



# MATES

Manager per la **Transizione Sostenibile**

***Rapporto Finale***

# Indice

INTRODUZIONE AL RAPPORTO .....	3
<b>1. EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>3</b>
<b>2. I NUMERI DEL PROGETTO MATES.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Azioni realizzate per ciascuna Fase del progetto .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Durata delle azioni .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Tipologia e numerosità dei soggetti coinvolti nel progetto.....</b>	<b>7</b>
<b>3. I RISULTATI DEL PROGETTO MATES.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 FASE I – Azione 1: INDAGINE SULL’ORGANIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ DI IMPRESA .....</b>	<b>11</b>
<i>Sezione 1: Indagine sulla sostenibilità delle imprese e sui fabbisogni di competenze manageriali</i> .....	11
<b>Nota metodologica dell’indagine .....</b>	<b>11</b>
<b>Risultati dell’indagine.....</b>	<b>13</b>
Il profilo dell’impresa partecipante all’indagine.....	13
Livello di sostenibilità raggiunto dalle imprese e sensibilità al tema .....	15
Cosa speriamo o pensiamo sul futuro sostenibile .....	22
<b>Conclusioni.....</b>	<b>33</b>
<i>Sezione 2: Focus group con i manager di impresa per un approfondimento e una condivisione ..</i>	<i>35</i>
<b>Nota metodologica sui focus group .....</b>	<b>35</b>
<b>Risultati ottenuti dai Focus Group .....</b>	<b>36</b>
I. Focus Group sulle competenze per la Sostenibilità – Indagine con questionario .....	36
II. Focus Group “Le competenze manageriali per l’Alta Direzione per guidare la transizione alla Sostenibilità” .....	39
III. Focus Group “Le competenze per rafforzare il ruolo di raccordo e guida dei Responsabili della Sostenibilità” .....	40
IV. Focus Group “Le competenze specialistiche per processi aziendali sostenibili” .....	41
<b>Conclusioni.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 FASE I – AZIONE 2: INDAGINE SULL’OFFERTA FORMATIVA SULLA SOSTENIBILITÀ D’IMPRESA .....</b>	<b>43</b>
<i>Sezione 1: Indagine indiretta sull’offerta formativa in materia di Sostenibilità.....</i>	<i>44</i>
<b>Nota metodologica dell’indagine .....</b>	<b>44</b>
<b>Risultati dell’indagine.....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>85</b>
<i>Sezione 2: Indagine diretta sugli enti di formazione .....</i>	<i>87</i>

<b>Nota metodologica e obiettivi dell'indagine</b> .....	87
<b>Risultati dell'indagine</b> .....	87
<b>Conclusioni</b> .....	92
<b>Ipotesi di integrazione dell'offerta formativa manageriale</b> .....	92
<b>3.3 FASE II – AZIONE 3: PROTOCOLLI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI</b> ..	94
<b>Nota metodologica</b> .....	95
<b>Sperimentazione del questionario e risultati ottenuti</b> .....	99
<b>Conclusioni</b> .....	101
<b>Elementi di replicabilità</b> .....	101
<b>3.4 FASE II – AZIONE 4: MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ</b> .....	103
<b>Nota metodologica</b> .....	103
<b>Elementi di replicabilità</b> .....	104
<b>I modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità</b> .....	105
ALTA DIREZIONE .....	105
RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ .....	109
RESPONSABILI DI PROCESSO .....	113
MANAGER/QUADRI DIRETTIVI DI ALTRE FUNZIONI TRASVERSALI .....	122
<b>4. LE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE DEI RISULTATI DEL PROGETTO MATES</b> ...	125
<b>4.1 ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE</b> .....	125
<b>4.1.1 Redazione piano di Comunicazione</b> .....	125
<b>4.2 ATTIVITA' DI DIFFUSIONE</b> .....	126
<b>4.2.1 Diffusione dell'iniziativa tramite canali social/ mailing list/ website dei partner</b> .....	126
<b>4.2.2 Diffusione dei risultati del progetto attraverso la realizzazione di 2 eventi dedicati</b> ....	131
<b>4.3 ASPETTI QUANTITATIVI DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E DIFFUSIONE</b> .....	132
<b>ALLEGATI</b> .....	133
<b>ALLEGATO 1: Questionario indagine diretta</b> .....	133
<b>ALLEGATO 2: Questionario sulla sensibilità e sostenibilità delle imprese</b> .....	135
<b>ALLEGATO 3: Questionario per la definizione delle tematiche fella formazione – focus n°1</b> .....	135
<b>ALLEGATO 4: Invito, registrazione, programma focus 2, 3 e 4</b> .....	135
<b>ALLEGATO 5: Piano di comunicazione - scheduling e monitoraggio delle attività svolte</b> .....	136
<b>ALLEGATO 6: Campagne Mailchimp</b> .....	140

## INTRODUZIONE AL RAPPORTO

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

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

Nel rapporto viene inoltre data evidenza delle attività trasversali poste in essere, ovvero quelle relative alla comunicazione ed alla diffusione dei risultati del progetto.

Si fa presente che le attività di ricerca del progetto sono state condotte a partire dal mese di luglio 2020 e si sono concluse nel mese di aprile 2021, in linea con la proroga accordata dal Fondo.

### 1. EXECUTIVE SUMMARY

Il Progetto MATES - Manager per la Transizione Sostenibile, finanziato nell'ambito delle Iniziative Strategiche di Fondirigenti e realizzato da SFC - Sistemi Formativi Confindustria in partenariato con Fondazione Ecosistemi ed Ecole, nasce con l'obiettivo di intervenire nel processo di scoperta e di condivisione, con le imprese e con il management, delle opportunità legate ad un paradigma di sviluppo sostenibile. Più specificatamente, il progetto mira ad analizzare le strutture organizzative aziendali e le modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese.

#### Gli obiettivi che MATES ha perseguito sono stati:

- fornire un quadro che restituisca l'immagine delle strutture organizzative aziendali e delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese;
- verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi;
- progettare e implementare sistemi di assessment per l'individuazione in azienda dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per la sostenibilità;
- progettare modelli formativi volti a costruire le competenze manageriali per la sostenibilità in termini generali e specifici per funzioni.

#### Il progetto ha previsto il coinvolgimento di 533 manager provenienti da più di 435 imprese ed ha visto la realizzazione delle seguenti Fasi/azioni:

- indagine sull'organizzazione della sostenibilità di impresa e sui fabbisogni di formazione manageriale per la sostenibilità;
- indagine sull'offerta formativa sui temi della sostenibilità d'impresa
- progettazione ed implementazione di sistemi di assessment dei fabbisogni;
- individuazione di modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità.

Nel seguito, in sintesi, i principali risultati del progetto MATES

### **Indagine sull'organizzazione della sostenibilità di impresa**

L'obiettivo è stato di fornire un quadro in grado di restituire l'immagine delle strutture organizzative aziendali e delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese. Si è proceduto a sottoporre dapprima un questionario di indagine ad un campione di circa 7.000 manager (in larga parte presenti nella banca dati di Fondirigenti). Successivamente si è proceduto alla realizzazione di 4 focus group, con il duplice obiettivo di stimolare un confronto con il management rispetto ai fabbisogni percepiti in termini di competenze manageriali per la sostenibilità e di identificare alcune ipotesi di modelli formativi coerenti con tali fabbisogni.

### **Indagine sui percorsi di formazione manageriale per la sostenibilità;**

Scopo dell'indagine era di verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi. L'azione si è avviata con la ricognizione dei corsi di formazione offerti da Università ed enti di formazione sul tema della Sostenibilità e, successivamente, anche grazie ai risultati ottenuti, è stata realizzata un'indagine diretta sugli enti di formazione non universitari per approfondire i campi, i temi e le modalità con le quali si dovranno integrare le competenze manageriali per la sostenibilità nella formazione manageriale.

### **Progettazione ed implementazione di sistemi di assessment dei fabbisogni;**

E' stato progettato e implementato uno strumento di auto analisi e valutazione rivolto ai manager di impresa, al fine di individuare e definire i fabbisogni formativi per le figure manageriali interessate dalla transizione verso la sostenibilità del ciclo di vita del prodotto/processo aziendale. Il questionario di auto valutazione è stato costruito sulla base dei risultati emersi dall'indagine iniziale. Nel complesso quindi lo strumento prodotto si compone di 6 questionari, specificatamente dedicati a 6 figure manageriali, che possono in questo modo usufruire di un protocollo di autovalutazione della propria preparazione alla sfida della sostenibilità di impresa. Il manager che compila il questionario riceve una valutazione finale che lo indirizzerà nella pianificazione di una formazione generale e/o specifica sui temi della sostenibilità e rispetto al proprio specifico ambito di competenza.

### **Individuazione di modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità.**

L'elaborazione dei modelli formativi per sviluppare o aggiornare le competenze manageriali per la Sostenibilità ha utilizzato quale punto di partenza i risultati delle indagini e dei 4 focus group con le imprese. I modelli elaborati sono stati articolati sulla base sia del target di riferimento, sia della tipologia di formazione prevista. I modelli formativi prevedono una struttura che delinea per ciascuno gli obiettivi formativi, il target professionale cui è rivolto, il taglio generale o specialistico, la durata auspicabile e le metodologie didattiche preferibili, una macro-articolazione dei contenuti e le competenze attese in uscita. Complessivamente, sono stati elaborati 10 modelli formativi, a cui enti e società di formazione potranno attingere per sviluppare percorsi formativi ad hoc con i quali

integrare la propria offerta, rispondendo così ad un fabbisogno formativo crescente nell'intero sistema manageriale e delle imprese.

## 2. I NUMERI DEL PROGETTO MATES

Nel presente capitolo vengono descritti i risultati del progetto MATES in termini quantitativi. Nello specifico, per ciascuna Fase del progetto e in relazione a quanto preventivato in sede di offerta tecnica, 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

#### FASE 1 - AZIONE 1: SOMMINISTRAZIONE SURVEY E REALIZZAZIONE FOCUS GROUP

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Somministrazione questionari	1	1	0
Realizzazione Focus group	4	4	0

#### FASE 1 – AZIONE 2: INDAGINE SUI PERCORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA'

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Indagini: Diretta e Indiretta	2	2	0

#### FASE 2 - AZIONE 3: SISTEMI DI ASSESSMENT DEI FABBISOGNI

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

#### FAES 2 - AZIONE 4: MODELLI FORMATIVI

Tipologia di azione	N. di azioni previste	N. di azioni effettive	Scostamento
Modelli formative	8 modelli formativi	10 modelli formativi	+2

## 2.2 Durata delle azioni

Tipologia di azione	Durata prevista	Durata effettiva
2° 3° 4° Focus group	//	6 ore il 27 Novembre 2020

I focus sono stati così articolati:

- h 9.30 - 10.30: presentazione e discussione in plenaria dei risultati della ricerca MATES;
- h 10.45 - 11.45 - FOCUS GROUP 1: le competenze manageriali per l'Alta Direzione per guidare la transizione alla Sostenibilità;
- h 12.00 - 13.00 - FOCUS GROUP 2: le competenze per rafforzare il ruolo di raccordo e guida dei Responsabili della Sostenibilità;
- h 14.30 - 15.30 - FOCUS GROUP 3: le competenze specialistiche per processi aziendali sostenibili.

## 2.3 Tipologia e numerosità dei soggetti coinvolti nel progetto

I soggetti coinvolti in tutta l'indagine di Mates sono stati complessivamente 533 di cui:

- 398 partecipanti di cui disponiamo dell'e-mail;
- 135 soggetti che hanno risposto alla prima Survey ma non hanno lasciato i loro riferimenti.

Le aziende totali raggiunte grazie all'indagine Mates sono state oltre 435:

- 300 aziende segnalate di cui abbiamo individuato partita iva e/o matricola INPS e e-mail;
- 135 aziende che hanno risposto alla prima Survey ma non hanno lasciato i loro riferimenti;
- 65 partecipanti al progetto che ci hanno lasciato la loro e-mail personale e non aziendale. Tali manager potrebbero appartenere ad un'azienda o essere freelance. Per questo motivo è corretto affermare che il totale delle aziende partecipanti è superiore alle 435 unità.

Le aziende del Mezzogiorno che abbiamo coinvolto sono in totale 49:

- 34 aziende di cui abbiamo individuato partita iva e l'e-mail di almeno un partecipante (9 di queste ci hanno restituito l'Autodichiarazione);
- 15 aziende che hanno risposto alla prima Survey ma non hanno lasciato i loro riferimenti.

Le tabelle che seguono, mostrano il numero dei soggetti (manager e imprese) coinvolti per ciascuna Fase/Azione.

#### FASE 1 - AZIONE 1: SOMMINISTRAZIONE SURVEY E REALIZZAZIONE FOCUS GROUP

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Somministrazione questionario	2000 questionari da inviare, per raggiungere almeno 75 imprese	7000 questionari inviati 314 imprese raggiunte	+5000 +239
Focus Group	//	38	//

#### FASE 1 – AZIONE 2: INDAGINE SUI PERCORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA'

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Indagine indiretta sugli enti di formazione	20	28	+8
Università	10	39	+29
Indagine diretta sugli enti di formazione	//	9	+9

#### FASE 2 - AZIONE 3: SISTEMI DI ASSESSMENT DEI FABBISOGNI

Tipologia di azione	Dati a preventivo	Dati a consuntivo	Scostamento
Somministrazione Assessment	75	76	+1

Per quanto riguarda invece la tipologia dei soggetti coinvolti, la dimensione delle imprese, osservabile dal campione delle 314 coinvolte nella prima fase dell'indagine del progetto – FASE 1 - AZIONE 1 – è risultata essere la seguente:

Grande (da/oltre 250 dipendenti)	Media (meno di 250 dipendenti)	Micro (meno di 10 dipendenti)	Piccola (meno di 50 dipendenti)
110 imprese	137 imprese	15 imprese	52 imprese

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

#### FASE 1 - AZIONE 1: SOMMINISTRAZIONE SURVEY E REALIZZAZIONE FOCUS GROUP

	Azione: Somministrazione Survey + Focus Group		Impatto
	Preventivo	Effettivo	Effet./prevent.
Imprese	75	352	+277
Dirigenti/ Manager	300	355	+55
Imprese del Mezzogiorno	7	37	+30
<b>Specifica per funzione svolta in azienda</b>			
Alta direzione	//	167	167

#### FASE 1 – AZIONE 2: INDAGINE SUI PERCORSI DI FORMAZIONE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITA'

	Azione : Indagine diretta Offerta formativa		Impatto
	Preventivo	Effettivo	Effet./prevent.
Imprese	//	9	9
<b>Specifica per funzione svolta in azienda</b>			
Manager	//	4	//
Area Training	//	5	//

#### FASE 2 - AZIONE 3: SISTEMI DI ASSESSMENT DEI FABBISOGNI

	Azione: Test Self Assessment		Impatto
	Preventivo	Effettivo	Effet./prevent.
Imprese	75	76	+1
<b>Specifica per funzione svolta in azienda</b>			
Direzione generale	//	22	//
Manager Quadri Direttivi	//	21	//
Responsabile approvvigionamento	//	3	//

Responsabile della sostenibilità	//	20	//
Responsabile processo produttivo	//	5	//
Responsabile progettazione	//	5	//

## 3. I RISULTATI DEL PROGETTO MATES

### 3.1 FASE I – Azione 1: INDAGINE SULL'ORGANIZZAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ DI IMPRESA

#### ***Sezione 1: Indagine sulla sostenibilità delle imprese e sui fabbisogni di competenze manageriali***

Con questa azione si è inteso perseguire lo scopo di fornire un quadro in grado di restituire l'immagine delle strutture organizzative aziendali e delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese.

L'azione è stata avviata con la progettazione e la realizzazione di un'approfondita indagine sulle imprese, sulla loro sostenibilità generale e sui relativi e futuri piani di sostenibilità.

Sono stati indagati gruppi rappresentativi di aziende, selezionati tra le 17 filiere produttive individuate (cfr. Contesto), con lo scopo di verificare i modelli organizzativi con i quali le aziende affrontano il tema della sostenibilità e l'attuale collocazione, diffusione ed il livello delle competenze manageriali per la sostenibilità presenti.

Si è indagato anche sulla diffusione di strumenti di gestione ambientale di processo e di prodotto presenti (dai sistemi di gestione ambientale, a quelli per il procurement sostenibile, fino a quelli che portano alle asserzioni ambientali sui prodotti basati sulla Valutazione del Ciclo di Vita – LCA), compresi quelli dedicati al reporting ambientale e alla comunicazione dei risultati.

Si è indagato quindi su un ampio campione di aziende attraverso l'invio di oltre 7.000 questionari ad altrettanti manager, con l'obiettivo di indagare su un ampio campo di processi aziendali, dalla progettazione, all'approvvigionamento, alla produzione fino alla commercializzazione, in modo da andare ad indagare indirettamente per ogni azienda una media di 4 funzioni manageriali aziendali.

In termini operativi quindi i proponenti hanno predisposto un questionario con risposte a scelta multipla in grado di indagare sul complesso dei processi aziendali e di caratterizzarli dal punto di vista della sostenibilità e della predisposizione all'economia circolare.

La seconda attività ha previsto quindi di aprire un confronto con i manager aziendali attraverso 4 focus group dedicati ai temi della sostenibilità, che hanno interessato 41 manager. In sessioni dedicate, sono stati presentati i risultati della prima indagine conclusa e invitati i manager sia a commentare i risultati ottenuti nella ricerca sia ad esprimere i propri fabbisogni percepiti in termini di competenze manageriali per la sostenibilità suddivisi per aree tematiche.

#### **Nota metodologica dell'indagine**

Con questa azione, come detto, è stato perseguito l'obiettivo di fornire un quadro in grado di restituire l'immagine delle strutture organizzative aziendali e delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese.

Sono stati indagati gruppi rappresentativi di aziende, selezionati tra le 17 filiere produttive individuate, con lo scopo di verificare i modelli organizzativi con i quali le aziende affrontano il tema della sostenibilità e l'attuale collocazione, diffusione e livello delle competenze manageriali per la sostenibilità presenti.

## Il questionario

Il questionario è stato progettato con lo scopo di indagare quale sia il livello di sostenibilità ambientale raggiunto dalle imprese e, al contempo, analizzare i potenziali impegni futuri che le aziende definiranno per aumentare il proprio livello di sostenibilità. A questi primi due intenti sono state dedicate le prime due sezioni del questionario, mentre una terza è stata dedicata all'individuazione dei fabbisogni formativi utili al fine di incrementare le competenze manageriali in materia di sostenibilità, che è stata sottoposta alle imprese che hanno comunicato i propri indirizzi strategici in materia di sostenibilità.

### *In allegato 1 si riporta copia del questionario.*

Il questionario si struttura dunque in tre dimensioni articolate a partire da informazioni generali per poi arrivare al particolare, con una caratterizzazione iniziale delle imprese e dei manager a cui si rivolge, l'approccio nei confronti della sostenibilità e il grado di coscienza attuale su questi temi. Va poi ad analizzare quello che è stato fatto in azienda finora, al fine di individuare le possibili azioni future. L'ultima dimensione è infine dedicata all'analisi del livello di diffusione delle competenze sui temi della sostenibilità tra le varie funzioni aziendali e gli eventuali fabbisogni formativi percepiti, dunque la direzione da intraprendere.

