risposto assente; 4.2% ha risposto in fase di avvio. Si osserva come la formazione, a eccezione di una*

parte di aziende virtuose che possiedono una prassi consolidata in questo senso, sia assente o comunque carente e da migliorare”.

Con il Progetto **MATES EXTENDED**, promosso da Fondirigenti e realizzato da SFC Sistemi Formativi Confindustria, Fondazione Ecosistemi ed Ecole, ci si è concentrati proprio sulle lacune di competenza manageriale che devono essere colmate per assicurare che l’impresa intraprenda presto e bene quella trasformazione verso la sostenibilità dei processi di produzione e consumo. Grazie a MATES EXTENDED sono stati messi a punto un sistema di self-assessment e dei modelli formativi rivolti a diverse figure manageriali, che risultano centrali per assicurarsi il successo necessario.

Tra queste figure manageriali troviamo ovviamente anche il Manager per gli approvvigionamenti sostenibili, al quale, al pari delle altre 6 figure affrontate, è stato dedicato uno specifico questionario di self-assessment e un modello formativo ritagliato su misura per le competenze e le conoscenze che devono essere garantite. Ogni manager che abbia compiti e responsabilità in materia di procurement dovrebbe valutare il suo livello di preparazione, compilando il questionario di self-assessment, e poi vedere come poter migliorare le proprie capacità e competenze attraverso la formazione che dovrebbe affrontare gli argomenti trattati nello specifico modello formativo.

Con il progetto MATES EXTENDED il promotore e i suoi realizzatori intendono quindi contribuire a rispondere a quella insufficienza di formazione che viene anche dichiarata dalle grandi imprese e quindi si suppone ancora più marcata nelle PMI italiane.

La comunicazione e la diffusione dei risultati del progetto MATES EXTENDED sono oggi il compito più importante che hanno i suoi realizzatori e per questo è stato messo in programma per il **19 ottobre alle ore 16.30** un convegno dal titolo **“Il Progetto MATES EXTENDED per le competenze del manager dell’approvvigionamento sostenibile”** che si svolgerà all’interno della XVI edizione del Forum Compraverde (Roma, 19 e 20 ottobre prossimi www.forumcompraverde.it).

IL PROGETTO MATES EXTENDED E GLI STRUMENTI PER L’ANALISI ED IL MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA’

Caterina Carroli – Ecole

Giorgio Galotti – Fondazione Ecosistemi

Alessandra Merigo – Sistemi Formativi Confindustria

(articolo pubblicato sulla rivista L’Imprenditore)

La sostenibilità ambientale e sociale delle imprese è prima di tutto un fatto culturale. La transizione ecologica dell’economia non potrà avvenire senza una trasformazione culturale all’interno delle imprese a partire dalle figure apicali. Questo è in sintesi quanto emerge dalla realizzazione del progetto MATES EXTENDED, naturale continuazione del primo progetto MATES, voluto e sostenuto da Fondirigenti e realizzato da SFC Sistemi Formativi Confindustria, in partenariato con Ecole e Fondazione Ecosistemi.

Con il Progetto MATES EXTENDED, giunto ormai alle fasi conclusive, il promotore e i realizzatori avevano come obiettivo la definizione di strumenti per il miglioramento delle competenze manageriali sul tema della sostenibilità di impresa e la loro diffusione. L’obiettivo è stato raggiunto con la messa a punto di un questionario di self-assessment, declinato per 7 diverse figure manageriali, e la successiva elaborazione di modelli formativi differenziati per figura manageriale, in grado di fornire tutte quelle competenze oggetto di auto valutazione.

Sia il Self-assessment che i modelli formativi erano già stati sviluppati con il primo progetto MATES ed hanno subito una rilevante revisione con questo “secondo tempo” del progetto, anche grazie ad una costante attività di confronto con le diverse parti interessate.

L’attività di definizione di una versione 2.0 del questionario di self-assessment è stata particolarmente rilevante e cruciale ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto. Il feedback ricevuto sia dai manager che hanno testato lo strumento, sia dai soggetti che hanno partecipato ai focus group realizzati nell’ambito del progetto, ha evidenziato alcune aree di rilevanza strategica per un’efficace transizione green da parte delle imprese.

In primo luogo, è emerso il ruolo chiave ricoperto dalle figure apicali in questo processo: sviluppare una visione strategica degli impatti della Sostenibilità sul modello di business in vista della competitività e attrattività dell’azienda è una conditio sine qua non, da cui discende poi a cascata l’azione di coinvolgimento del resto della popolazione aziendale. Nella versione 2.0 del questionario si è quindi voluto sottolineare questo aspetto con una forza ancora maggiore aggiungendo un profilo, ovvero che quello dell’Imprenditore di piccola impresa, che va ad affiancarsi a quello della Direzione generale previsto nella prima versione. L’inserimento di tale nuovo profilo è stato determinato, oltre che dall’importanza dei ruoli apicali come sopra richiamato, anche da due ulteriori ordini di fattori: da un lato il crescente coinvolgimento delle PMI in questi processi nell’ambito delle filiere e dall’altro, per contro, la constatazione di una generale impreparazione delle piccole imprese ad affrontare il processo in logica strategica come fattore di competitività. Supportare quindi gli imprenditori a cogliere questa come un’opportunità di maggiore competitività e non solo come un costo è cruciale per far evolvere intere filiere produttive.

Il secondo elemento che è emerso dal contesto in cui ci muoviamo, e che rafforza l’idea centrale da cui aveva preso le mosse il progetto MATES, è quello della complessità e interdisciplinarietà della tematica della Sostenibilità. Per affrontare un processo di transizione green non è sufficiente una generica conoscenza del tema, ma sono richieste al contrario competenze molto specifiche e differenziate tra le diverse funzioni aziendali. La definizione di aree di competenze comuni alle aree aziendali e differenziate rispetto al profilo professionale e al ruolo rappresenta senza ombra di dubbio l’innovatività dello strumento messo a punto dal progetto MATES. Nella versione 2.0 si è quindi lavorato ulteriormente su questo aspetto, standardizzando maggiormente le aree di competenza comuni e identificando in maniera chiara e univoca quelle specifiche per le diverse funzioni. Le aree di competenza comuni alle aree sono state revisionate anche sulla base della norma UNI, che stressa particolarmente le competenze di natura manageriale.

Tale logica risulta vincente anche sulla scorta dell’evidenza, riportata da tutti i manager apicali che hanno partecipato al progetto, che un efficace processo di transizione si fonda su una cultura aziendale che riesca a interiorizzare i principi della Sostenibilità, intesi sia come contesto strategico e normativo, sia come prassi e strumenti a disposizione del management. Poter disporre di uno strumento per misurare il grado di consapevolezza e conoscenza della propria azienda su questi temi, pianificando di conseguenza degli interventi formativi per colmare i divari, consente di contribuire fattivamente all’implementazione di modelli di business sostenibili.

Fondirigenti, al via nuovo percorso su sostenibilità. L'obiettivo è aiutare i manager a rafforzare le proprie competenze

Claudio Tucci – giornalista de Il sole 24 Ore)

(articolo pubblicato su Il Sole 24 Ore)

Sostenibilità, economia circolare, competenze “green” stanno entrando sempre con più forza nelle nostre aziende. Due terzi delle imprese, secondo un recente studio Istat, è impegnato in iniziative legate alla sostenibilità; e secondo un altrettanto recente fotografia Unioncamere-Anpal, l’attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale si conferma un requisito importante per entrare nel mercato del lavoro per tre assunzioni programmate su quattro (76,3%), a cominciare dai dirigenti. E proprio per aiutare i manager a rafforzare il proprio bagaglio di competenze sulla sostenibilità, Fondirigenti - il fondo interprofessionale di Confindustria e Federmanager per la formazione continua del management – nell’ambito delle proprie iniziative strategiche ha promosso la versione 2.0 del progetto Mates, denominato Mates Extended, realizzato da Sistemi Formativi Confindustria, assieme a Fondazione Ecosistemi ed Ecole. L’obiettivo, attraverso questa iniziativa strategica, ha spiegato il dg di Fondirigenti, Massimo Sabatini, è quello di identificare un percorso per la autoanalisi delle competenze manageriali in materia di sostenibilità. Insomma, un progetto di visione per uno dei tasselli centrali della nostra politica industriale. L’attenzione è alta: nel nostro ultimo Avviso sulla ‘transizione resiliente’ su 1.200 progetti formativi presentati circa 200 hanno riguardato la sostenibilità per un impegno di 2,5 milioni e 400 dirigenti coinvolti”. La strada è tracciata, ha aggiunto il presidente di Sistemi Formativi Confindustria, e la formazione è, e diventerà, sempre più strategica per tutta la nostra industria”.

La prima versione di Mates ha coinvolto 355 dirigenti, oggi, con la nuova veste Mates Extended, sono stati già raggiunti 146 manager. Per conoscere l’iniziativa è sufficiente andare sul sito (matesextended.it), nel quale ci si può cimentare con il self assessment per conoscere punti di forza e di debolezza sui temi della sostenibilità. Tra le domande, ci sono riferimenti ad aspetti economici, finanziari, normativi. Una volta concluso il self assessment, il manager è indirizzato verso possibili iniziative formative di miglioramento. Una sezione del sito raccoglie buone pratiche aziendali di formazione sulla sostenibilità. Insomma, il progetto traccia una vera e propria roadmap per un approccio manageriale alla sostenibilità molto apprezzato dai partecipanti. Da una prima survey sulla qualità del progetto condotta su un campione di 30 manager è emerso che il 90% degli interessati ha trovato utile l’iniziativa, segnalando diversi possibili sviluppi, anche alla luce delle novità normative in discussione a livello comunitario.

5.1.8 Analisi di impatto

Nel mese di novembre si è proceduto alla definizione dell’impianto della survey on-line che Fondirigenti realizzerà a valle del progetto, per analizzare l’impatto dell’azione di disseminazione su imprese e manager.

La survey è stata già testata da un campione di 25 manager, dando esiti particolarmente positivi degli strumenti messi a punto con il progetto che sono stati presentati in occasione del webinar di chiusura del progetto svoltosi il 5 dicembre 2022.