Il questionario è stato sottoposto a un campione di circa 7.000 manager (in larga parte presenti nella banca dati di Fondirigenti).

Si tratta di un questionario composto da 20 domande a scelta multipla, articolato in diverse sezioni, come si è accennato.

La prima sezione è dedicata all'anagrafica del rispondente e fornisce indicazioni relative all'età, al genere e alla funzione all'interno dell'azienda.

La seconda sezione riguarda le informazioni relative all'azienda in cui opera il rispondente e include informazioni relative alle dimensioni dell'azienda, all'area geografica in cui si trova la sede principale, alla filiera produttiva in cui opera.

Il questionario procede con una sezione riguardante le informazioni relative alla consapevolezza e ai livelli raggiunti di sostenibilità ambientale dell'impresa, seguita da una sezione di informazioni relative agli scenari di sostenibilità delle imprese e alla formazione manageriale.

L'ultima sezione riguarda la richiesta di interesse a partecipare al progetto MATES, con la possibilità di prendere parte ai focus group (cfr sezione del 2 del rapporto).

Come detto il questionario è stato inviato ad una mailing list di oltre 7.000 manager e l'invio è stato accompagnato da una lettera di presentazione del Progetto MATES contenente il link per partecipare all'indagine tramite piattaforma web.

Per garantire un numero adeguato di risposte, sono stati effettuati due recall nell'arco di tempo programmato per rispondere (circa un mese, tra fine agosto e fine settembre).

Alla conclusione della finestra temporale utile per compilare il questionario online, le risposte ottenute sono state 316 (2,6% del campione).

## Risultati dell'indagine

Come detto, lo scopo dell'indagine è capire quanto le figure di responsabilità delle imprese siano effettivamente coinvolte nella gestione efficiente dei loro processi e delle loro attività e cosa hanno intenzione di fare per il loro sviluppo futuro. Attraverso la comprensione del grado di consapevolezza dei manager è possibile dunque analizzare il livello di impegno delle imprese italiane nei confronti dei temi legati alla sostenibilità ambientale.

La prima dimensione del questionario esamina anzitutto le informazioni relative al rispondente, utili per comprendere chi sono i soggetti direttamente interessati.

Ma quali sono le motivazioni che spingono i manager ad adottare strumenti e policy ambientali? Qual è l'importanza attribuita alle tematiche della sostenibilità in relazione allo sviluppo delle imprese? La seconda sezione del questionario analizza i driver che in questo periodo muovono le figure di spicco delle aziende ad operare nella direzione della sostenibilità.

La terza sezione del questionario è preceduta da una domanda spartiacque utile a capire la direzione percepita dai manager in rapporto alle conseguenze della pandemia da Covid-19 sullo sviluppo sostenibile.

Una volta indagato il grado attuale di consapevolezza sul tema, la terza sezione ha come focus quello di individuare gli strumenti e gli ambiti che sembrano caratterizzare sviluppi futuri delle prestazioni in tema di sostenibilità e la percezione sulle possibili direzioni da intraprendere.

Quanto è necessario aumentare le competenze manageriali sui temi della sostenibilità in futuro? Su quali fasi di processo (rispetto al ciclo di vita) si interverrà con maggiori risorse per migliorare la prestazione ambientale?

### Il profilo dell'impresa partecipante all'indagine

La prima parte del questionario, dedicata alla raccolta di informazioni generali, fornisce un'anagrafica del rispondente, informazioni rilevanti per avere un'idea generale del profilo medio cui l'indagine si è riferita.

Emerge che, della totalità dei rispondenti, il 68% sono uomini e il 32% donne e l'età media dei rispondenti è dai 45 in anni in su (quasi il 90%), con maggioranza tra 45 e 54 anni (48%).

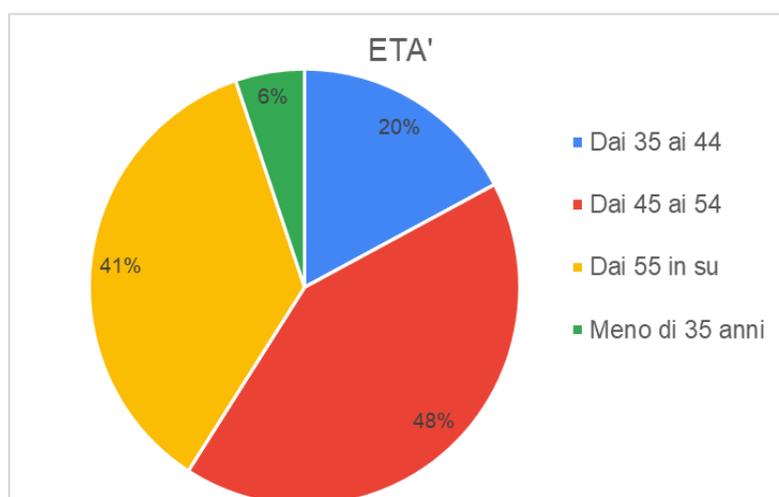


Figura 1 – Età del manager rispondente

La distribuzione sul territorio riportata in figura 2 evidenzia come le imprese esaminate si collochino principalmente nel nord Italia (70%).

Dalle risposte emerge inoltre che le imprese sono per lo più di medie (43%) o grandi dimensioni (35%).

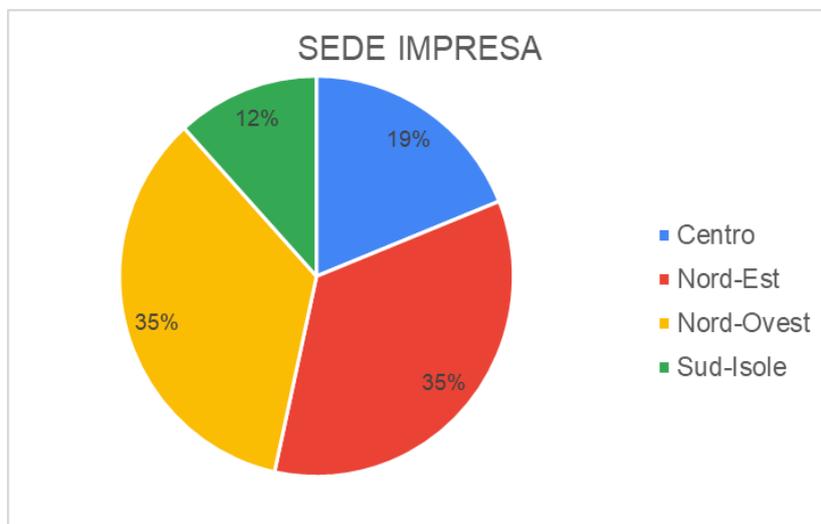


Figura 2 – La distribuzione geografica delle imprese dei manager rispondenti

Le funzioni prevalenti di supporto ai processi sono elencate nella figura 3.

La maggior parte risultano essere Amministrazione e gestione (40%), Risorse Umane (18%), CdA e Direzione Generale (11%). Tale dato è utile per capire le posizioni ricoperte dai rispondenti all'interno delle aziende in cui lavorano e, dunque, a quali funzioni sarà dedicata maggiormente la formazione (informazione utile per adattare le modalità e i termini con cui verrà impartita).

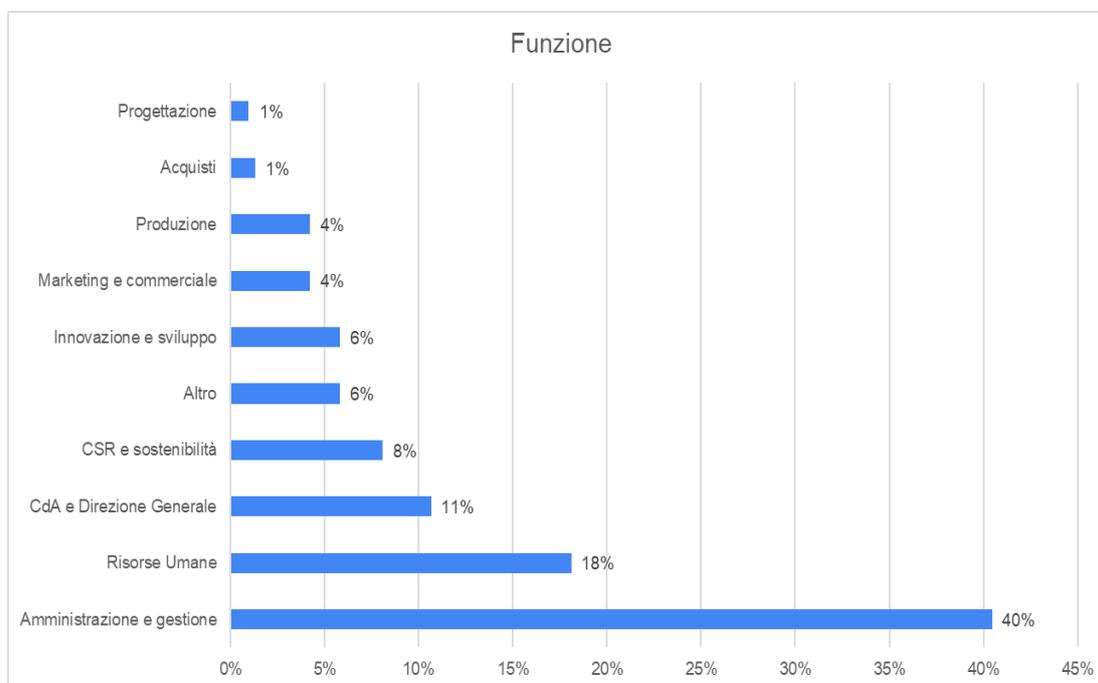


Figura 3 – Funzione del manager rispondente all'interno dell'azienda

Rilevante anche la filiera produttiva a cui i rispondenti appartengono. Quella più rappresentativa risulta essere la filiera meccanica (27%) seguita dalla filiera chimica (12%) e energetica (8%).

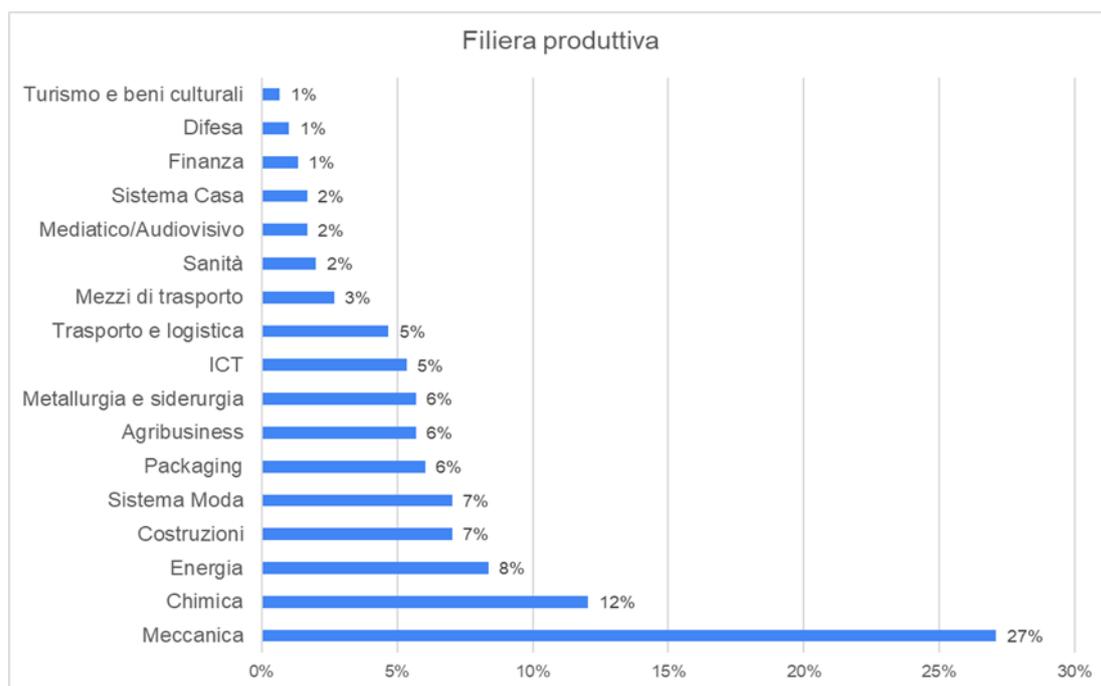


Figura 4 – Filiera produttiva di appartenenza delle imprese dei rispondenti

Livello di sostenibilità raggiunto dalle imprese e sensibilità al tema

La seconda parte del questionario riguarda lo stato delle cose. Cosa è stato fatto sulle tematiche della sostenibilità in relazione allo sviluppo delle imprese e quali sono i presupposti per guidare lo sviluppo di nuovi paradigmi applicabili al tema.

La domanda che apre questa seconda parte del questionario riguarda l'importanza che i rispondenti attribuiscono alle tematiche della sostenibilità ambientale in relazione allo sviluppo delle imprese.

La maggior parte dei rispondenti attribuisce un'importanza media al tema (48%). Per il 43% il tema ha un'importanza alta, mentre solo il 10% non conferisce particolare rilevanza alle tematiche della sostenibilità.

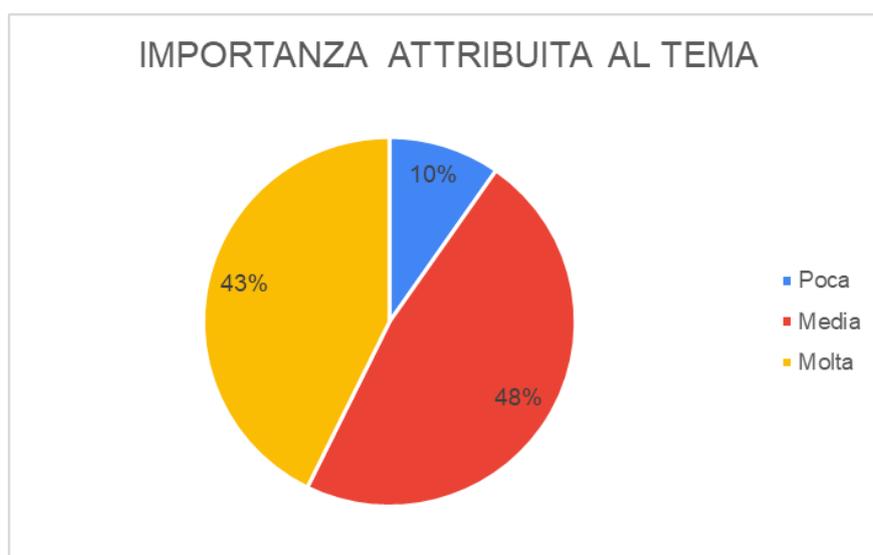


Figura 5 – Importanza attribuita al tema della sostenibilità da parte dei manager

Leggendo la risposta secondo specifiche categorie caratterizzanti, i risultati a volte possono risultare non totalmente coerenti.

Nell'analisi di genere non si notano grandi differenze tra uomo e donna. Le donne, tuttavia, sembrano attribuire genericamente meno importanza al tema.

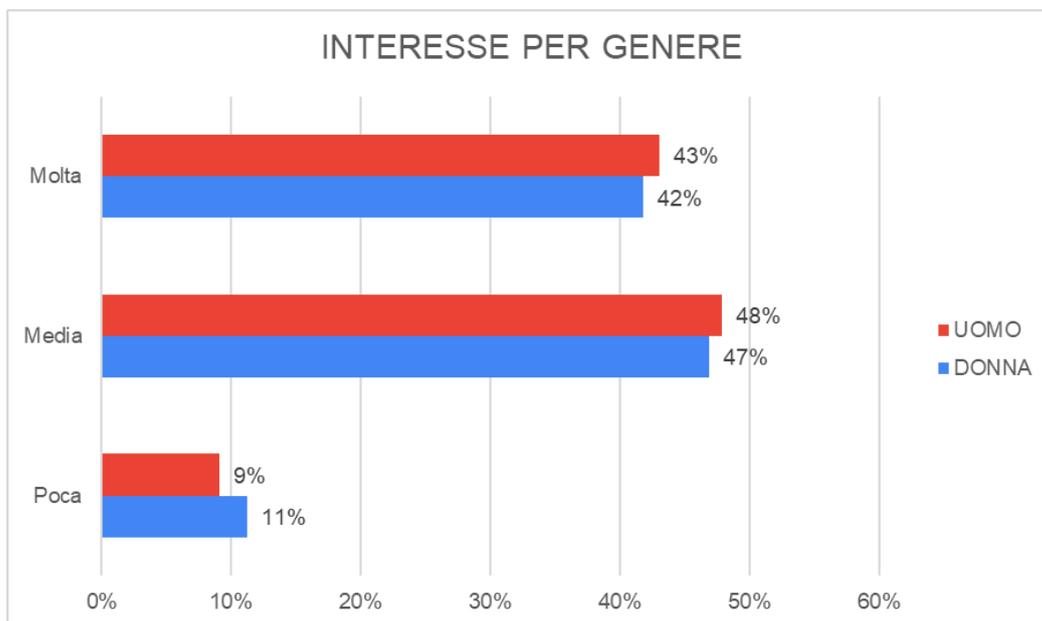


Figura 6 – Importanza attribuita al tema della sostenibilità (per genere)

Risulta interessante l'analisi per età riportata in figura 7. L'importanza attribuita al tema risulta essere maggiore all'aumentare dell'età.

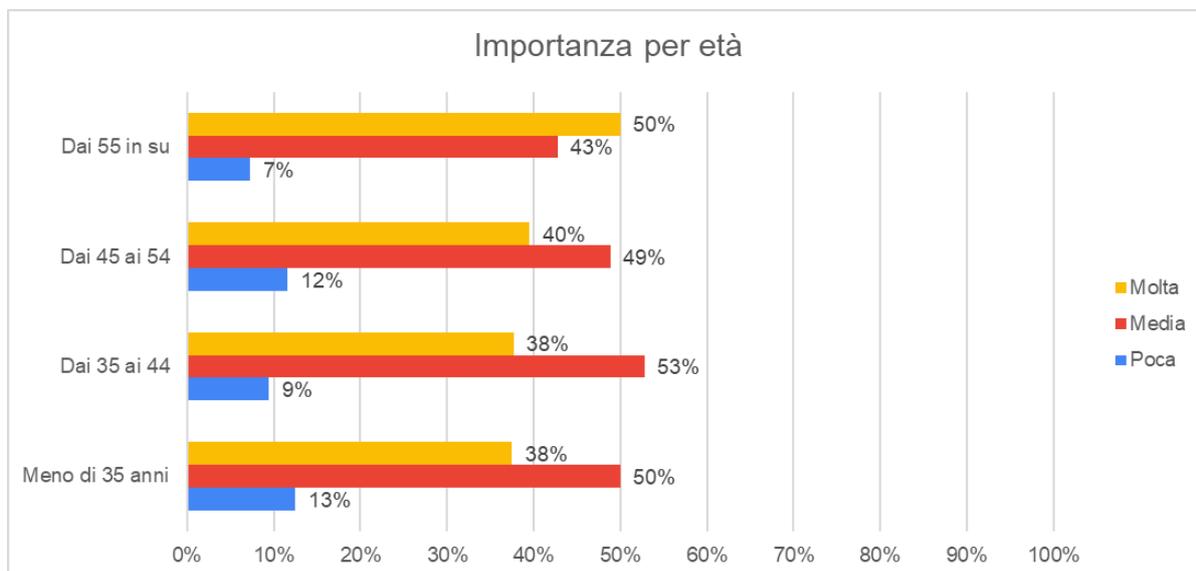


Figura 7 – Importanza attribuita al tema della sostenibilità (per età)

Infine, se si analizzano le risposte ottenute per settore/funzione cui il manager opera, emerge che le Risorse Umane attribuiscono più importanza rispetto ai colleghi che si occupano di CSR e sostenibilità, seguono il CdA e la Direzione Generale insieme all'Amministrazione e Gestione.

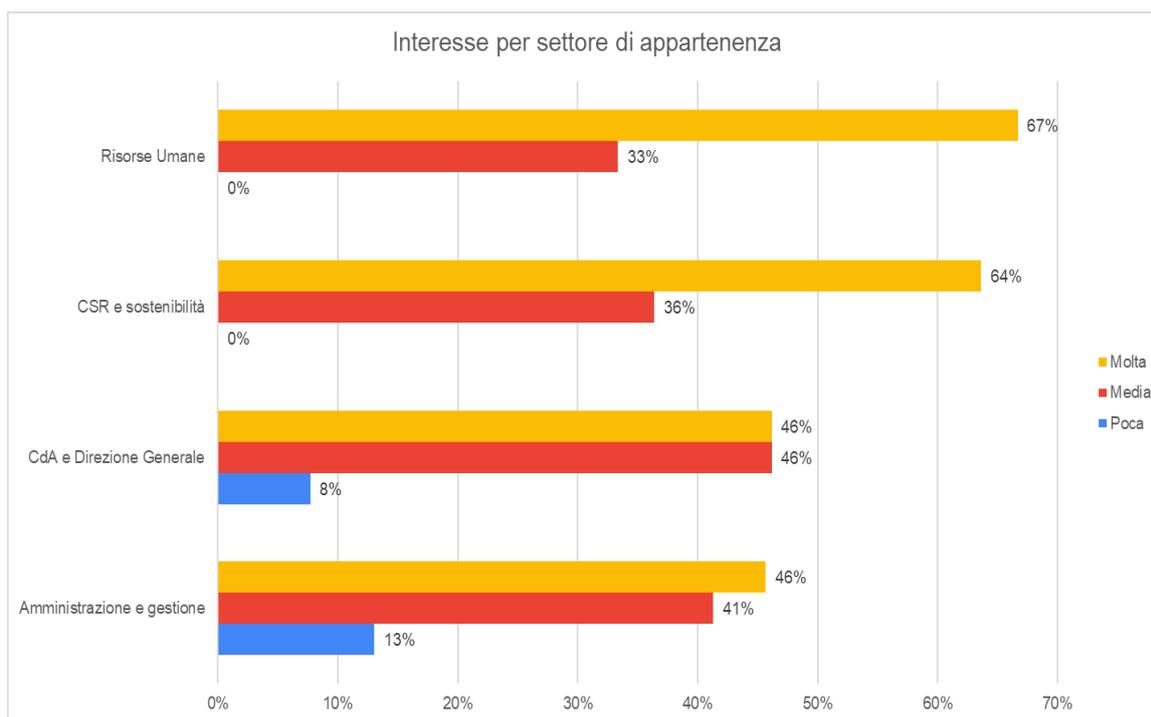


Figura 8 – Importanza attribuita al tema della sostenibilità (per settore/funzione di appartenenza)

Una volta analizzata la sensibilità dei rispondenti al tema della sostenibilità, il questionario si sofferma, con diverse domande, per analizzare quale sia la sensibilità e la attitudine alla sostenibilità che stanno manifestando le imprese. A partire sicuramente da chi ne ha determinato l'eventuale cambio di rotta.

In un contesto complesso nel quale l'impresa opera, dove sono diverse le parti interessate, è interessante capire quale sia la pressione o le pressioni che hanno contribuito maggiormente ad attivare un cambiamento di approccio verso la sostenibilità o almeno una maggiore sensibilità

Per quanto riguarda le parti interessate che hanno condizionato gli approcci e le politiche di sostenibilità delle imprese, **TOP Management** e **aziende clienti** sembrano essere le parti che hanno **influenzato maggiormente il comportamento delle imprese verso la sostenibilità**, seguono le Istituzioni e le pressioni dal territorio. Finora i lavoratori appaiono la categoria che meno ha determinato il cambiamento di atteggiamento delle imprese verso la sostenibilità.

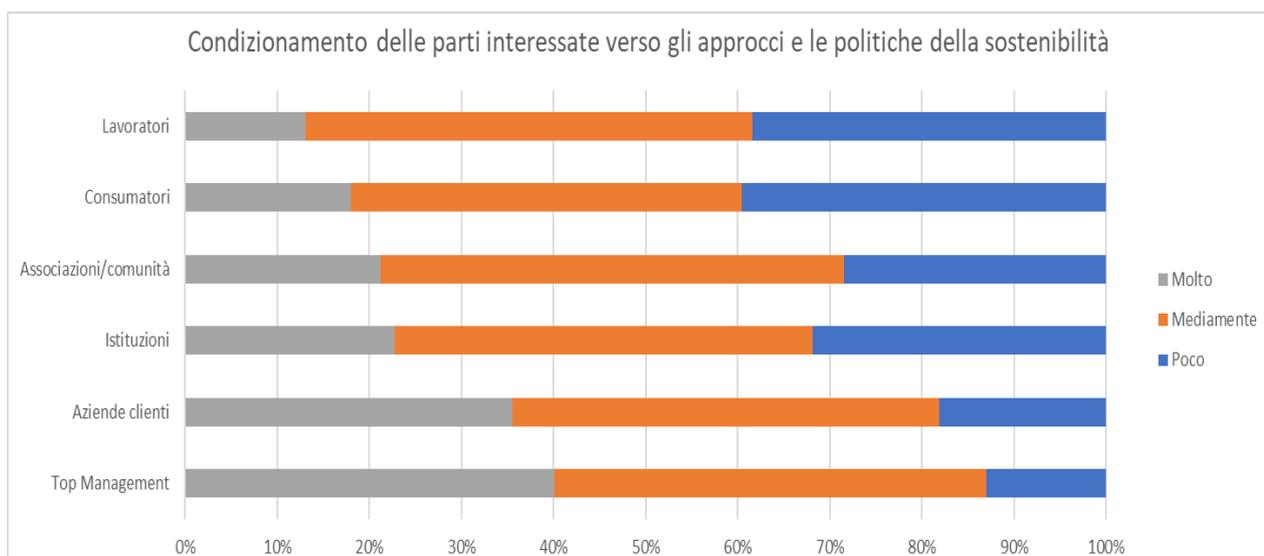


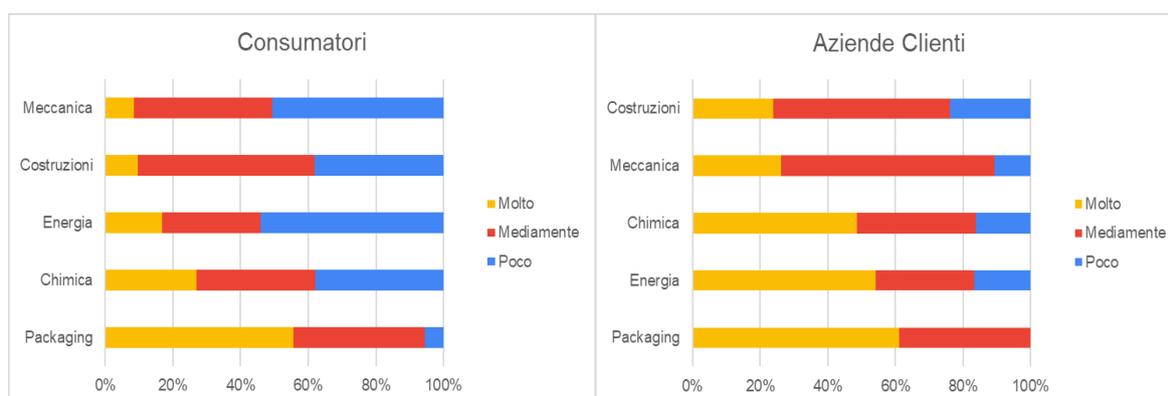
Figura 9 – Condizionamento delle parti interessate verso gli approcci e le politiche della sostenibilità

Questo in figura 9 è il risultato del campione nel suo complesso. Può essere comunque interessante elaborare i dati anche usando dei filtri.

Per esempio, ulteriori analisi hanno permesso di evidenziare il condizionamento delle parti interessate in relazione alla filiera produttiva.

Sono stati messe in risalto alcune filiere più rappresentate cui appartengono le imprese dei manager rispondenti (Packaging, Chimica, Energia, Costruzioni, Meccanica) e sottolineato come, ad esempio, i consumatori (quindi parti esterne all'impresa) condizionino gli approcci e le politiche della sostenibilità in misura molto rilevante per la filiera del packaging, ma molto poco per le altre prese in considerazione. Mentre è chiaro che per le imprese della filiera dell'energia, autorità e Istituzioni rappresentano la maggiore pressione verso approcci sostenibili allo sviluppo. Come visto per la risposta generale, i clienti rappresentano una forte spinta per le imprese verso la sostenibilità nella maggior parte delle filiere considerate.

Di seguito il dettaglio dei grafici.



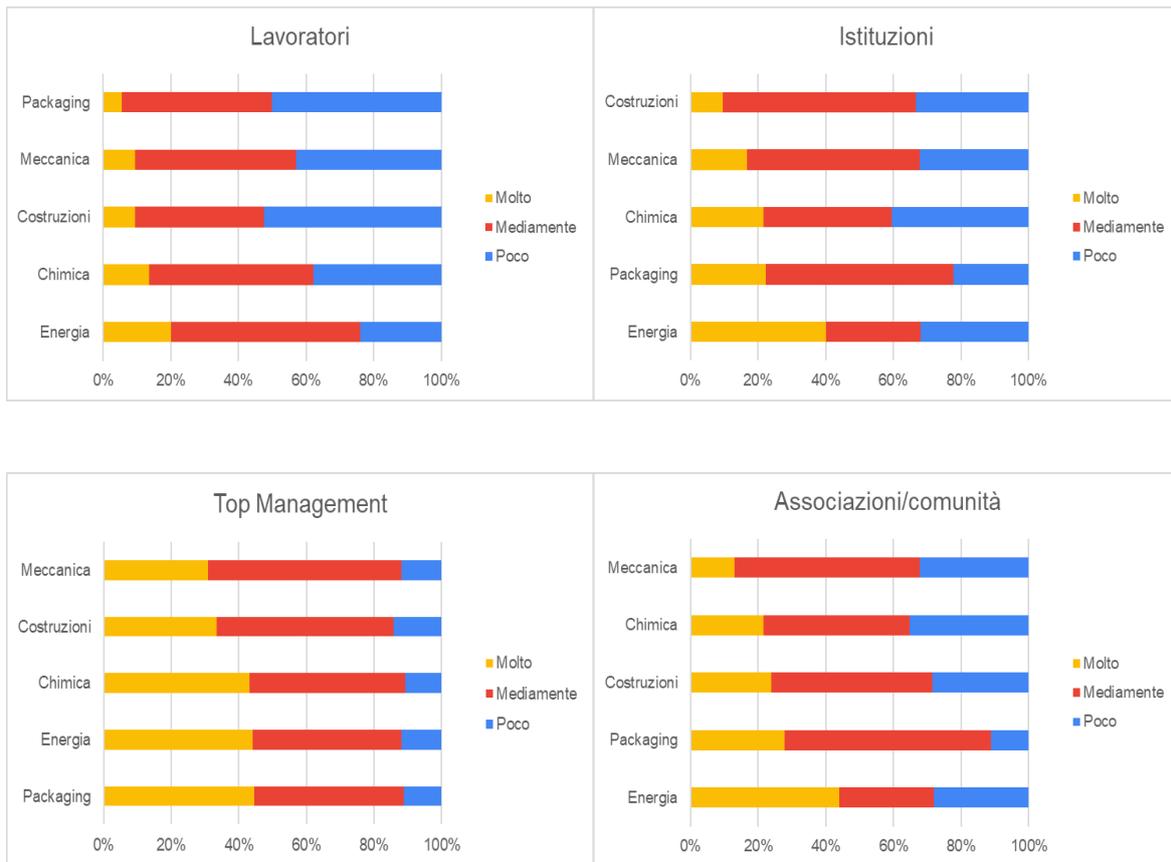


Figura 10 - Condizionamento delle parti interessate verso gli approcci e le politiche della sostenibilità a seconda della filiera di appartenenza dell'impresa

Un modo per capire se poi le imprese che sono “spinte” verso il cambiamento intraprendono percorsi reali di sostenibilità è vedere quanto questo tema è effettivamente radicato in azienda.

Quando viene chiesto di esprimere il grado di accordo rispetto all'integrazione della sostenibilità nelle diverse strategie di sviluppo di impresa, meno del 40% del campione ritiene che queste tematiche siano priorità del Top Management e poco più del 30% dei rispondenti ritiene che la funzione aziendale competente sia adeguatamente ascoltata. Tutto questo si evince nella figura 15 sotto riportata. In sostanza si può notare che “sulla carta” le imprese abbracciano la sostenibilità, ma poi la funzione responsabile della attuazione delle politiche ambientali non sempre ha un ruolo rilevante per darle corpo e concretezza.

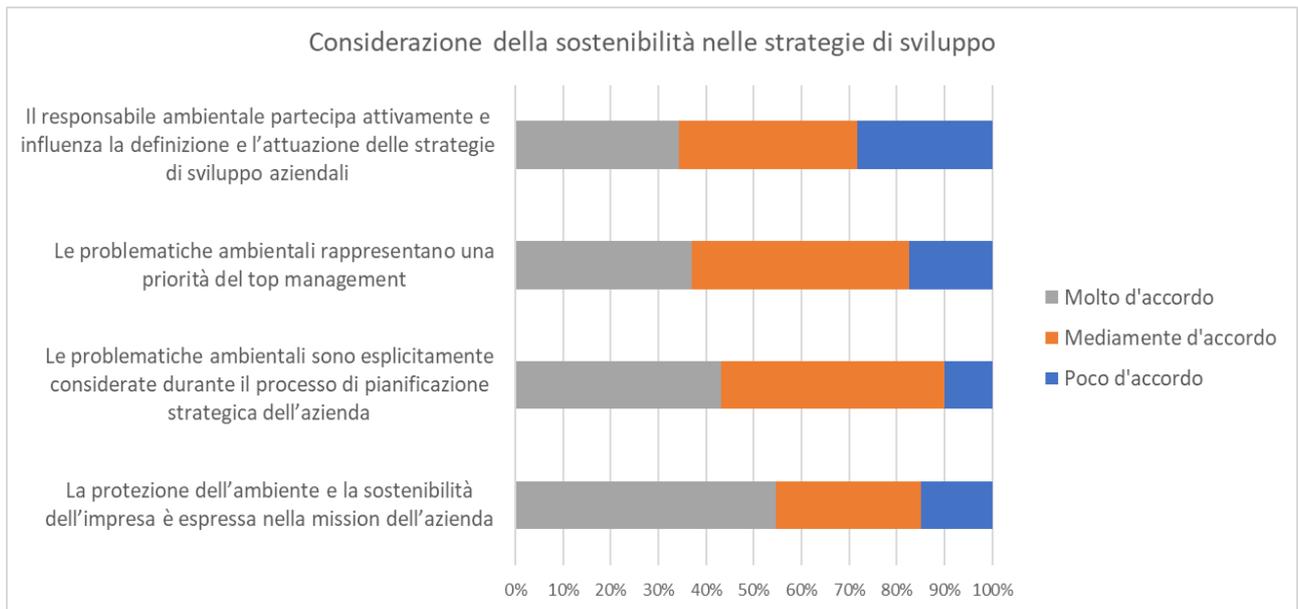


Figura 10 – Considerazione e integrazione della sostenibilità nelle strategie di sviluppo aziendali

Anche in questo caso si è cercato di leggere il dato secondo alcune categorie caratterizzanti.

L'analisi di questa risposta è stata riletta per genere, lasciando trasparire gli stessi risultati per entrambi i sessi, con una leggera discrepanza per le donne che, rispetto agli uomini, pensano che le tematiche ambientali siano una priorità del Top Management.

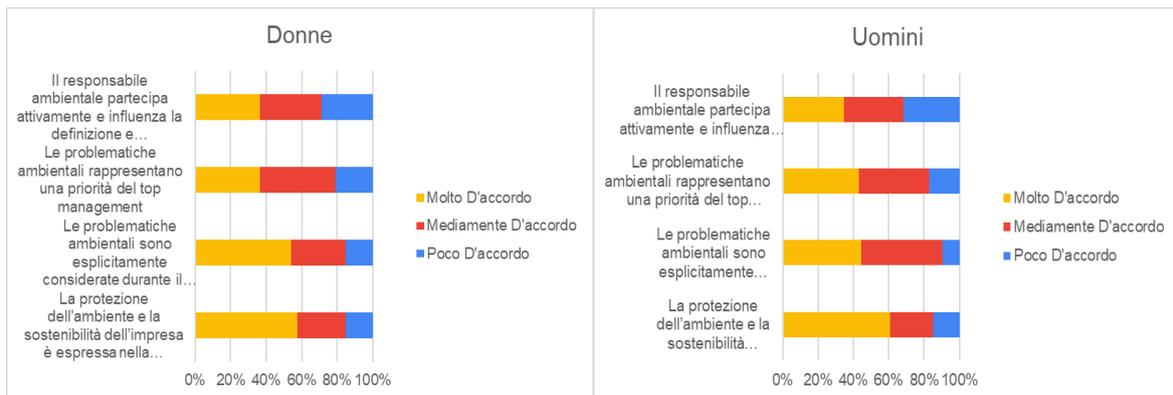
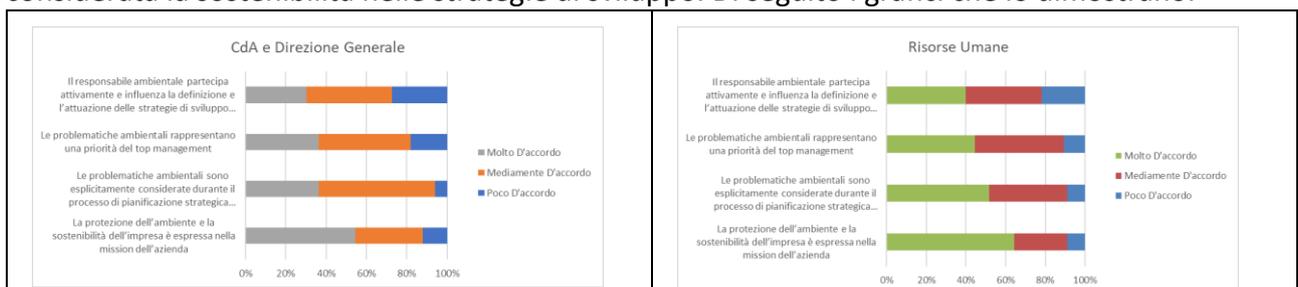


Figura 11 – Considerazione e integrazione della sostenibilità nelle strategie di sviluppo (per genere)

Se si sposta il focus sulle varie funzioni aziendali è possibile approfondire ancora di più il tema.