Nel seguito si riportano per punti le principali risultanze emerse da questa prima somministrazione della survey:

- La totalità dei rispondenti ha ritenuto utile il self assessment sviluppato dal progetto MATES EXTENDED. La metà lo ha ritenuto molto utile. Si può concludere che il self assessment è uno strumento utile per rafforzare le competenze manageriali per la transizione ecologica.
- Si è indagato per verificare l'utilità dei risultati del test di self-assessment sia per misurare le proprie competenze che per individuare le aree di miglioramento. La risposta è stata quasi unanime: oltre il 90% ha dichiarato che lo strumento si è rivelato UTILE!
- Rispetto ai Modelli Formativi, oltre l'80% degli intervistati ha risposto di esserne soddisfatto, ritenendoli molto utili e utili; meno di 2 su 10 si sono dichiarati mediamente soddisfatti; nessuno ha dichiarato di ritenerli inutili.
- Alla domanda "il modello di "Manager della Sostenibilità" proposto, che punta ad individuare approcci innovativi efficaci per operare in ambienti di business sempre più articolati, interconnessi e complessi, le è sembrato nel suo complesso..", la metà del campione ha ritenuto il modello POSITIVO e quasi altrettanto UTILE, mentre l'applicabilità, anche se votata da 1 su 3, è il criterio meno votato.
- La maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di aver conosciuto il progetto tramite il sito internet e la videopillola realizzata.
- Gli intervistati hanno suggerito alcune tematiche che potrebbe essere utile approfondire, ovvero: l'LCA e l'etichetta ambientale, una tematica in corso che va assolutamente seguita con attenzione; le problematiche produttive che non sempre collimano con le aspettative sostenibili.
- Si è infine evidenziato come il tema Green e Sostenibilità non si esaurisca con una singola iniziativa, bensì sia un argomento in costante evoluzione, nonché il principale pilastro per lo sviluppo dell'economia e della società, oggi e domani. Inoltre, molte aziende non sono ancora consapevoli dell'importanza del tema e degli obblighi di rendicontazione a cui saranno sottoposti. Si ritiene pertanto utile continuare con un processo di sensibilizzazione e formazione per migliorarsi e sempre aggiornarsi

5.2 ASPETTI QUANTITATIVI DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE

Nella tabella che segue, vengono riportati i risultati quantitativi delle attività di Comunicazione e Diffusione del progetto MATES EXTENDED.

TIPOLOGIA DI AZIONE	N. AZIONI REALIZZATE/PARTECIPANTI COINVOLTI	N. AZIONI/PARTECIPANTI PREVISTI	INDICATORE DI IMPATTO
Post sui canali social	53	//	//
Segnalazione di apparizioni sui media	n.2 articoli pubblicati sulla rivista online "L'imprenditore" n.1 articolo pubblicato su Il Sole 24 Ore	//	//
Sinergie con altri progetti e promozione su piattaforme esterne	Progetto Best Performer di Confindustria	//	//
Compilazione self assessment sul sito internet di Progetto	86	50	+36
Iscrizione al cruscotto del sito internet di Progetto, senza la restituzione della survey	26	//	//
Compilazione survey sull'analisi di impatto	25	//	//
1° Focus Group 2° Focus Group 3° Focus Group	3 azioni/ 15 partecipanti 8 partecipanti 9 partecipanti	3 azioni	
Evento <i>Connex</i> del 03.12.2021 2. Webinar del 22.06.22 3. Evento <i>Forum Compraverde</i> del 19.10.22 4. Webinar del 05.12.2022	4 azioni 100 partecipanti al webinar del 22.06.22 10 partecipanti 62 partecipanti	3	+1 azione
Storytelling	3	3	//

Alcuni dei soggetti coinvolti hanno partecipato a molteplici azioni, esprimendo il desiderio di osservare da vicino ogni fase prevista dal Progetto. A valle di ciò, i partecipanti tracciabili che abbiamo raggiunto, inserendoli nel conteggio una volta sola indipendentemente dalle azioni a cui hanno partecipato, sono 146.

Per quanto riguarda i 2 Webinar, rispettivamente quello del 22 giugno e quello del 5 dicembre, si evidenzia un numero significativo di accessi, oltre 100 al primo e oltre 60 al secondo.

Appendice 1 - I MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ PER IL SETTORE MANIFATTURIERO

ALTA DIREZIONE

ALTA DIREZIONE CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Alta Direzione nasce dalla consapevolezza che il top management ricopre un ruolo chiave nella presa di decisioni riguardanti la sostenibilità e nel supportare la diffusione di comportamenti sostenibili e di una cultura organizzativa coerente.

Il taglio del percorso è pertanto di natura strategica e intende alimentare la discussione sulle opportunità competitive della Sostenibilità, fornendo un quadro dell'evoluzione dello scenario anche in relazione alle opportunità di finanziamento legate alla transizione delle imprese verso il paradigma della Sostenibilità.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Supportare un'efficace azione di governo delle Parti interessate
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- *Alta Direzione*
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- *Generale*
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere la complessità del tema della Sostenibilità e la forte interrelazione tra gli aspetti ambientali, sociali e di governance;
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Favorire la diffusione della Sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG
- Fornire una panoramica introduttiva su alcuni strumenti in ottica Sostenibilità ambientale

Articolazione

Si ipotizzano pertanto approfondimenti per i seguenti argomenti:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea

Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L’approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

ALTA DIREZIONE

CORSO SPECIALISTICO

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Alta Direzione nasce dalla consapevolezza che il top management ricopre un ruolo chiave nella presa di decisioni riguardanti la sostenibilità e nel supportare la diffusione di comportamenti sostenibili e di una cultura organizzativa coerente.

Il taglio del percorso specialistico, pur rimanendo di natura prevalentemente strategica, intende fornire alcune strumenti per la concreta applicazione di un modello di business sostenibile, con un focus particolare sul paradigma di circolarità e sull'adizione di una rendicontazione conforme alle linee guida GRI. Relativamente a quest'ultimo il modulo intende concentrarsi su due aspetti delle linee guida GRI che pertengono la Direzione Generale, ovvero l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- *Alta Direzione*
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- *Specialistico*

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere il contesto istituzionale alla base dell'approccio 'circolare' e come applicarlo concretamente al proprio modello di business
- Comprendere gli obiettivi della rendicontazione sugli aspetti ESG e gli strumenti per realizzare l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.
- Si ipotizzano pertanto approfondimenti per i seguenti argomenti:

Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE
Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder

È prevista la presenza di docenti/formatori con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILI DELLA SOSTENIBILITÀ

RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto al Responsabile della Sostenibilità nasce dalla consapevolezza che tale ruolo svolge una funzione cruciale di cerniera tra le decisioni strategiche definite dal top management e le declinazioni operative nei diversi processi aziendali.

Le esigenze formative dei Responsabili della sostenibilità necessitano di un maggiore approfondimento rispetto a quanto previsto per l'Alta Direzione; allo stesso tempo, emerge con chiarezza il bisogno di una forte integrazione con la Direzione rispetto alle implicazioni strategiche di questa tematica.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un inquadramento strategico sulla Sostenibilità
- Favorire un raccordo sulle strategie di sviluppo dell'impresa

Profilo professionale

- Alta Direzione
- **Responsabili Sostenibilità**
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

12 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Favorire il raccordo con il top management
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
LCA - Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate.

RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto al Responsabile della Sostenibilità nasce dalla consapevolezza che tale ruolo svolge una funzione cruciale di cerniera tra le decisioni strategiche definite dal top management e le declinazioni operative nei diversi processi aziendali.

Le esigenze formative specialistiche dei Responsabili della sostenibilità riguardano una conoscenza approfondita degli strumenti esistenti per l'implementazione di prassi sostenibili nelle diverse funzioni aziendali, anche in conformità con quanto previsto dalla nuova prassi di riferimento UNI/PdR 109.

Obiettivi

Il percorso si pone l'obiettivo specifico di sviluppare un approfondimento specifico dei diversi strumenti della Sostenibilità, con un focus particolare sul coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni e sul processo di rendicontazione conforme agli standard internazionali.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- **Responsabili Sostenibilità**
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

28 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Approfondire gli impatti organizzativi dei diversi strumenti e le funzioni aziendali coinvolte
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le diverse funzioni aziendali in relazione ai diversi strumenti da adottare
- Impostare un processo di rendicontazione conforme agli standard internazionali

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. Possono essere previste sessioni di 4 o 8 ore, a seconda delle esigenze organizzative dei soggetti coinvolti. I contenuti proposti sono i seguenti:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE
Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder
La SA8000 e il rispetto dei Diritti Umani
La Certificazione di Sistema di Gestione per la Sicurezza ISO 45001
Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
Il processo di definizione delle PCR
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint

Le fasi di un processi di LCA e le normative alla base
Eco-design
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Il Green Public Procurement
Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)

È prevista la presenza di docenti/formatori con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILI DI PROCESSO

RESPONSABILE PROCESSO PRODUTTIVO CORSO GENERALE

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

I responsabili di processo devono pertanto sviluppare una conoscenza generale del paradigma della Sostenibilità e dei suoi diversi strumenti della Sostenibilità, finalizzata a fornire il quadro delle opportunità trasversalmente alle diverse funzioni aziendali.

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/produzione**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE PROCESSO PRODUTTIVO

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

Per quanto concerne i processi produttivi la sfida è quella di aumentarne l'efficienza, da un lato riducendo le emissioni di CO², dall'altro minimizzando i rifiuti e incentivando pratiche virtuose di economia circolare. I responsabili di processo devono pertanto sviluppare una conoscenza specialistica e verticale a seconda della specifica funzione di appartenenza. Per quanto riguarda la produzione il focus sarà sui concetti di ciclo di vita, efficienza produttiva, certificazioni ambientali di prodotto e processo.

Obiettivi

Il percorso intende fornire le competenze approfondite legate agli strumenti per incrementare la sostenibilità dei processi produttivi

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/produzione**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

12 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere gli impatti della Sostenibilità sul processo produttivo
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per ridurre gli impatti ambientali dei processi produttivi
- Approfondire best practice aziendali di successo

Articolazione

Si ipotizzano 3 workshop di 4 ore l'uno sulle seguenti tematiche:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Il processo di definizione delle PCR
Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
Normative in ambito emissioni di CO2
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA
Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi
Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE)
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Differenze tra ISO 14001 ed EMAS

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS:
approfondimento delle fasi principali del processo

È prevista la presenza di esperti e moderatori in grado di portare best practice e animare il confronto tra i partecipanti.