Le risposte non denotano scostamenti rilevanti rispetto a quanto detto sopra, ma esistono sicuramente delle funzioni aziendali che hanno una percezione leggermente differente di come sia considerata la sostenibilità nelle strategie di sviluppo. Di seguito i grafici che lo dimostrano.



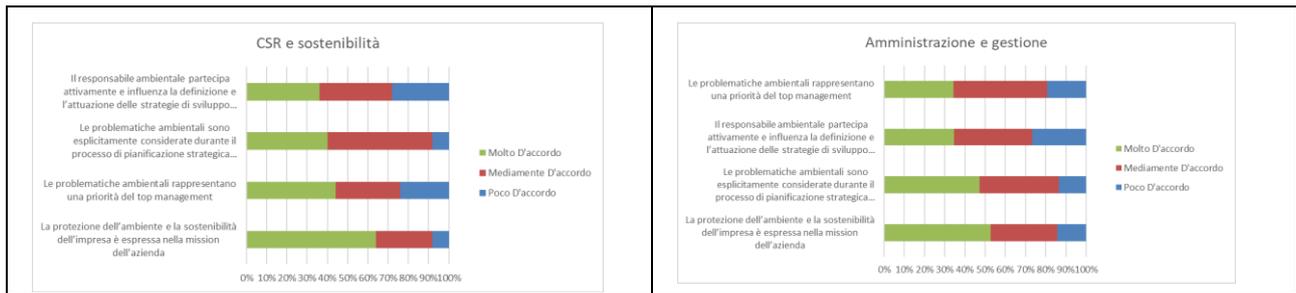


Figura 12 – Considerazione e integrazione della sostenibilità nelle strategie di sviluppo (per funzione)

Se per i rispondenti che appartengono al CdA o sono direttori generali la sostenibilità è una priorità del Top Management per meno del 40% e i responsabili della sostenibilità partecipano alle strategie di sviluppo per più del 20%, per le risorse umane queste due dimensioni assumono una rilevanza maggiore (più del 40% per la prima e il 40% per la seconda). Come se le funzioni apicali stesse ritenessero intimamente che si possa fare di più.

Per quanto riguarda chi si occupa di CSR e sostenibilità, il 35% dei rispondenti ritiene che i responsabili della sostenibilità effettivamente partecipano già attivamente alle strategie di sviluppo e che per oltre il 40% il Top management tiene in giusta considerazione le problematiche ambientali.

Dopo aver visto chi spinge verso la sostenibilità e poi quanto questa sia radicata in azienda, risulta anche interessante quali siano stati i driver che hanno facilitato la eventuale correzione verso rotte di sviluppo più sostenibili.

Se guardiamo alle motivazioni che hanno spinto le aziende ad operare verso la sostenibilità è possibile notare come i driver siano ancora per lo più esterni, ossia immagine e reputazione, insieme anche alla riduzione dei rischi ambientali e sociali. **L'aspetto interessante di questa analisi è apprendere che semplificazione normativa e accesso a incentivi e a finanziamenti ancora non sono una leva per il cambiamento, così come non lo sono la riduzione dei costi di produzione.** Il valore che l'azienda acquisisce e la salvaguardia del pianeta rientrano tra i primi 4 motivi che spingono le imprese ad operare verso la sostenibilità ambientale.

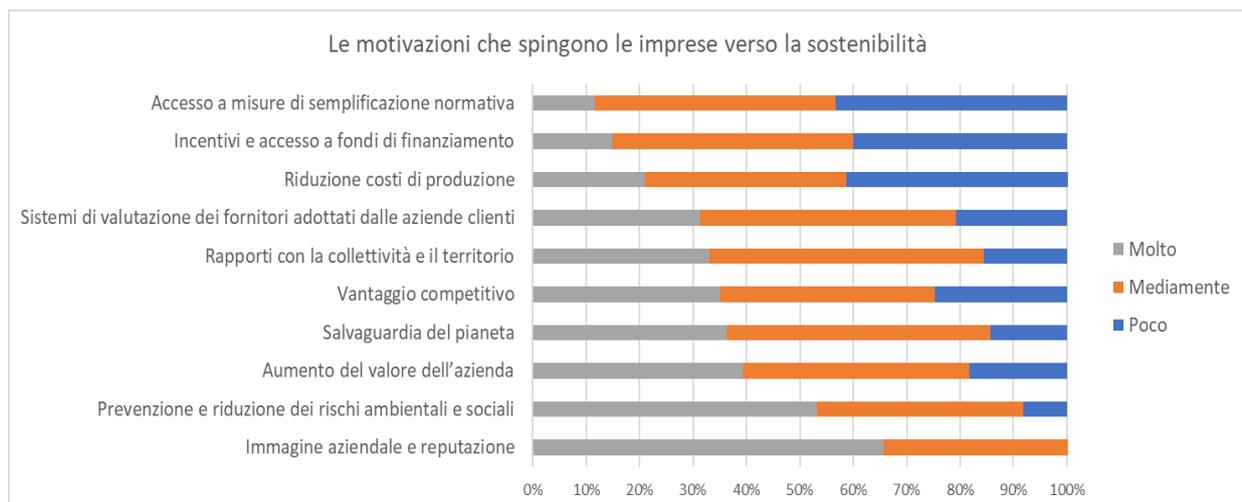


Figura 13 – Motivazioni che spingono verso la sostenibilità del business

Avendo quindi iniziato a disegnare spinte, motivazioni e attitudine delle imprese verso la sostenibilità, è apparso importante indagare come finora le imprese hanno tradotto in adozione di strumenti questa "nuova condizione" in cui ci si è cominciati a trovare già dalla metà degli anni novanta.

L'indagine stringe quindi il campo sulla analisi degli strumenti di politica ambientale adottati dalle imprese.

E' stato richiesto se fossero adottati a pieno regime, in pianificazione oppure non adottati affatto un lungo elenco di strumenti di gestione ambientale (che siano di processo o di prodotto, di monitoraggio e di comunicazione).

Il Sistema di Gestione Ambientale (SGA) risulta essere quello più adottato, viene posta grande attenzione anche verso il monitoraggio e la comunicazione dei risultati. L'attenzione ambientale al ciclo di vita si comincia a registrare in pianificazione per il 30% dei rispondenti, mentre viene adottato a pieno regime per meno del 20% delle aziende cui i rispondenti appartengono, insieme alla misurazione delle performance ambientali e ai bilanci della sostenibilità.

Questi dati forniscono una fotografia dettagliata di quello che viene fatto praticamente all'interno dell'azienda per quanto riguarda l'adozione dei vari strumenti di politica ambientale. Come si può notare nella figura 14, per la grande maggioranza degli strumenti la risposta più frequente dei partecipanti è "non adottato".

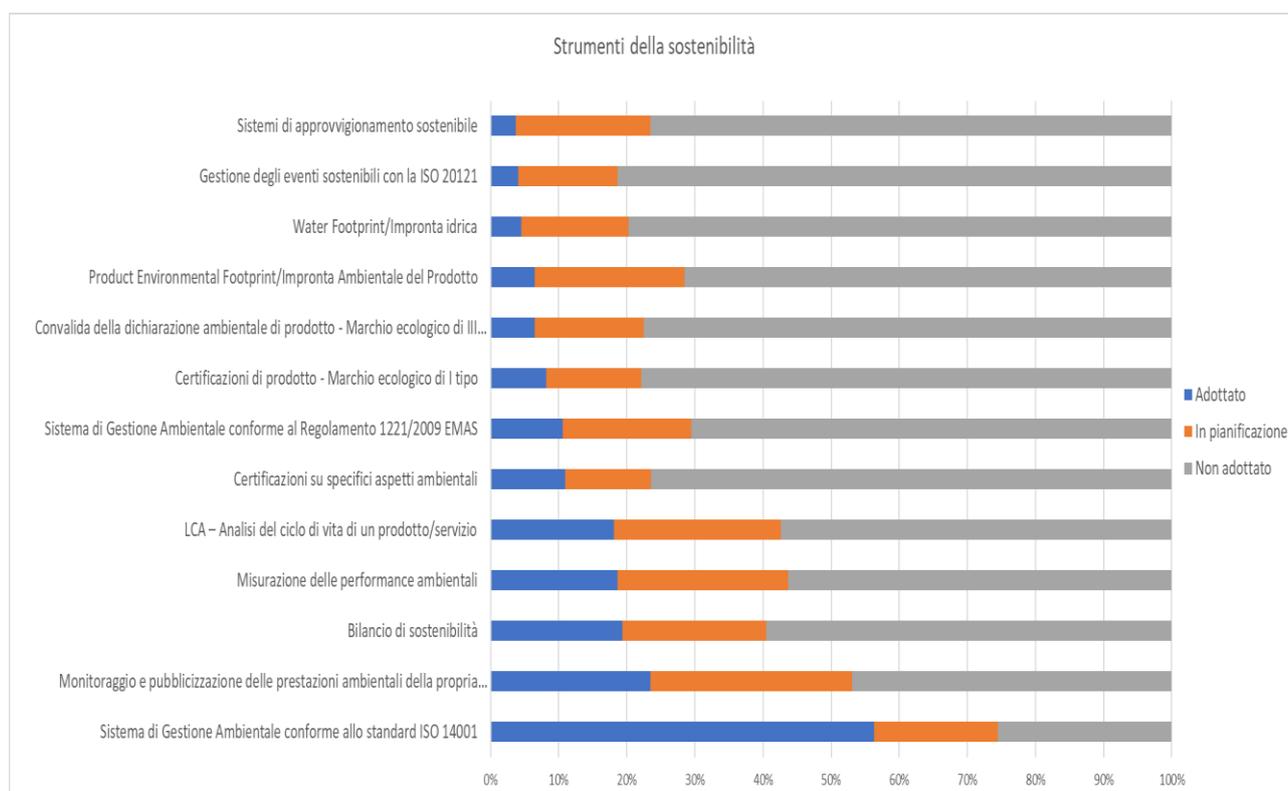


Figura 14 – Livello di adozione di strumenti di politica ambientale di Impresa

### Cosa speriamo o pensiamo sul futuro sostenibile

La domanda "Con quale probabilità ritiene che la pandemia da COVID-19 possa produrre un'accelerazione verso la transizione ecologica dell'economia e la sostenibilità delle imprese?" rappresenta il passaggio dalla seconda sezione del questionario, quella dedicata all'analisi di "cosa è stato fatto" alla terza sezione, quella dedicata alla direzione da intraprendere, "cosa verrà fatto".

La domanda rappresenta quindi il prologo della seconda parte del questionario, dove ci si concentrerà su cosa ci si aspetta, quali scenari saranno possibili e su questi, quali sono le esigenze in termini di competenze manageriali.

Ma per adesso analizziamo la risposta dei manager sulla possibile accelerazione verso la sostenibilità del sistema economico indotta dagli effetti della pandemia da COVID-19 (che mentre viene redatto questo rapporto ancora infierisce con la sua seconda ondata in Europa e in Italia in particolare).

I rispondenti sono indecisi (51% risponde una probabilità media). Solo il 17% è sicuro che la pandemia porti ad una transizione ecologica dell'economia. Mentre quasi un terzo dei rispondenti non crede possibile questa accelerazione verso la sostenibilità della produzione industriale.

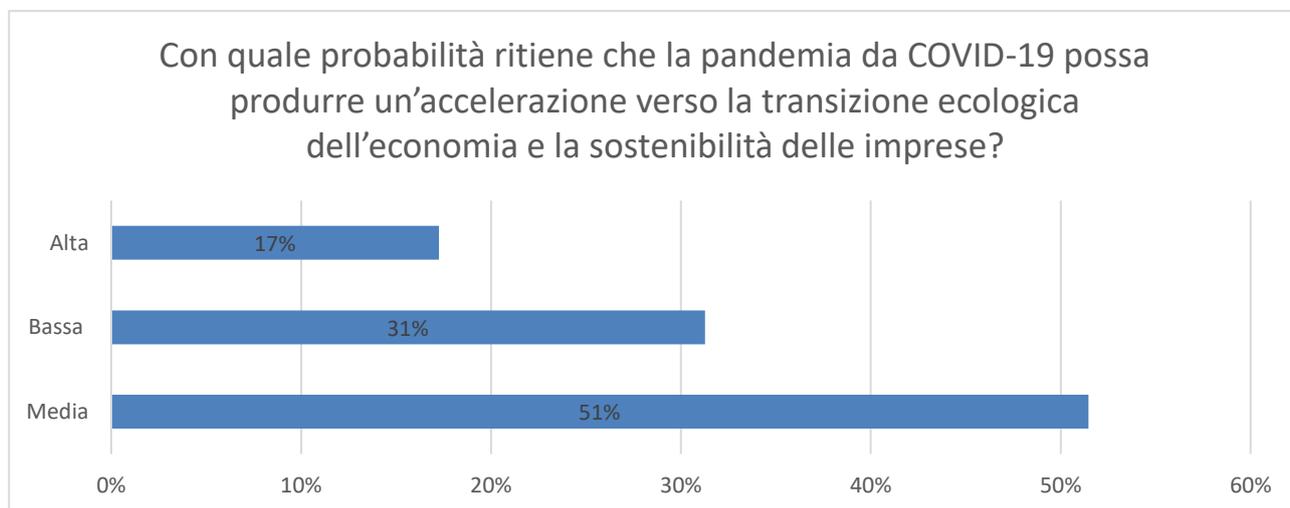


Figura 15 – Impatto della pandemia sulla transizione ecologica

Le risposte alla domanda sono state elaborate anche per le diverse funzioni ricoperte dai rispondenti all'interno dell'azienda e si scopre che quelle più frequenti non attribuiscono probabilità di molto superiori al 20% (nel caso delle risorse umane) all'accelerazione della transizione ecologica a seguito della pandemia. Per i vertici d'impresa le probabilità sono anche meno rispetto a chi ricopre ruoli di amministrazione e gestione.

Quelli più scettici risultano proprio coloro i quali potrebbero avere un ruolo importante all'interno della transizione verso una economia sostenibile.

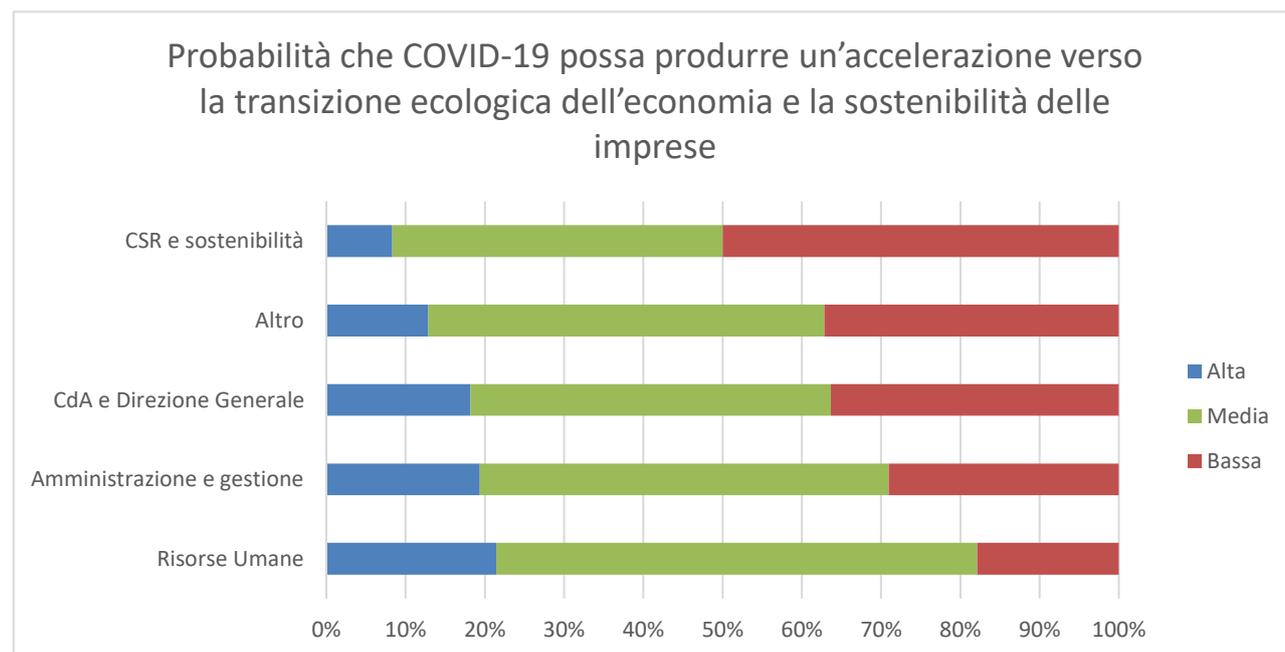


Figura 16 – Impatto della pandemia sulla transizione ecologica per funzione aziendale

La risposta per genere è stata invece diversa se solo pensiamo che il 100% delle donne attribuisce un'alta probabilità che ci sia un'accelerazione verso la transizione ecologica.

Cosa che invece è stata espressa soltanto dal 18% degli uomini.

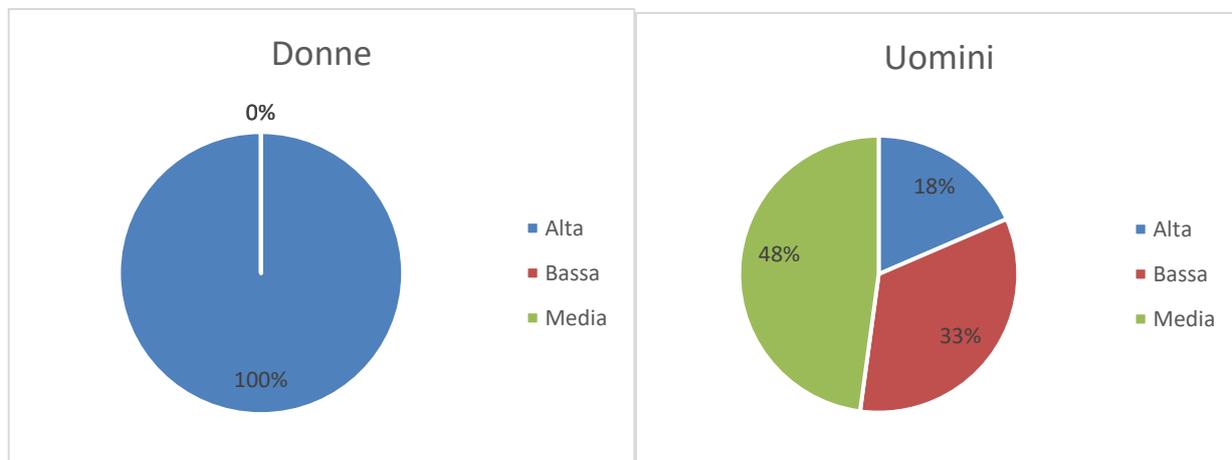


Figura 17 – Impatto della pandemia sulla transizione ecologica (per genere)

Inoltre, chi appartiene alla filiera chimica e delle costruzioni attribuisce più del 30% di probabilità che si vada verso un'accelerazione della transizione green. Chi appartiene alla filiera del packaging ha invece meno fiducia che ci sia una maggiore spinta verso la sostenibilità (meno del 10%). La filiera meccanica e dell'energia attribuiscono le stesse percentuali di fiducia.