RESPONSABILE PROGETTAZIONE

CORSO GENERALE

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

I responsabili di processo devono pertanto sviluppare una conoscenza generale del paradigma della Sostenibilità e dei suoi diversi strumenti della Sostenibilità, finalizzata a fornire il quadro delle opportunità trasversalmente alle diverse funzioni aziendali.

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.

Profilo professionale

1. Alta Direzione
2. Responsabili Sostenibilità
- 3. Responsabili di processo/progettazione**
4. Imprenditore manager piccola impresa
5. Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanza sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Diversity & Inclusion
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA - Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE PROGETTAZIONE

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

La progettazione svolge un ruolo cruciale per ridurre gli impatti dei prodotti sull'ambiente, a partire dai materiali utilizzati per produrli, all'energia necessaria per utilizzarli, ai rifiuti che creano una volta obsoleti. Anche gli acquisti verdi pubblici costituiscono un modo per orientare la domanda di prodotti, stimolando l'innovazione e aprendo la strada a un'adozione di prodotti più sostenibili da parte del mercato di massa.

I responsabili della progettazione devono pertanto sviluppare una conoscenza approfondita degli strumenti a loro disposizione per contribuire a ridurre gli impatti ambientali dei prodotti e a favorire un approccio per ciclo di vita.

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità con particolare riferimento a quelli che impattano sulla funzione progettazione.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/ progettazione**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

12 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere gli impatti della Sostenibilità sulla progettazione dei prodotti
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per ridurre gli impatti ambientali dei prodotti
- Approfondire best practice aziendali di successo

Articolazione

Si ipotizzano 3 workshop di 4 ore l'uno sulle seguenti tematiche:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Il processo di definizione delle PCR
Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
Normative in ambito emissioni di CO ²
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA
Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTO CORSO GENERALE

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

I responsabili di approvvigionamento devono pertanto sviluppare una conoscenza generale del paradigma della Sostenibilità e dei suoi diversi strumenti della Sostenibilità, finalizzata a fornire il quadro delle opportunità trasversalmente alle diverse funzioni aziendali.

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/ approvvigionamento**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanza sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTO

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità sta investendo in maniera sempre più pervasiva anche l'area degli Approvvigionamenti.

Gli acquisti sostenibili integrano requisiti, specifiche e criteri compatibili con la tutela dell'ambiente e della società. L'impegno nell'approvvigionamento sostenibile assicura che i valori che sono alla base del business siano integrati attraverso la catena di fornitura di un'azienda nel ciclo di vita dei prodotti e dei servizi dell'azienda.

Sempre più aziende, soprattutto di grandi dimensioni, stanno sviluppando politiche di approvvigionamento sostenibile lungo tutta la catena di fornitura, spesso coinvolgendo i fornitori attraverso piattaforme specifiche che consentono di dare un rating alla propria catena di fornitura.

I responsabili degli approvvigionamenti devono pertanto sviluppare una conoscenza approfondita degli strumenti che consentono di implementare strategie e politiche di approvvigionamento sostenibile, cogliendo in tal modo nuove opportunità di business per la propria azienda.

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità con particolare riferimento a quelli che impattano sulla funzione approvvigionamento.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/ approvvigionamento**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

12 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere gli impatti della Sostenibilità sul processo di approvvigionamento dei prodotti e dei componenti
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per migliorare le pratiche di approvvigionamento sostenibile
- Acquisire le competenze in materia di logistica sostenibile ed economia circolare
- Approfondire best practice aziendali di successo.

Articolazione

Si ipotizzano 3 workshop di 4 ore l'uno sulle seguenti tematiche:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Il processo di definizione delle PCR
Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
Normative in ambito emissioni di CO2
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo

Trasporti, logistica e filiera circolare
Lo standard internazionale per la certificazione dei sistemi di gestione degli eventi secondo i criteri di sostenibilità (ISO 20121)
Il Green Public Procurement
Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
Il rispetto dei diritti umani nelle catene di fornitura globali
Le certificazioni SFC e PEFC: cosa sono e a quali categorie di prodotto di applicano

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

MANAGER/QUADRI DIRETTIVI DI ALTRE FUNZIONI TRASVERSALI

Introduzione

Per le aziende che intendono sostenere un cambiamento di paradigma in tutta l'organizzazione trasversalmente alle funzioni aziendali, è previsto un modulo formativo di sensibilizzazione e acquisizione di consapevolezza sull'importanza della Sostenibilità come driver competitivo.

Il taglio del percorso è pertanto di natura manageriale e strategica.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- ***Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali***

Tipologia

- ***Generale***
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo che stanno portando le aziende verso il paradigma della Sostenibilità
- Acquisire consapevolezza dell'importanza del tema della Sostenibilità per la competitività delle imprese

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede 2 workshop di 4 ore, dedicato all'approfondimento delle seguenti tematiche di carattere generale:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanza sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali

Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Imprenditore/manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all'interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso è pertanto di natura strategica e manageriale e intende fornire sia le ragioni strategiche e competitive per l'adozione di modelli di business sostenibili, sia strumenti concreti per la realizzazione di azioni concrete nel campo della Sostenibilità.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- **Imprenditore/manager piccola impresa**
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede workshop di 4 ore, dedicato all'approfondimento delle seguenti tematiche di carattere generale:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento

Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Imprenditore manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all'interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso specialistico, pur rimanendo di natura prevalentemente strategica, intende fornire alcune strumenti per la concreta applicazione di un modello di business sostenibile, con un focus particolare sul paradigma di circolarità e sull'adizione di una rendicontazione conforme alle linee guida GRI. Relativamente a quest'ultimo il modulo intende concentrarsi su due aspetti delle linee guida GRI che pertengono la Direzione Generale, ovvero l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo/ approvvigionamento
- **Imprenditore manager piccola impresa**
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale

- *Specialistico*

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere il contesto istituzionale alla base dell'approccio 'circolare' e come applicarlo concretamente al proprio modello di business
- Comprendere gli obiettivi della rendicontazione sugli aspetti ESG e gli strumenti per realizzare l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Articolazione

L'ipotesi qui proposta prevede 1 workshop di 4 ore dedicato all'approfondimento di alcuni strumenti e approcci ritenuti di rilevanza cruciale per un'impresa di piccole dimensioni.

Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Come le PMI possono far evolvere il proprio modello di business in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE

Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

Appendice 2 - I MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ PER IL SETTORE DEI SERVIZI

ALTA DIREZIONE

ALTA DIREZIONE CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Alta Direzione nasce dalla consapevolezza che il top management ricopre un ruolo chiave nella presa di decisioni riguardanti la sostenibilità e nel supportare la diffusione di comportamenti sostenibili e di una cultura organizzativa coerente.

Il taglio del percorso è pertanto di natura strategica e intende alimentare la discussione sulle opportunità competitive della Sostenibilità, fornendo un quadro dell'evoluzione dello scenario anche in relazione alle opportunità di finanziamento legate alla transizione delle imprese verso il paradigma della Sostenibilità.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Supportare un'efficace azione di governo delle Parti interessate
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- *Alta Direzione*
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- *Generale*
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere la complessità del tema della Sostenibilità e la forte interrelazione tra gli aspetti ambientali, sociali e di governance;
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Favorire la diffusione della Sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG
- Fornire una panoramica introduttiva su alcuni strumenti in ottica Sostenibilità ambientale

Articolazione

Si ipotizzano pertanto approfondimenti per i seguenti argomenti:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea

Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L’approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

ALTA DIREZIONE

CORSO SPECIALISTICO

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Alta Direzione nasce dalla consapevolezza che il top management ricopre un ruolo chiave nella presa di decisioni riguardanti la sostenibilità e nel supportare la diffusione di comportamenti sostenibili e di una cultura organizzativa coerente.

Il taglio del percorso specialistico, pur rimanendo di natura prevalentemente strategica, intende fornire alcune strumenti per la concreta applicazione di un modello di business sostenibile, con un focus particolare sul paradigma di circolarità e sull'adizione di una rendicontazione conforme alle linee guida GRI. Relativamente a quest'ultimo il modulo intende concentrarsi su due aspetti delle linee guida GRI che pertengono la Direzione Generale, ovvero l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- *Alta Direzione*
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- *Specialistico*

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere il contesto istituzionale alla base dell'approccio 'circolare' e come applicarlo concretamente al proprio modello di business
- Comprendere gli obiettivi della rendicontazione sugli aspetti ESG e gli strumenti per realizzare l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.
- Si ipotizzano pertanto approfondimenti per i seguenti argomenti:

Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE
Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder

È prevista la presenza di docenti/formatori con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILI DELLA SOSTENIBILITÀ

RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto al Responsabile della Sostenibilità nasce dalla consapevolezza che tale ruolo svolge una funzione cruciale di cerniera tra le decisioni strategiche definite dal top management e le declinazioni operative nei diversi processi aziendali.

Le esigenze formative dei Responsabili della sostenibilità necessitano di un maggiore approfondimento rispetto a quanto previsto per l'Alta Direzione; allo stesso tempo, emerge con chiarezza il bisogno di una forte integrazione con la Direzione rispetto alle implicazioni strategiche di questa tematica.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un inquadramento strategico sulla Sostenibilità
- Favorire un raccordo sulle strategie di sviluppo dell'impresa

Profilo professionale

- Alta Direzione
- **Responsabili Sostenibilità**
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

12 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Favorire il raccordo con il top management
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate.

RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto al Responsabile della Sostenibilità nasce dalla consapevolezza che tale ruolo svolge una funzione cruciale di cerniera tra le decisioni strategiche definite dal top management e le declinazioni operative nei diversi processi aziendali.

Le esigenze formative specialistiche dei Responsabili della sostenibilità riguardano una conoscenza approfondita degli strumenti esistenti per l'implementazione di prassi sostenibili nelle diverse funzioni aziendali, anche in conformità con quanto previsto dalla nuova prassi di riferimento UNI/PdR 109.