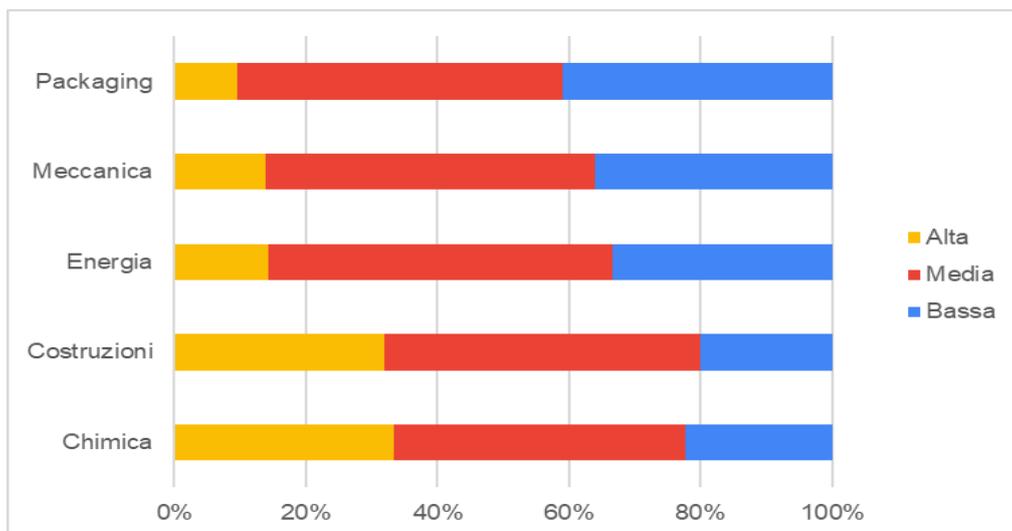


Figura 18 – Impatto della pandemia sulla transizione ecologica (per filiera produttiva)

In uno scenario che sta cambiando, è utile comprendere quali siano i riferimenti, gli obiettivi generali su cui si concentreranno le attenzioni delle imprese nel futuro, anche prossimo.

I criteri di sostenibilità ambientale in corso di definizione da parte della UE in materia di finanza sostenibile possono essere un riferimento attuale.

Rispetto ai criteri di sostenibilità ambientale definiti nel quadro europeo per una finanza sostenibile (ESG) è stato quindi chiesto di dare una misura di quanto, secondo i rispondenti, dovranno essere perseguiti tali criteri nell'azienda di appartenenza.

Emerge che la transizione verso una economia circolare, con la prevenzione e il riciclo dei rifiuti è il criterio ESG (parte Ambiente) che si ritiene rientrerà tra i principali sforzi aziendali, come anche la

prevenzione e il controllo dell'inquinamento. Sono quindi aspetti che appaiono più sotto il controllo aziendale. Adattamento e mitigazione degli effetti dei cambiamenti climatici non appaiono invece in cima all'agenda delle imprese.

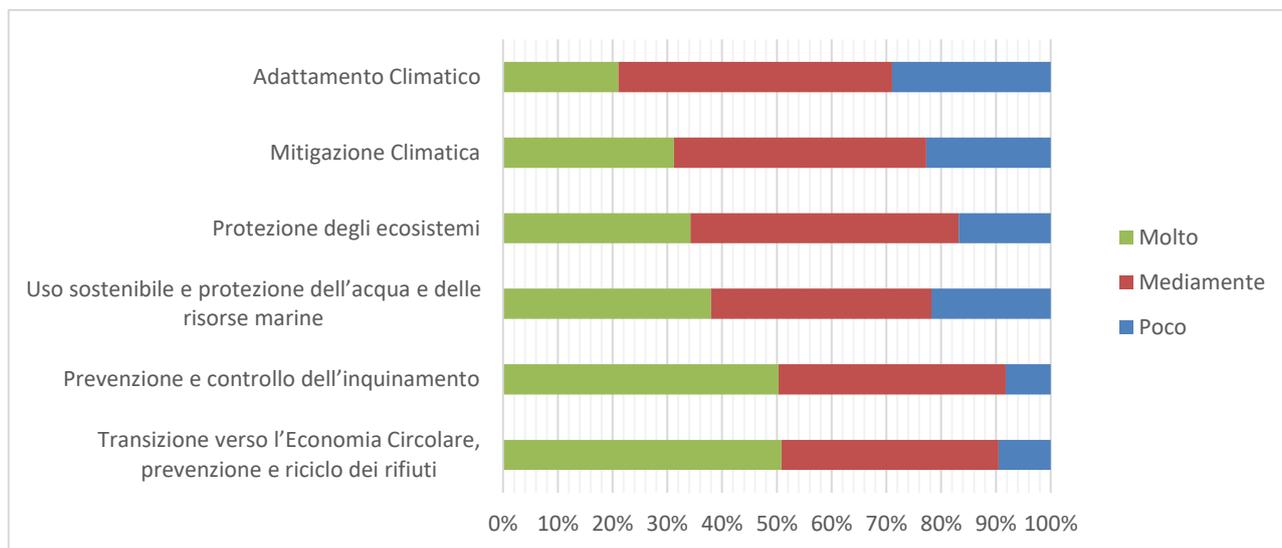
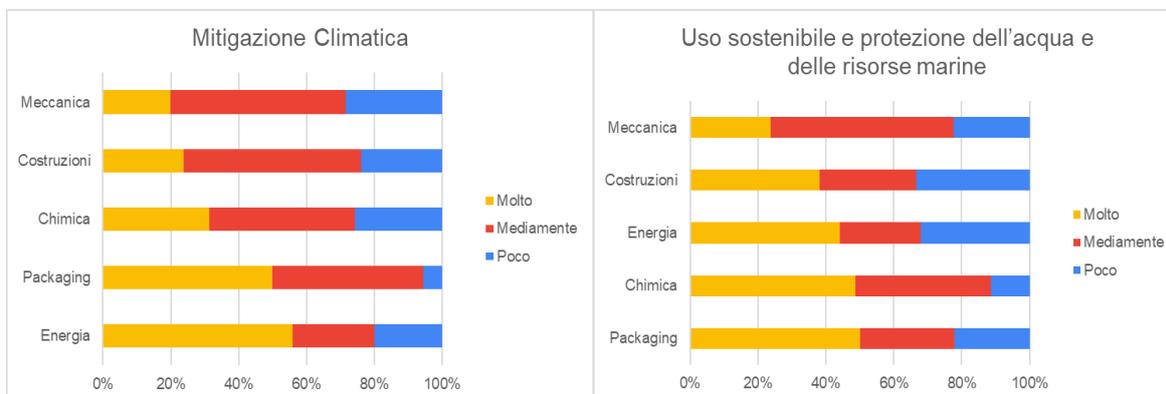


Figura 19 – Criteri di sostenibilità ambientale e impegni aziendali futuri

Anche in questo caso, come in altri, abbiamo provato ad analizzare le risposte sotto una lente particolare. In questo caso gli impegni prioritari di riferimento in base alla filiera produttiva di appartenenza delle imprese dei manager rispondenti.

Se si analizzano le singole filiere produttive il trend descritto in precedenza (economia circolare e prevenzione dell'inquinamento) viene confermato con una forte importanza attribuita alla transizione verso l'economia circolare da parte di chi appartiene alla filiera del Packaging e delle costruzioni (rispettivamente 72% e 62%), mentre per la prevenzione e controllo dell'inquinamento sono gli appartenenti al settore energia i più preoccupati (68%). Chi appartiene alla filiera packaging si preoccupa anche per l'adattamento climatico, l'uso sostenibile dell'acqua e la protezione delle risorse marine.

Di seguito un prospetto con i singoli grafici divisi per i vari criteri di sostenibilità.



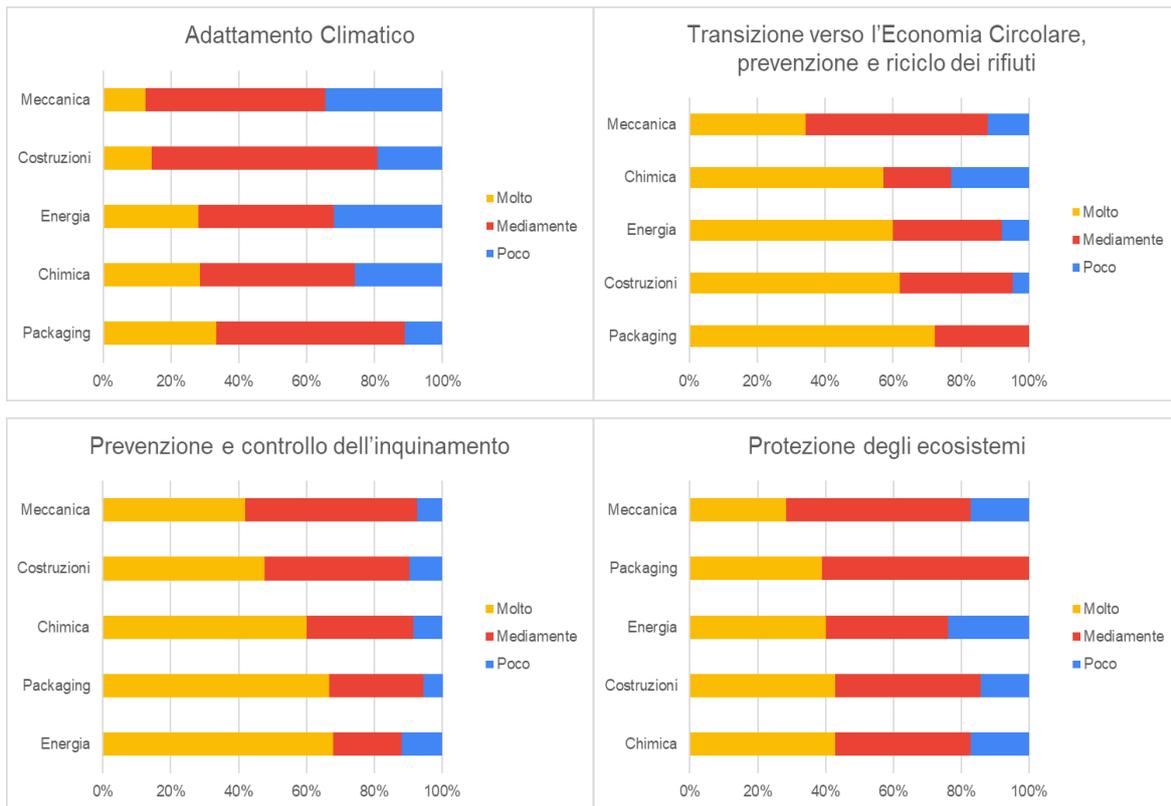


Figure 20 – Criteri di sostenibilità ambientale e impegni aziendali futuri (per filiere produttive)

Stabiliti quali siano i principali ambiti di miglioramento delle proprie prestazioni di sostenibilità ambientale (ricordiamo: economia circolare, prevenzione e riciclo dei rifiuti e prevenzione e controllo dell'inquinamento), abbiamo chiesto con quali strumenti e in quali ambiti verrà destinata la maggior parte degli sforzi delle imprese.

A tale domanda i rispondenti segnalano la gestione dei rifiuti e l'ottimizzazione energetica come gli ambiti di intervento in cui le imprese di appartenenza si focalizzeranno per migliorare la loro prestazione ambientale. Impegno che non si riscontra invece sul tema della progettazione in chiave circolare.

Come dire: per l'economia circolare ci concentreremo sulla gestione dei rifiuti (magari nell'arco del ciclo di vita) e per quanto riguarda la prevenzione e il controllo dell'inquinamento agiremo sulla gestione dell'energia (riduzione consumo, efficientamento, energie rinnovabili).

Anche se non sono da sottovalutare i ruoli che potranno avere le innovazioni tecnologiche applicate ai processi produttivi, ma anche gli approvvigionamenti sostenibili, in un quadro che quindi allarga la influenza dell'impresa anche sulle catene di fornitura.

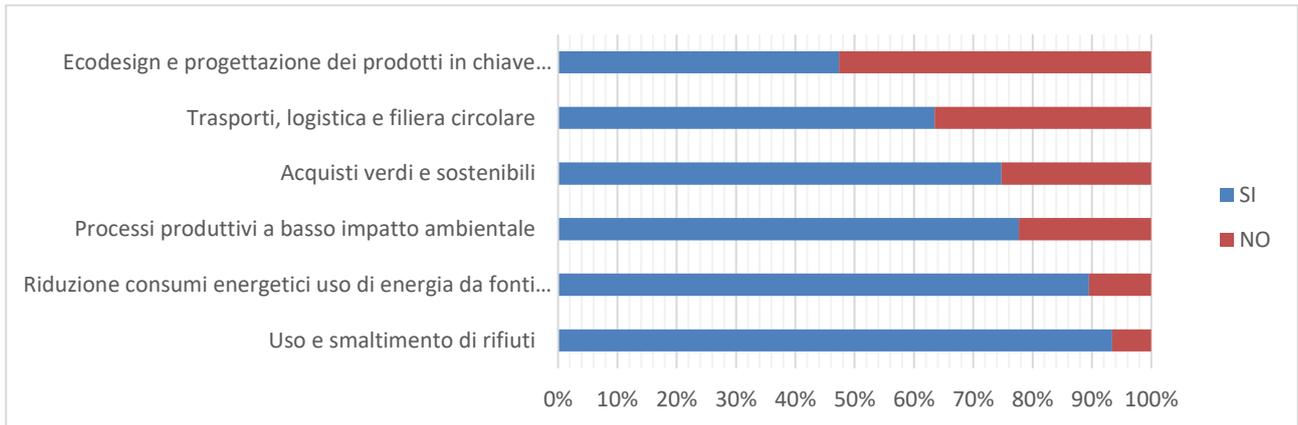
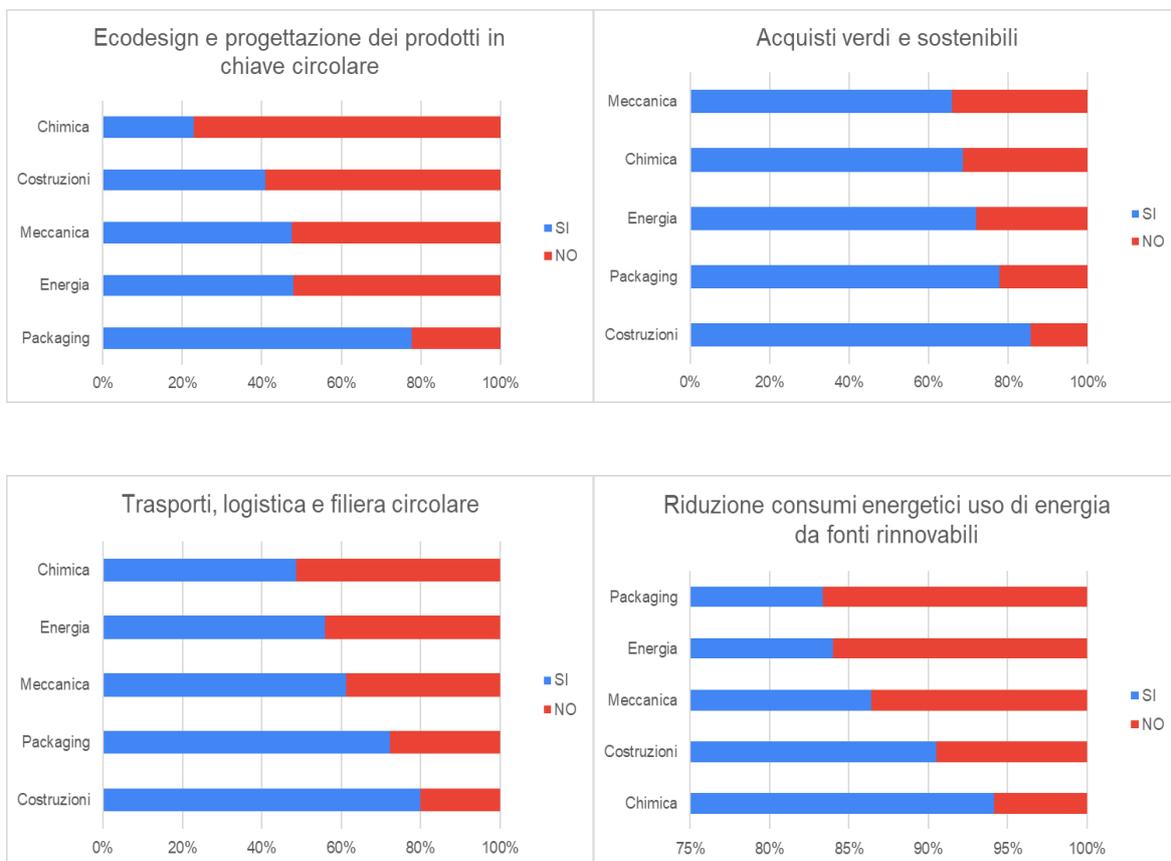


Figura 21 – Strumenti e ambiti che si considereranno per il miglioramento della prestazione di sostenibilità ambientale in futuro

Se analizziamo questa risposta aggregata con un filtro formato dalla appartenenza delle imprese rispondenti alle diverse filiere produttive, constatiamo quanto segue: la totalità dei rispondenti per la filiera del packaging vede lo smaltimento dei rifiuti come l'ambito in cui la propria impresa investirà di più in futuro. Chi appartiene alla filiera chimica invece predilige al 94% l'ottimizzazione energetica, mentre la progettazione in chiave circolare vede ancora il settore del packaging in accordo al 78%. Il settore delle costruzioni investirà molto su acquisti verdi e sostenibili, i trasporti e la logistica insieme con la filiera circolare.



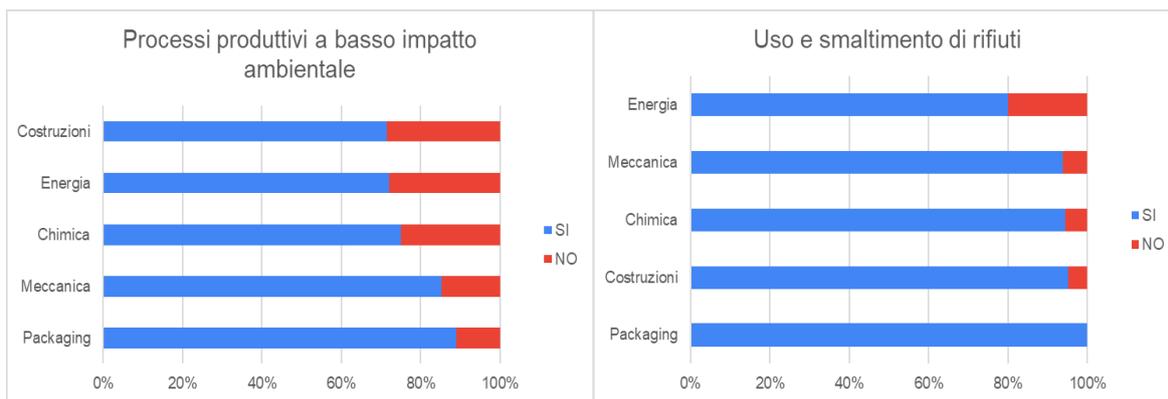


Figura 21– Strumenti e ambiti che si considereranno per il miglioramento della prestazione di sostenibilità ambientale in futuro (per filiera)

Per indagare ulteriormente le linee di intervento future in tema di sostenibilità è stato chiesto ai partecipanti su quali fasi di processo l'azienda interverrà con più risorse per migliorare la propria prestazione ambientale.