Obiettivi

Il percorso si pone l'obiettivo specifico di sviluppare un approfondimento specifico dei diversi strumenti della Sostenibilità, con un focus particolare sul coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni e sul processo di rendicontazione conforme agli standard internazionali.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- **Responsabili Sostenibilità**
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

28 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Approfondire gli impatti organizzativi dei diversi strumenti e le funzioni aziendali coinvolte
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le diverse funzioni aziendali in relazione ai diversi strumenti da adottare
- Impostare un processo di rendicontazione conforme agli standard internazionali

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. Possono essere previste sessioni di 4 o 8 ore, a seconda delle esigenze organizzative dei soggetti coinvolti. I contenuti proposti sono i seguenti:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE
Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder
La SA8000 e il rispetto dei Diritti Umani
La Certificazione di Sistema di Gestione per la Sicurezza ISO 45001
Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
Il processo di definizione delle PCR
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint

Le fasi di un processi di LCA e le normative alla base
Eco-design
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: approfondimento delle fasi principali del processo
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Il Green Public Procurement
Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)

È prevista la presenza di docenti/formatori con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILI DI PROCESSO

RESPONSABILE PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO CORSO GENERALE

Introduzione

Nel settore dei servizi l'impatto più rilevante nell'ambito del ciclo di vita è rappresentato dalla fase di approvvigionamento, sia energetico, sia dei materiali. Il responsabile della progettazione del servizio deve pertanto sviluppare, oltre a una conoscenza generale del paradigma della Sostenibilità, anche la conoscenza degli strumenti a disposizione per ridurre l'impronta ambientale del servizio

Obiettivi

Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/progettazione del servizio**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Formazione d'aula (in presenza o a distanza)

L'obiettivo di questa metodologia formativa è quello di incrementare il know how delle persone su tematiche tecniche o comportamentali. È centrale il ruolo di un docente che sia esperto sia di contenuti che di efficaci metodologie di apprendimento.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese
- Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali

Articolazione

- L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile.

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanza sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali

LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio

Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.

RESPONSABILE PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, con particolare riguardo alle funzioni di processo che impattano il ciclo di vita del prodotto.

Per quanto concerne i processi aziendali nell'ambito dei servizi la sfida è quella di aumentarne l'efficienza da un lato in relazione agli approvvigionamenti (energetici e dei materiali), dall'altro minimizzando i rifiuti e incentivando pratiche virtuose di economia circolare. I responsabili della progettazione del servizio devono pertanto sviluppare una conoscenza specialistica e verticale dei concetti di ciclo di vita, efficienza negli approvvigionamenti, certificazioni ambientali di prodotto e processo.

Obiettivi

Il percorso intende fornire le competenze approfondite legate agli strumenti per incrementare la sostenibilità dei processi nell'ambito specifico del settore dei servizi.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- **Responsabili di processo/progettazione del servizio**
- Imprenditore manager piccola impresa
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale
- **Specialistico**

Durata

16 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere gli impatti della Sostenibilità sul ciclo di vita dei servizi
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per ridurre gli impatti ambientali dei processi nell'ambito dei servizi
- Conoscere in maniera approfondita gli strumenti per migliorare le pratiche di approvvigionamento sostenibile
- Acquisire le competenze in materia di logistica sostenibile ed economia circolare
- Approfondire best practice aziendali di successo

Articolazione

Si ipotizzano 4 workshop di 4 ore l'uno sulle seguenti tematiche:

Il paradigma della CSR e sua evoluzione
Le norme a carattere volontario per la classificazione delle tipologie di etichette
Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
Il processo di definizione delle PCR
Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
Normative in ambito emissioni di CO ²
Strumenti per la misurazione della Carbon Footprint
Le norme e le fasi che regolano uno studio LCA
Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: approfondimento delle fasi principali del processo
Differenze tra ISO 14001 ed EMAS

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS:
approfondimento delle fasi principali del processo

Trasporti, logistica e filiera circolare

Lo standard internazionale per la certificazione dei sistemi di gestione degli eventi secondo
i criteri di sostenibilità (ISO 20121)

Il Green Public Procurement

Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)

Il rispetto dei diritti umani nelle catene di fornitura globali

Le certificazioni SFC e PEFC: cosa sono e a quali categorie di prodotto di applicano

È prevista la presenza di esperti e moderatori in grado di portare best practice e animare il confronto tra i partecipanti.

MANAGER/QUADRI DIRETTIVI DI ALTRE FUNZIONI TRASVERSALI

Introduzione

Per le aziende che intendono sostenere un cambiamento di paradigma in tutta l'organizzazione trasversalmente alle funzioni aziendali, è previsto un modulo formativo di sensibilizzazione e acquisizione di consapevolezza sull'importanza della Sostenibilità come driver competitivo.

Il taglio del percorso è pertanto di natura manageriale e strategica.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- Imprenditore manager piccola impresa
- ***Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali***

Tipologia

- ***Generale***
- Specialistico

Durata

8 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo che stanno portando le aziende verso il paradigma della Sostenibilità
- Acquisire consapevolezza dell'importanza del tema della Sostenibilità per la competitività delle imprese

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede 2 workshop di 4 ore, dedicato all'approfondimento delle seguenti tematiche di carattere generale:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanza sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Le diverse tipologie di etichette ambientali
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali

Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi

Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi

L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA CORSO GENERALE

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Imprenditore/manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all'interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso è pertanto di natura strategica e manageriale e intende fornire sia le ragioni strategiche e competitive per l'adozione di modelli di business sostenibili, sia strumenti concreti per la realizzazione di azioni concrete nel campo della Sostenibilità.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo
- **Imprenditore/manager piccola impresa**
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- **Generale**
- Specialistico

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei dirigenti presenti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva dei dirigenti.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Apprendere come coinvolgere efficacemente le Parti interessate nel governo delle politiche aziendali per la Sostenibilità
- Dialogare con i finanziatori in relazione ai criteri ESG

Articolazione

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede workshop di 4 ore, dedicato all'approfondimento delle seguenti tematiche di carattere generale:

Business & Society: evoluzione del ruolo delle imprese nella società
Il Green Deal europeo e l'Agenda 2030: excursus storico e prospettive future
La finanzia sostenibile: cenni generali
Gli investimenti sostenibili secondo il regolamento sulla tassonomia pubblicato dall'Unione Europea
Il paradigma dell'economia circolare: vantaggi e possibili approcci
Il reporting ESG e le spinte dell'Unione Europea
Il bilancio di Sostenibilità come strumento di reporting e comunicazione delle performance in ambito ESG
Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento

Come comunicare con efficacia la Sostenibilità
Evitare il green washing: i principi e i requisiti che governeranno la formulazione di ogni tipo di claim etico
Diversity & Inclusion
Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo: eco-label e EPD
LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio: principi generali
Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001: cenni introduttivi
Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS: cenni introduttivi
L'approvvigionamento sostenibile: vantaggi e strumenti esistenti

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche individuate nelle diverse sessioni.

IMPRENDITORE MANAGER DI PICCOLA IMPRESA

CORSO SPECIALISTICO

Introduzione

Il percorso formativo sulla Sostenibilità rivolto all'Imprenditore manager di una piccola impresa risponde alla finalità di dotare la principale figura con poteri decisionali e spesso anche operativi all'interno di una piccola realtà produttiva delle competenze necessarie per cogliere le opportunità della transizione sostenibile.

Il taglio del percorso specialistico, pur rimanendo di natura prevalentemente strategica, intende fornire alcune strumenti per la concreta applicazione di un modello di business sostenibile, con un focus particolare sul paradigma di circolarità e sull'adizione di una rendicontazione conforme alle linee guida GRI. Relativamente a quest'ultimo il modulo intende concentrarsi su due aspetti delle linee guida GRI che pertengono la Direzione Generale, ovvero l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Obiettivi

Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:

- Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità
- Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità
- Fornire una panoramica dei diversi strumenti della Sostenibilità e delle loro applicazioni nei contesti aziendali

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo/ approvvigionamento
- **Imprenditore manager piccola impresa**
- Manager/quadri direttivi di altre funzioni trasversali

Tipologia

- Generale

- *Specialistico*

Durata

4 ore

Metodologia didattica

Workshop manageriale

Il workshop manageriale si basa sulla massima valorizzazione delle competenze dei partecipanti, che si confrontano con esperti esterni. Gli incontri sono caratterizzati dalla partecipazione attiva.

Il workshop manageriale ha il vantaggio di creare legami e di facilitare il confronto tra i partecipanti. È un momento fondamentale per attivare network professionali; è utile per incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

Competenze attese in uscita

- Comprendere le evoluzioni dello scenario istituzionale e competitivo e apprendere come tradurle in obiettivi strategici aziendali
- Comprendere il contesto istituzionale alla base dell'approccio 'circolare' e come applicarlo concretamente al proprio modello di business
- Comprendere gli obiettivi della rendicontazione sugli aspetti ESG e gli strumenti per realizzare l'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder.

Articolazione

L'ipotesi qui proposta prevede 1 workshop di 4 ore dedicato all'approfondimento di alcuni strumenti e approcci ritenuti di rilevanza cruciale per un'impresa di piccole dimensioni.

Obiettivi dell'Agenda 2030 e del Green Deal
L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
Come approcciarsi alla Sostenibilità comprendendo i benefici che possono derivare da questa scelta
Come le PMI possono far evolvere il proprio modello di business in linea con gli obiettivi dell'agenda 2030
Obiettivi della Tassonomia Europea e implicazioni per le imprese
Il Piano di Azione per l'Economia Circolare della UE

Il passaggio ai prodotti sostenibili
Il passaggio all'economia circolare dei settori cruciali
L'applicazione nel contesto italiano: gli indicatori per la misurazione dell'economia circolare definiti dal Ministero dell'Ambiente
Casi concreti di adozione di approcci di economia circolare da parte delle imprese
Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
L'analisi di materialità: cosa prevede e come realizzarla
Impostare un processo efficace di coinvolgimento degli stakeholder

È prevista la partecipazione di un animatore – che può essere lo stesso per tutte le sessioni – e di un esperto riconosciuto e/o di testimone, da identificare sulla base delle tematiche.

interessati ha trovato utile l'iniziativa, segnalando diversi possibili sviluppi, anche alla luce delle