L'uso e lo smaltimento dei beni insieme alla produzione e all'approvvigionamento, sono le fasi del ciclo di vita dove si concentreranno le maggiori risorse per migliorare la sostenibilità.

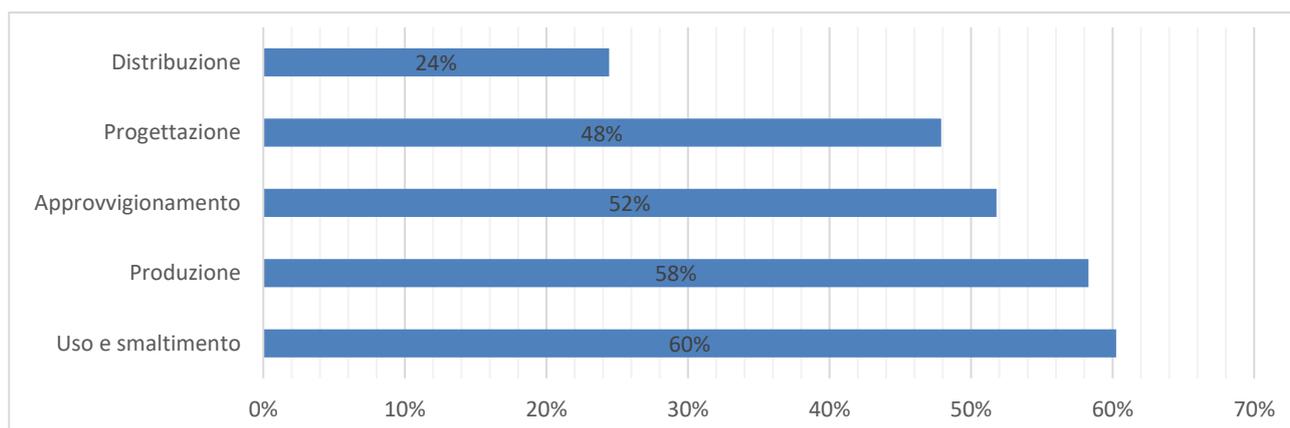


Figura 22 – Fasi di processo (rispetto al ciclo di vita) su cui si interverrà con maggiori risorse per migliorare la prestazione ambientale

Dopo aver indagato criteri di sostenibilità e quindi temi/ambiti e fasi sui quali si concentreranno gli sforzi delle imprese per intercettare percorsi di sostenibilità, siamo passati, con le ultime domande, ad indagare se in questo quadro sia necessario un deciso passo avanti in tema di formazione, per recuperare il gap di competenze necessarie ai manager che dovranno essere attori di questi processi di transizione.

La maggior parte dei rispondenti ritiene necessario aumentare le competenze manageriali sui temi della sostenibilità. Per oltre il 50% degli intervistati questo aumento dovrà essere rilevante.

Questo dato è stato poi analizzato in base alla funzione manageriale ricoperta in aziende dal rispondente.

Dall'analisi sulle varie funzioni all'interno dell'azienda emerge che le figure ai vertici (CdA e Direzione generale) credono sia molto importante, per più del 60%, mentre chi appartiene all'amministrazione e gestione reputa meno importante il tema.

Le risposte risultano tuttavia uniformi per tutte le funzioni all'interno dell'azienda.

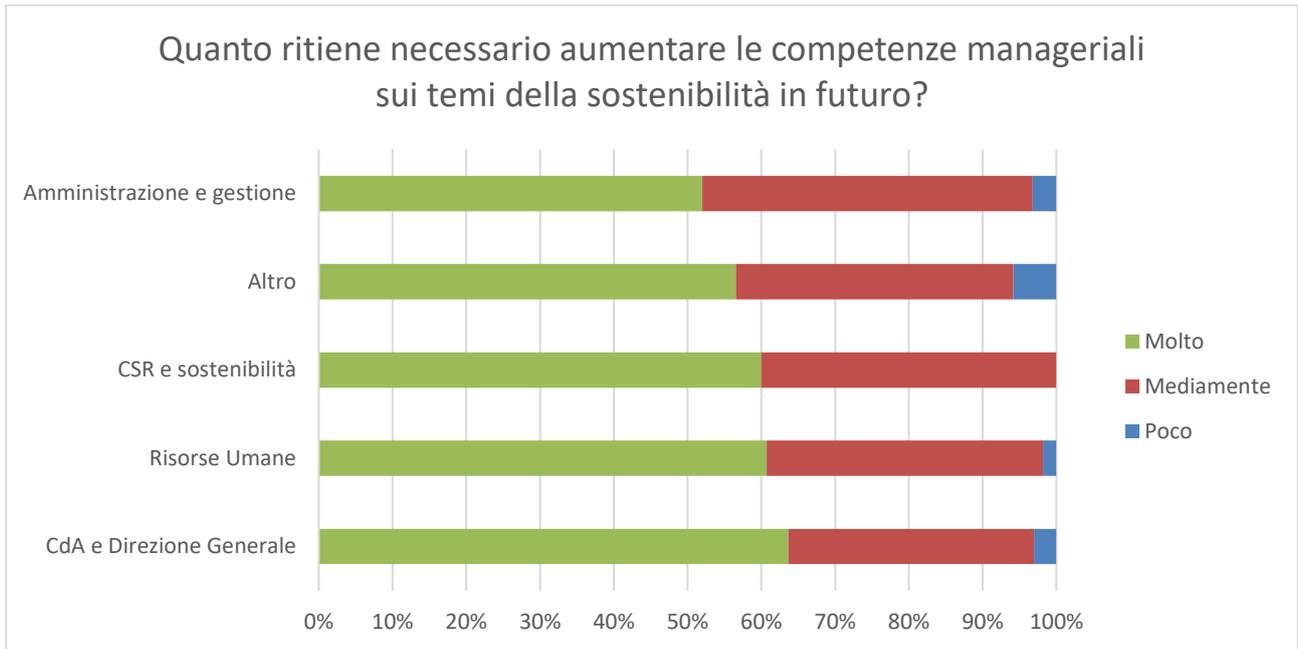


Figura 23 – Necessità di aumentare le competenze manageriali sui temi della sostenibilità

In linea anche il risultato per genere, anche se per le donne è anche più importante (il 55% degli uomini ritiene sia molto importante a fronte del 60% delle donne che dà la stessa risposta).

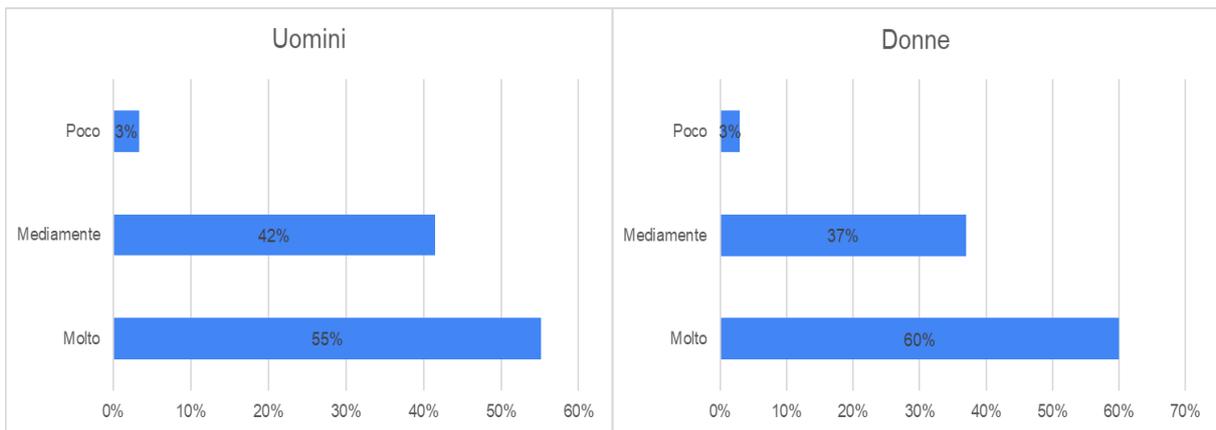


Figura 24 - Quanto è necessario aumentare le competenze manageriali sui temi della sostenibilità in futuro (per genere)

Se si analizza la singola filiera produttiva la tendenza anche qui è l'attribuzione di una grande importanza all'aumento delle competenze sui temi della sostenibilità. I rispondenti più convinti sul tema sono quelli la cui azienda appartiene al settore energetico, del packaging e chimico. Ultimo il settore meccanico.

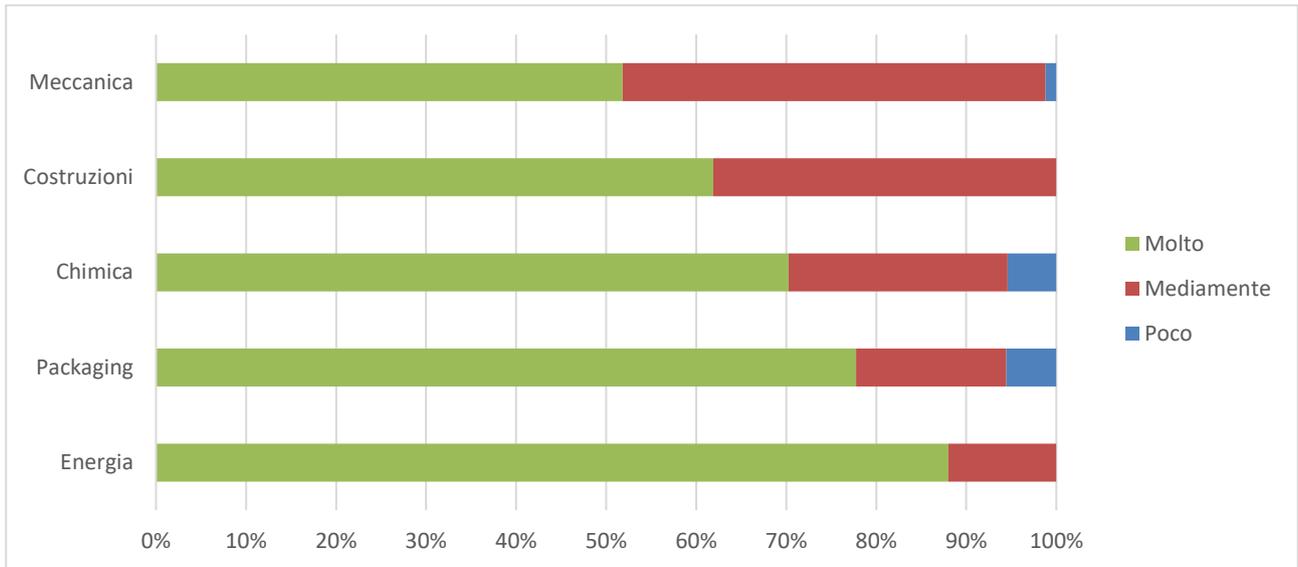


Figura 25 – Quanto è necessario aumentare le competenze manageriali sui temi della sostenibilità per filiera

La risposta appena analizzata viene oltremodo rinforzata quando si richiede ai partecipanti di esprimere il loro grado di accordo sul fatto che le competenze manageriali in materia di sostenibilità debbano essere maggiormente diffuse tra le varie funzioni aziendali.

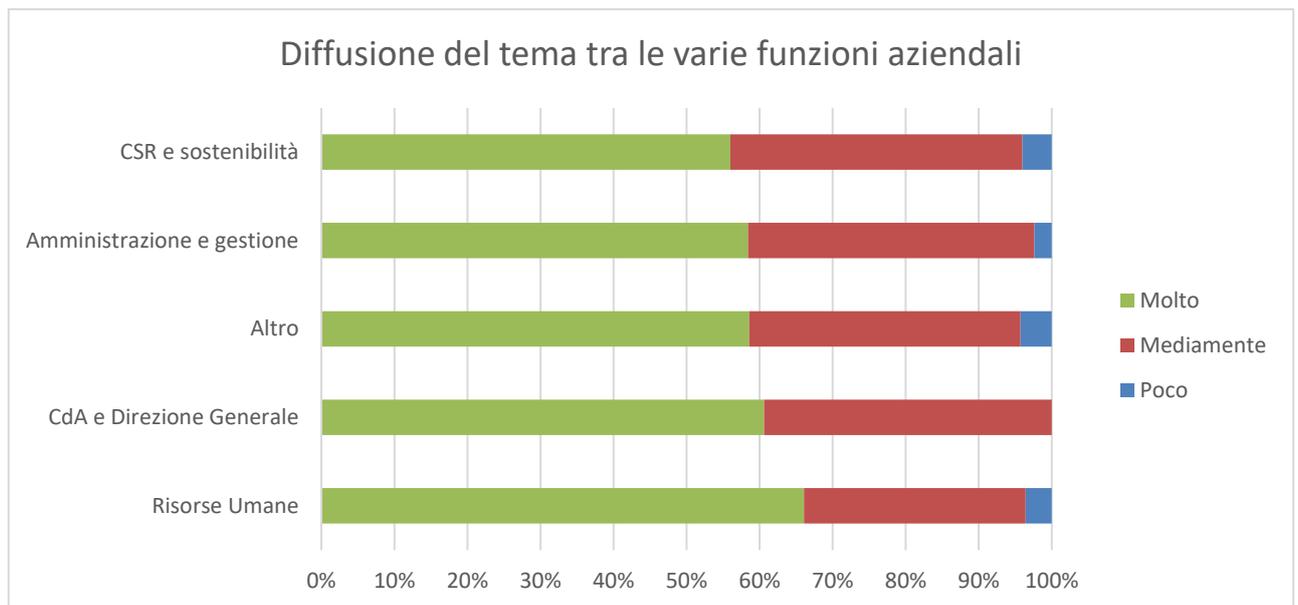


Figura 26 – Quanto le competenze manageriali in materia di sostenibilità devono essere maggiormente diffuse tra le varie funzioni aziendali

Elaborando le risposte in modo relativo, il feedback più importante arriva dalle risorse umane insieme al CdA e alla Direzione Generale.

Sia gli uomini che le donne sono in larga misura d'accordo.

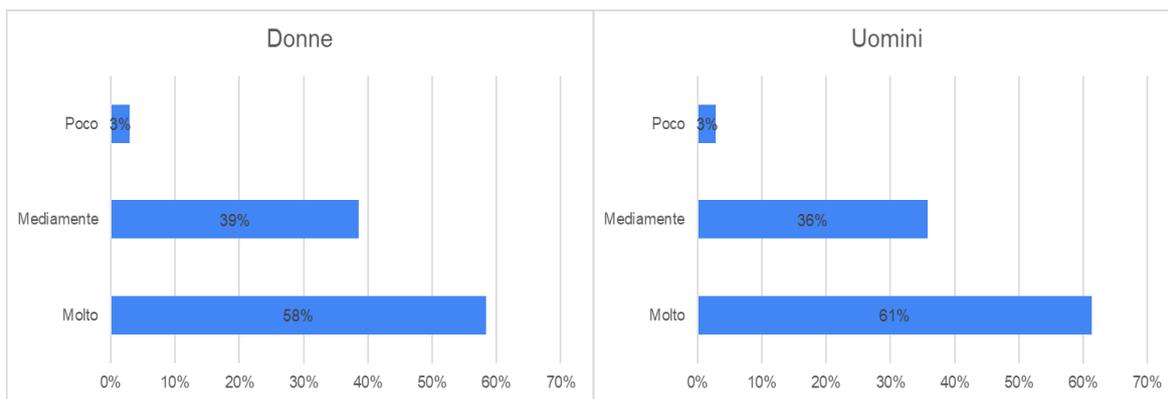


Figure 27 – Quanto le competenze manageriali in materia di sostenibilità devono essere maggiormente diffuse tra le varie funzioni aziendali (per genere)

Lo stesso vale per tutte le filiere produttive, tra cui le prime sono quella energetica e del packaging. Gli appartenenti alla filiera meccanica pensano sia molto importante per poco più del 50%.

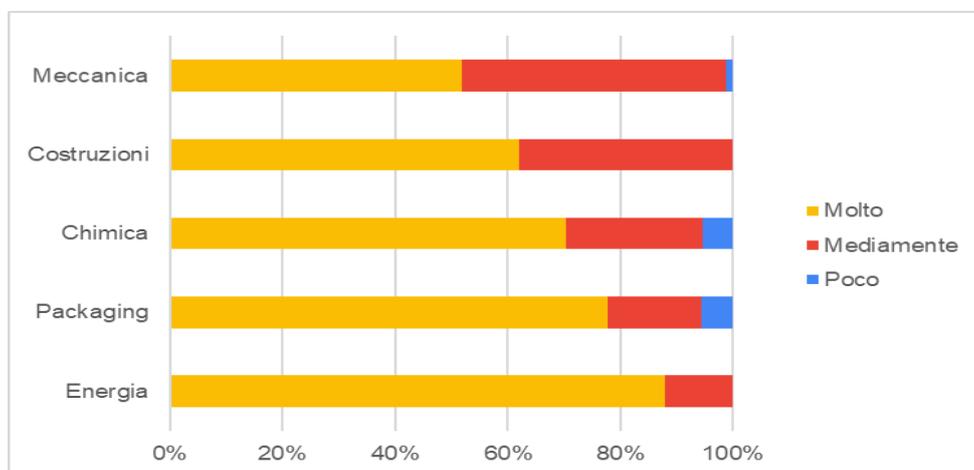


Figura 28 – Quanto le competenze manageriali in materia di sostenibilità devono essere maggiormente diffuse tra le varie funzioni aziendali (per filiera)

Per concludere l'indagine è stata formulata una domanda con la finalità di comprendere gli argomenti specifici sui quali i partecipanti credono sia importante aumentare le competenze dei manager.

A partire dalla ottimizzazione energetica, passando per quella della gestione dei rifiuti, fino alle tecniche di LCA, non dimenticando gli acquisti verdi, si ritiene che tutti i temi proposti dovranno essere oggetto di approfondimento nella formazione dei manager del futuro.

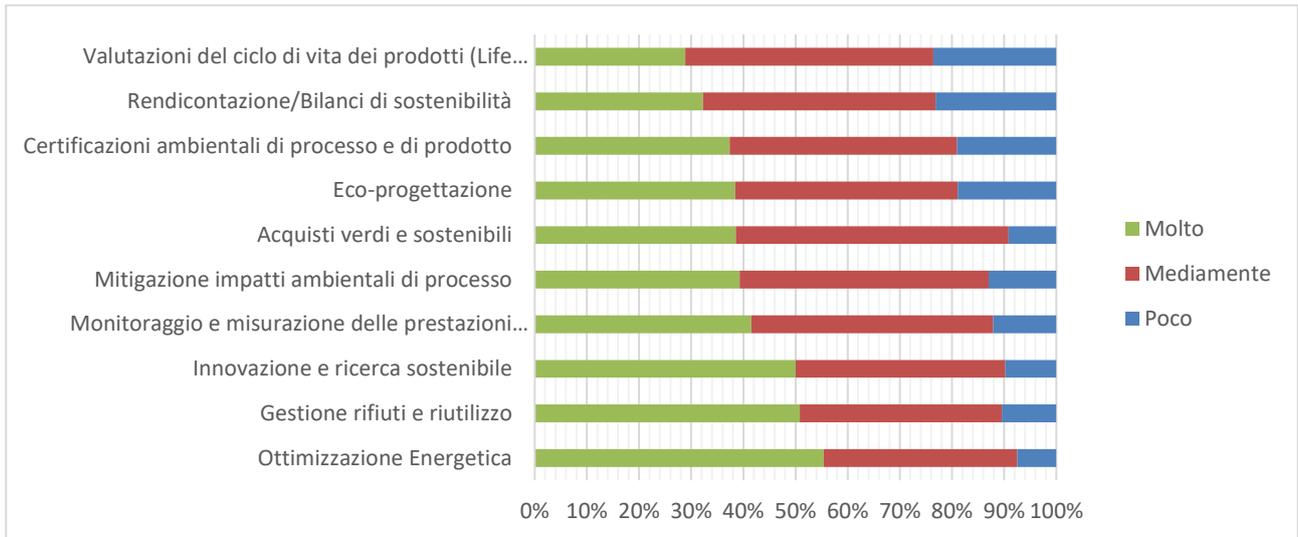
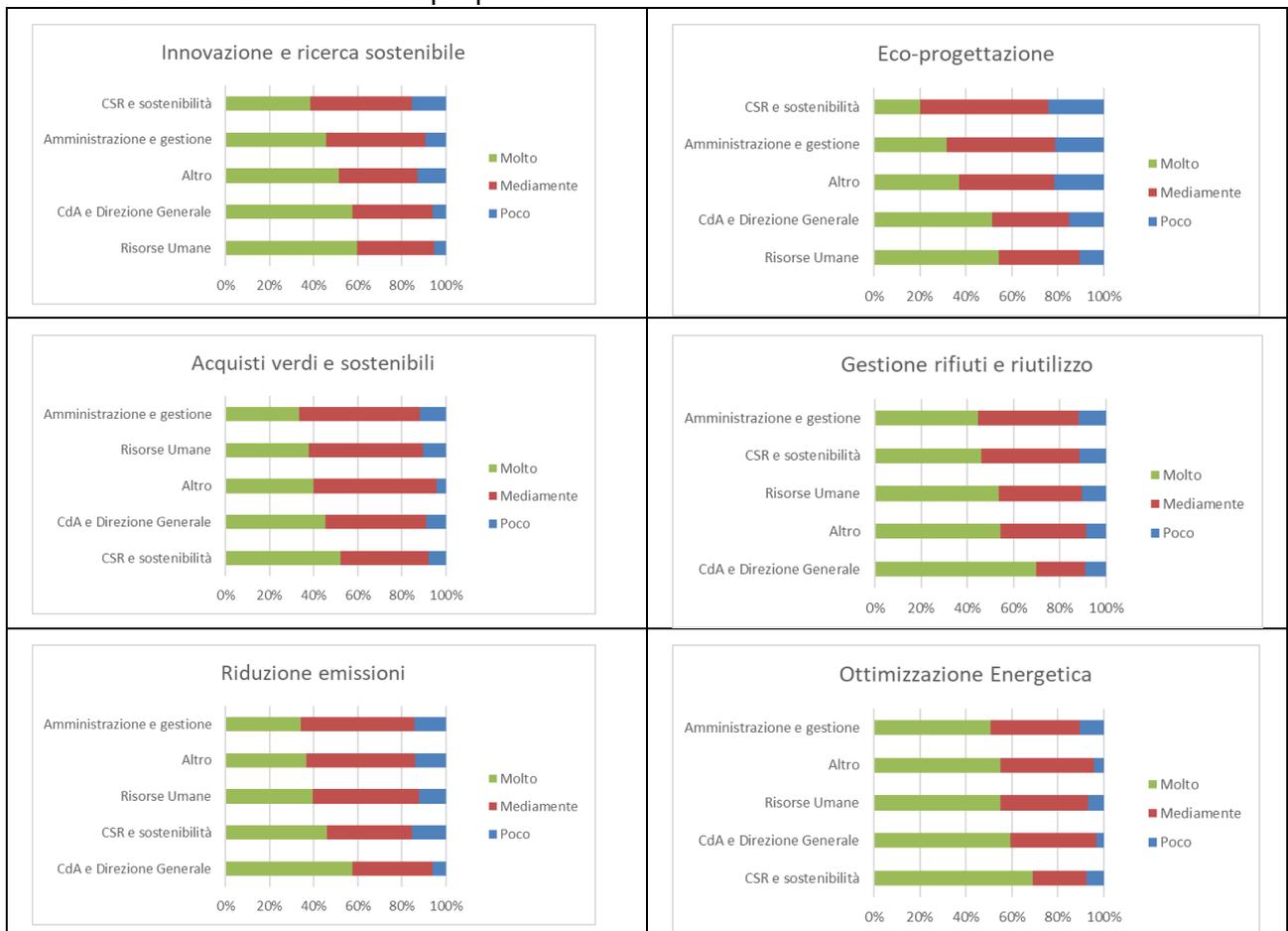


Figura 29 – Argomenti su cui sarà necessario aumentare le competenze dei manager per perseguire la sostenibilità di impresa

È stato utile, ai fini della ricerca in questa prima fase, analizzare anche come le diverse funzioni aziendali valutino importante l'aumento delle competenze per le singole dimensioni della sostenibilità analizzate.

Con questo ultimo blocco di elaborazioni si chiude l'analisi dei risultati di questa prima fase dell'indagine che ha coinvolto oltre 7.000 manager di impresa, che dimostrano anche di avere, a seconda del ruolo ricoperto all'interno della propria azienda, una diversa, anche se non accentuata, necessità di formazione sui temi proposti.



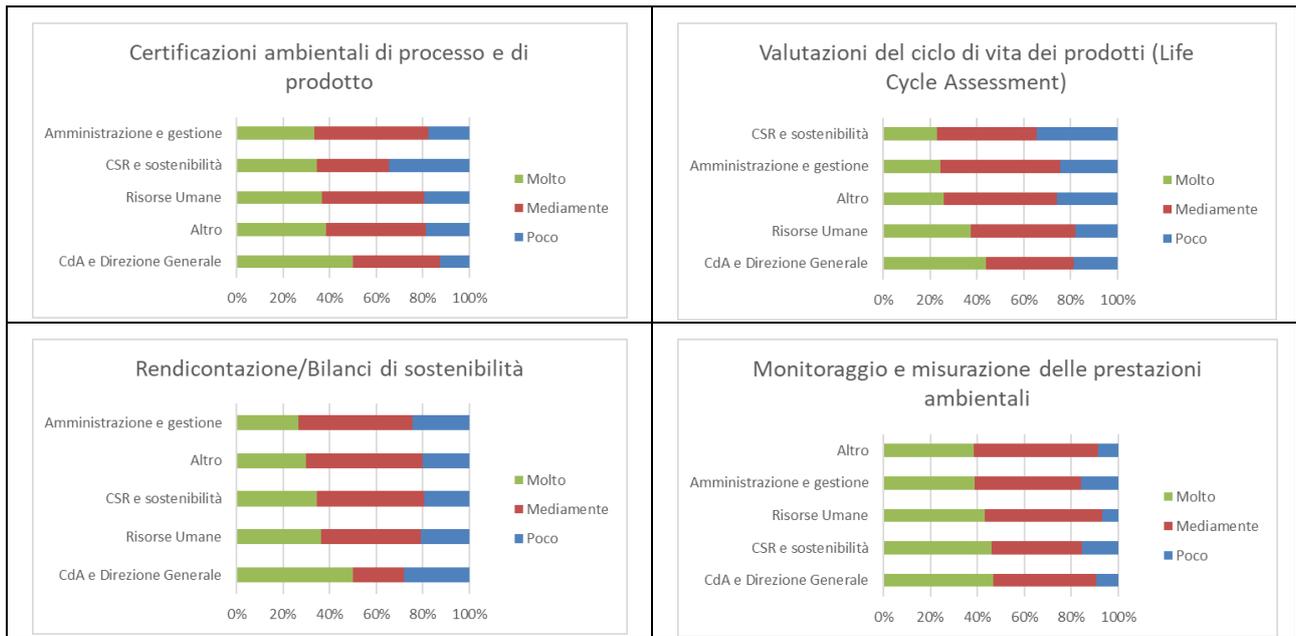


Figura 30 – In che misura l’azienda deve aumentare le competenze dei propri manager sui diversi aspetti della sostenibilità (analisi per tema e per funzione aziendale)

Eco-innovazione, ecoprogettazione, acquisti verdi, gestione rifiuti, riduzione emissioni e monitoraggio prestazioni, sembrano essere i temi su cui concentrare la formazione per aumentare le competenze dei manager. Anche se ritenuti importanti, lo sono in misura minore rispetto ai primi, aspetti come le certificazioni ambientali di processo e di prodotto, la rendicontazione e la valutazione ambientale del ciclo di vita.

C’è da notare che tra i più convinti della necessità di un ampliamento significativo delle competenze manageriali svettano i rappresentanti dell’alta direzione.

## Conclusioni

Da una prima fotografia che si compone grazie alle risposte al questionario, l’indagine consente di analizzare un’impresa italiana media e grande del nord Italia, del settore meccanico, chimico e energetico in primo luogo, di cui i portavoce (rispondenti) sono per lo più manager uomini dai 45 anni in su, con funzioni di direzione o supporto ai processi produttivi in senso stretto, che hanno maturato nel tempo una maggiore sensibilità alle tematiche della sostenibilità ambientale di impresa.

Quest’impresa si ripropone di operare sempre di più nella direzione della sostenibilità, anche grazie alla spinta del management e del mercato, ma sconta un ritardo di attuazione concreta delle proprie politiche, visto che il tema viene poi considerato per lo più dal punto di vista “formale e normativo” nelle strategie di sviluppo e le motivazioni al cambiamento sono ancora maggiormente dettate dall’esterno (immagine aziendale) piuttosto che dall’interno (salvaguardia del pianeta, rapporto con il territorio, opportunità economiche).

Un’impresa che ha maturato consapevolezza e capacità di gestione dell’aspetto ambientale e sta cominciando a puntare anche sulla qualità ambientale dei prodotti e dei processi integrando criteri di sostenibilità tra i principali sforzi aziendali.

Non è ancora chiara la direzione da prendere. La pandemia, le sue conseguenze e le sue ragioni potrebbero non essere una giusta causa per pensare al cambio di rotta per la sostenibilità.

Se si cambierà, la transizione verso un'economia circolare e la prevenzione e il riciclo dei rifiuti sono i due principali obiettivi d'impresa. Si agirà infatti sull'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e dell'energia (anche con il ricorso alle energie rinnovabili) intervenendo sulle fasi di uso e smaltimento, sul processo di produzione ma anche sulle fasi di approvvigionamento.

È in questo quadro che il manager di domani chiede più competenze, più diffuse tra le diverse funzioni aziendali e su un ventaglio di temi molto ampio a cominciare da aspetti che riguardano l'energia e la gestione della materia (economia circolare), passando per i processi di acquisto verde, fino ad arrivare alla valutazione dell'intero ciclo di vita dei prodotti. Dove i più convinti appaiono proprio i rappresentanti dell'alta direzione aziendale.

## ***Sezione 2: Focus group con i manager di impresa per un approfondimento e una condivisione***

Si riporta, in questa sezione del rapporto, un riassunto dei risultati ottenuti grazie alla realizzazione di quattro Focus Group che hanno coinvolto il campione dei rispondenti all'indagine riportata nella sezione I del presente rapporto.

Si riporta quindi nel seguito: una breve nota metodologica su come sono stati progettati e condotti i Focus Group, nonché l'elaborazione ed il commento ai risultati ottenuti.

### **Nota metodologica sui focus group**

I focus group sono stati progettati con il duplice obiettivo di stimolare un confronto con il management rispetto ai fabbisogni percepiti in termini di competenze manageriali per la sostenibilità e di identificare alcune ipotesi di modelli formativi coerenti con i fabbisogni espressi.

Il primo focus group è stato realizzato tramite l'invio di un questionario a un campione di 180 aziende, con un tasso di risposta del 15%. Il questionario, articolato in cinque sezioni, era finalizzato ad indagare nel dettaglio i fabbisogni di competenze trasversali all'organizzazione e a comprendere le modalità formative ritenute più efficaci in relazione alle diverse possibili aree tematiche indagate. Tra le evidenze emerse in questa prima indagine e che verranno approfondite nel successivo paragrafo, una in particolare ha guidato la progettazione dei successivi tre focus group. È risultato, infatti, che le competenze necessarie per la transizione delle aziende verso il paradigma della Sostenibilità sono differenti a seconda del ruolo manageriale ricoperto.

Per questo motivo sono stati successivamente realizzati tre momenti di confronto mirato con ciascuno dei tre target individuati: Alta Direzione, Responsabili della Sostenibilità e Responsabili di processo. Per arricchire il dibattito con uno scambio di opinioni anche tra i diversi ruoli, è stata prevista una sessione plenaria di presentazione e confronto sui risultati delle indagini, cui sono seguiti i momenti di approfondimento mirati sui tre target. Il tutto si è svolto in una giornata di lavoro che è stata denominata "Formare l'impresa sostenibile", un contenitore generale al cui interno sono stati previsti i tre approfondimenti citati:

- Le competenze manageriali per l'Alta Direzione per guidare la transizione alla Sostenibilità;
- Le competenze per rafforzare il ruolo di raccordo e guida dei Responsabili della Sostenibilità;
- Le competenze specialistiche per processi aziendali sostenibili.

In allegato al presente report: il questionario utilizzato per il primo focus (allegato 2), il questionario utilizzato per l'articolazione dei tre successivi focus group a seconda del ruolo manageriale ricoperto e il relativo programma (allegato 3).

## Risultati ottenuti dai Focus Group

In questa sezione vengono presentati i risultati emersi dai quattro focus group.

### *1. Focus Group sulle competenze per la Sostenibilità – Indagine con questionario*

Al fine di definire un modello didattico il più strutturato possibile, questa fase del progetto è stata accompagnata da un primo focus group che inquadra più nello specifico le aree tematiche e le competenze su cui sviluppare la formazione per i manager.

Rispetto a queste tematiche si è ritenuto fondamentale rilevare le esigenze espresse dai manager, anche per comprendere gli eventuali gap tra la domanda e l'offerta di formazione.

Ai partecipanti è stato chiesto di indicare le competenze da sviluppare in ordine di rilevanza, le funzioni principali che si ritiene debbano acquisire tali competenze e i principali obiettivi divisi per aree tematiche. In ultima analisi è stato chiesto di esprimere una preferenza in merito a diverse modalità e iniziative per la formazione, tra cui workshop, corsi specialistici e scambio di best practice.

Per quanto riguarda le competenze da sviluppare per far evolvere il modello di business delle aziende verso il paradigma della Sostenibilità, sono state identificate quattro tipologie di competenze:

1. competenze tecniche e metodologiche specifiche della Sostenibilità;
2. competenze trasversali di gestione del cambiamento, che implicano una conoscenza adeguata dei trend emergenti, una visione anticipatoria e capacità di *change management*;
3. competenze di comunicazione e marketing;
4. competenze attitudinali, che hanno a che fare con la condivisione dei valori aziendali orientati alla Sostenibilità e con lo sviluppo della consapevolezza circa la necessità di adottare comportamenti individuali maggiormente orientati alla Sostenibilità.

L'analisi della letteratura e delle buone pratiche aziendali dimostra che una vera transizione verso un nuovo paradigma, quale è quello della Sostenibilità, è tanto più efficace quanto più si riesce a sviluppare un'integrazione tra queste diverse tipologie di competenze, in relazione alle quali è stato chiesto di esprimere il grado di rilevanza.

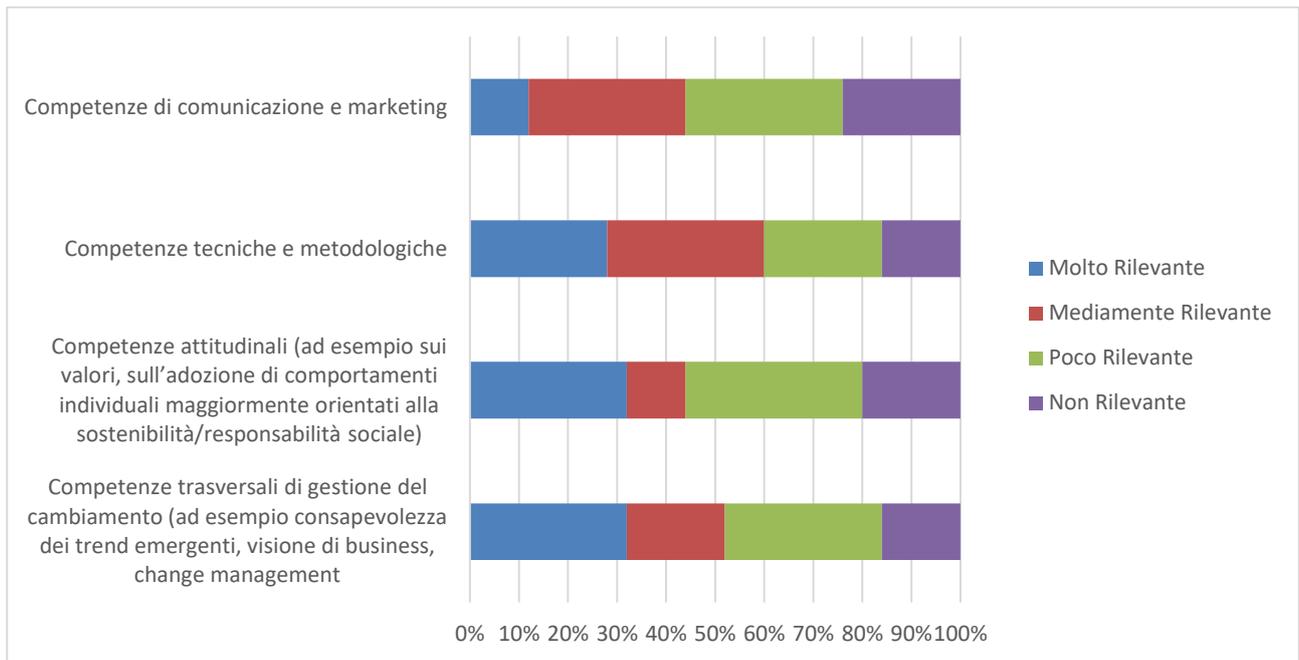


Figura 31 – Grado di rilevanza tra le competenze da sviluppare

I risultati evidenziano come, secondo la percezione di più del 30% dei rispondenti, il paradigma della sostenibilità passi attraverso competenze trasversali di gestione del cambiamento e competenze attitudinali, mentre le competenze tecniche e metodologiche e di marketing vengono probabilmente considerate, non tanto meno rilevanti, quanto piuttosto appannaggio di ruoli e funzioni specifiche, che siano già in possesso di una buona base di competenze. Questo focus fornisce un dato ulteriore rispetto alle risposte precedentemente acquisite che sembravano prendere in considerazione per lo più variabili di carattere tecnico come strumenti da adottare e competenze specifiche sulle varie dimensioni della sostenibilità.

Ma quali figure all'interno dell'azienda devono acquisire le competenze sopra menzionate?

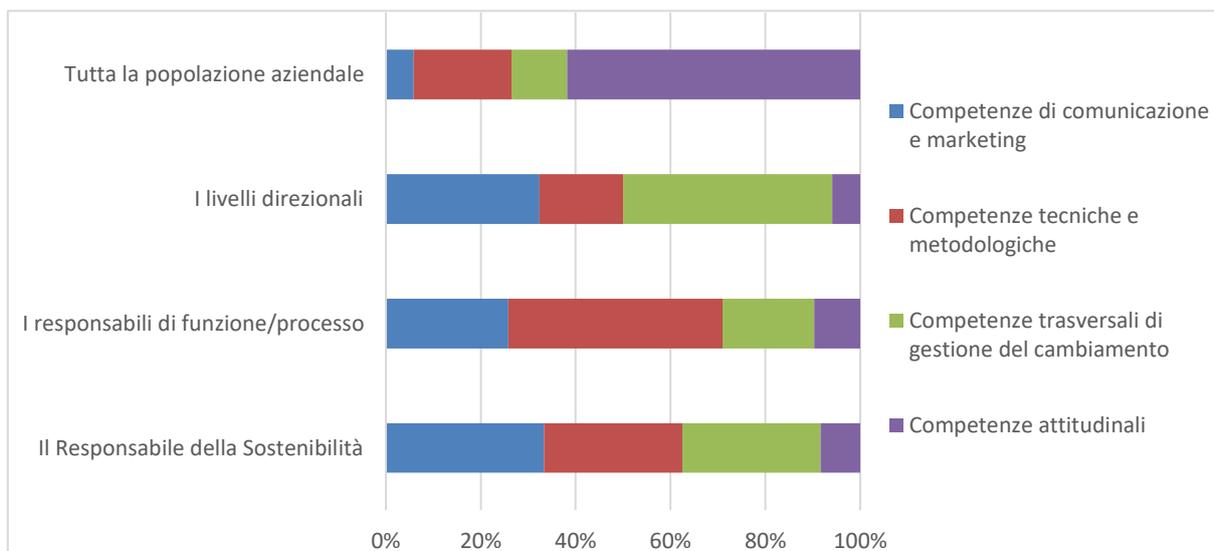


Figura 32 – Competenze da acquisire per ruolo ricoperto

La risposta a questa domanda fornisce una misura della percezione dei rispondenti rispetto alle competenze da acquisire in base ai ruoli di responsabilità ricoperti all'interno dell'azienda.

Le competenze trasversali sono attribuite per lo più ai ruoli direzionali, quelle tecniche ai responsabili di funzione e processo, mentre le competenze di comunicazione e marketing vengono attribuite per lo più ai responsabili della sostenibilità (insieme anche ai livelli direzionali). Le competenze attitudinali vengono giudicate rilevanti per la totalità della popolazione aziendale.

L'indagine generale (cfr. SEZIONE I) ci ha permesso di individuare i processi su cui si concentreranno i maggiori investimenti per migliorare le prestazioni ambientali. Tra queste aree tematiche (Uso e smaltimento dei rifiuti, Riduzione dei consumi energetici, Mitigazione impatti ambientali di processo, Acquisti verdi e sostenibili, Eco-Progettazione) è stato chiesto di esprimere un grado di utilità rispetto alla necessità di un'offerta formativa adeguata.

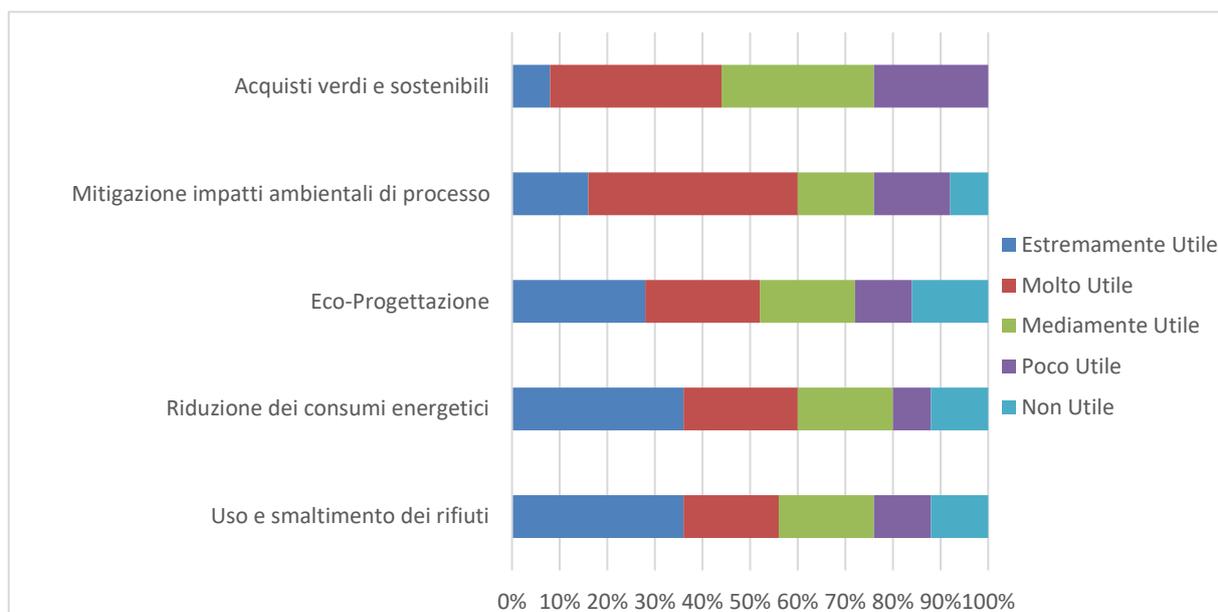


Figura 33 – Esigenza di formazione rispetto alle aree tematiche individuate

L'attenzione è ricaduta sulla gestione dei rifiuti, la riduzione dei consumi energetici e l'eco-progettazione. Tale dato non si discosta molto da quanto già emerso nella prima parte dell'indagine seppure era stata attribuita più importanza agli acquisti verdi e sostenibili.

A queste analisi si aggiunge una domanda per definire quali siano gli obiettivi più importanti da raggiungere, contestualmente alle aree tematiche di cui sopra.

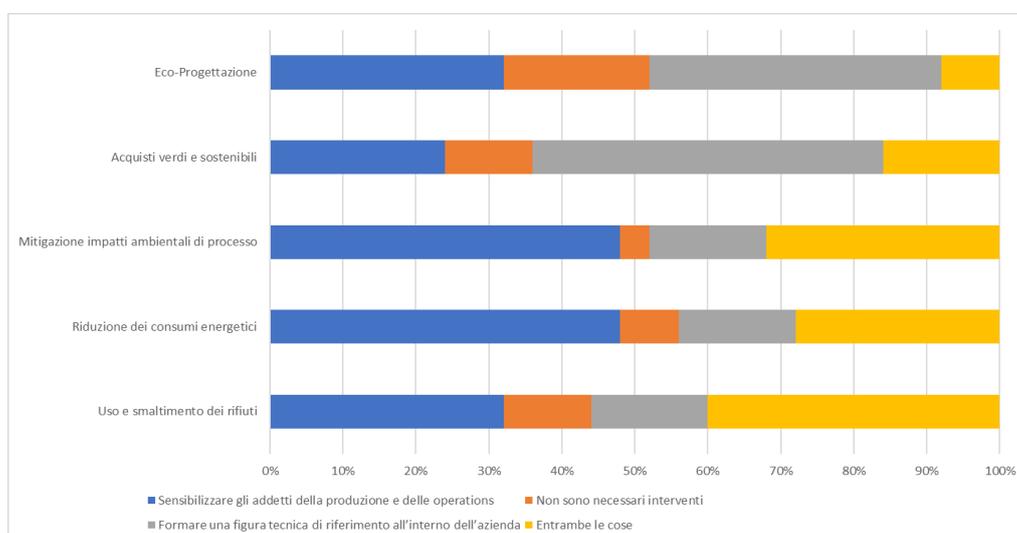


Figura 34 – Obiettivi da raggiungere rispetto alle aree tematiche individuate

Emerge più che altro l'esigenza di sensibilizzare gli addetti della produzione e delle operazioni e formare figure tecniche di riferimento.

L'ultima domanda si concentra sulle iniziative più utili che i rispondenti ritengono possano essere intraprese per migliorare le competenze e favorire lo sviluppo delle varie aree tematiche evidenziate.

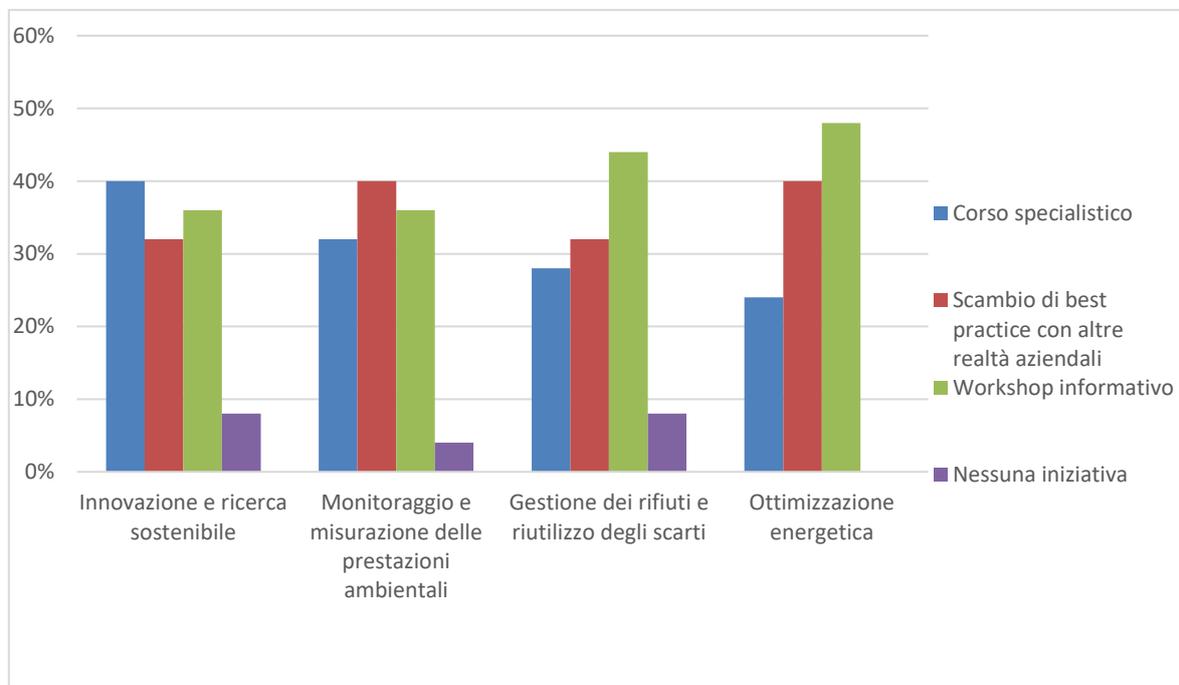


Figura 35 – Le iniziative più utili per aree tematiche

Questa ultima domanda fornisce suggerimenti su come strutturare l'offerta formativa e approfondire i singoli temi.

Più del 30% dei rispondenti crede che per l'innovazione e la ricerca sostenibile ci sia bisogno di un corso specialistico. I temi dell'ottimizzazione energetica e il monitoraggio delle prestazioni ambientali richiedono invece lo scambio di best practice tra realtà aziendali.

Più del 40% dei rispondenti suggerisce di trattare il tema dell'ottimizzazione energetica con workshop informativi insieme anche a quello della gestione dei rifiuti.

Sono pochi i rispondenti che non credono nell'adozione di iniziative utili a favorire un aumento della consapevolezza e un miglioramento delle competenze sulle varie aree tematiche evidenziate.

## II. Focus Group "Le competenze manageriali per l'Alta Direzione per guidare la transizione alla Sostenibilità"

Il focus group aveva l'obiettivo di raccogliere indicazioni su un possibile modello formativo sulla sostenibilità rivolto a coloro che in azienda ricoprono ruoli direttivi, raccogliendo indicazioni su contenuti, metodologie e durata.

I partecipanti al focus group concordano sull'importanza che l'Alta Direzione partecipi a momenti di aggiornamento, caratterizzati da un approccio molto strategico e da incisività e brevità.

Al termine di una discussione molto proficua e collaborativa è stato possibile identificare e validare un modello formativo articolato in una serie di workshop della durata di 1 o 2 ore, di carattere strategico, che diano la visione della Sostenibilità nella sua accezione più ampia, con l'obiettivo di

portare l'attenzione sulla relazione che l'impresa deve saper instaurare con le diverse parti interessate.

I principali temi identificati sono:

- Il contesto istituzionale e le opportunità che si stanno delineando
- Il reporting per l'accesso al credito (oggi i criteri ESG stanno sempre più entrando nelle valutazioni delle banche)
- La comunicazione con il territorio per la costruzione del consenso
- La relazione con i clienti nelle catene di fornitura globali
- Gli strumenti di controllo e monitoraggio
- Economia circolare e Life Cycle Assessment

III. *Focus Group "Le competenze per rafforzare il ruolo di raccordo e guida dei Responsabili della Sostenibilità"*

Il terzo focus group ha visto la partecipazione dei Responsabili della Sostenibilità, che sono stati sollecitati sull'analisi dei loro fabbisogni formativi in relazione a un ruolo particolarmente complesso, in quanto agisce da guida, raccordo e stimolo all'interno dell'organizzazione.

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.

Il confronto ha, pertanto, portato ad ipotizzare un modello formativo articolato in due diversi moduli.

Il primo modulo, di carattere generale, è finalizzato a dare un inquadramento strategico sulla Sostenibilità, fornendo una sintesi delle tematiche proposte all'Alta Direzione, con l'obiettivo di creare un raccordo sulle strategie di sviluppo dell'impresa e un linguaggio comune tra il top management e la linea responsabile dell'attuazione delle strategie per la sostenibilità.

Il secondo modulo prevede invece un approfondimento specifico dei diversi strumenti della Sostenibilità, come di seguito dettagliato:

- Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001
- Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS
- LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio
- Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
- Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE) (MADE GREEN IN ITALY)
- Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
- Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo
- Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
- Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
- Misurazione delle performance ambientali (ad esempio contabilizzazione delle emissioni di gas ad effetto serra – GHG Protocol/ISO 14064)
- Monitoraggio e pubblicizzazione delle prestazioni ambientali della propria Organizzazione (ad esempio tramite report ambientali)

- Bilancio di sostenibilità (secondo il GRI)
- Gestione degli eventi sostenibili con la ISO 20121

La durata proposta indicata varia tra le 16 e le 24 ore (4 ore il modulo generale e tra 12 e 20 ore il modulo specifico).

#### *IV. Focus Group “Le competenze specialistiche per processi aziendali sostenibili”*

Il quarto e ultimo focus group è stato realizzato con i responsabili di processo, con l’obiettivo di individuare un modello formativo in grado di contribuire alla definizione di processi aziendali più sostenibili, coerentemente con la sempre più diffusa attenzione al tema della sostenibilità a tutti i livelli aziendali.

Anche per i Responsabili di processo l’ipotesi di modello formativo che emerge dalla discussione con i manager prevede una stretta integrazione tra due moduli.

Il primo modulo, di carattere generale, è dedicato alla presentazione sintetica dei diversi strumenti della Sostenibilità. Se per i responsabili della sostenibilità è necessario prevedere una trattazione approfondita degli strumenti, per i responsabili di processo è sufficiente una panoramica generale finalizzata a fornire il quadro delle opportunità trasversalmente alle diverse funzioni aziendali.

Il secondo modulo, invece, prevede un approfondimento verticale a seconda della specifica funzione di appartenenza. L’ipotesi formativa discussa ipotizza moduli verticali in relazione a tre processi ritenuti cruciali per l’adozione di strumenti e modelli organizzativi sostenibili: Approvvigionamento-Logistica, Produzione e Progettazione. Per ciascuno di questi vengono presi in considerazione gli strumenti più significativi, così come di seguito dettagliati:

1. Approvvigionamento e Logistica:
  - a. Acquisti verdi
  - b. Trasporti, logistica e filiera circolare
2. Progettazione/Ricerca e Sviluppo:
  - a. Eco-progettazione
  - b. Innovazione e ricerca sostenibili
3. Produzione:
  - a. Processi produttivi a basso impatto ambientale
  - b. Riduzione dei consumi energetici
  - c. LCA
  - d. Monitoraggio dei dati
  - e. Certificazioni ambientali di processo e di prodotto

Rispetto al ruolo dei responsabili di processo, dalla discussione emerge la necessità di declinare il modulo di approfondimento specifico in base alla filiera in cui opera l’azienda, andando a differenziare sulla base dell’appartenenza al settore della produzione, dei servizi o della distribuzione.

La durata proposta indicata varia tra le 16 e le 24 ore (4 ore il modulo generale e tra 12 e 20 ore il modulo specifico).

## Conclusioni

Il confronto con la popolazione manageriale attraverso i focus group evidenzia l'opportunità di delineare un modello formativo flessibile, differenziato per ruolo ricoperto e in grado di coniugare diverse metodologie formative.

Se da un lato trova conferma il ruolo determinante dei responsabili della Sostenibilità, che fungono da raccordo tra le strategie aziendali e l'operatività dei processi aziendali, emerge con chiarezza la necessità che l'alta direzione rafforzi le proprie competenze in questo campo, partecipando a momenti di aggiornamento caratterizzati da approccio strategico e brevità.

Anche per i responsabili di processo, tradizionalmente minoritari nella partecipazione a programmi formativi sulle tematiche della sostenibilità, emerge l'importanza di una formazione trasversale, che li renda consapevoli della complessità degli strumenti a disposizione, affiancata però da una formazione verticale tagliata sullo specifico ruolo ricoperto e rispetto al settore in cui opera l'azienda, con il fine di favorire la concreta messa in pratica di processi orientati alla sostenibilità. In questo quadro, possiamo concludere che la formazione deve fungere da raccordo tra queste tre dimensioni, riuscendo a combinare le tematiche con gradi di approfondimento diversi a seconda del target, ma garantendo allo stesso tempo la diffusione di una visione organica della sostenibilità e un linguaggio comune a tutte le funzioni aziendali.

Di non secondaria importanza appare, agli occhi dei manager, il processo formativo: infatti, tutti e quattro i focus pongono l'attenzione sull'importanza che la formazione fruita dai diversi target preveda una sorta di "certificazione" che attesti le competenze per la sostenibilità apprese. Questo passaggio, per i manager coinvolti, rappresenta un elemento importante per incentivare la partecipazione alla formazione e creare "cultura" sull'importanza di queste competenze. Parallelamente, uguale attenzione viene posta sul tema della valutazione di tali competenze, che, avendo come esito la certificazione, consente di guidare i manager nella creazione di percorsi formativi utili a colmare i reali gap.

## 3.2 FASE I – AZIONE 2: INDAGINE SULL’OFFERTA FORMATIVA SULLA SOSTENIBILITÀ D’IMPRESA

Con questa azione si è inteso perseguire lo scopo di verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi.

L’azione si è avviata con la ricognizione dei corsi di formazione offerti da Università ed enti di formazione sul tema della Sostenibilità, suddivisi per tipologia di corsi (corsi di laurea, master di primo livello, master di secondo livello, dottorato o assegni di ricerca e, infine, corsi afferenti all’ambito della formazione continua. In quest’ultimo ambito sono stati identificati i corsi post-laurea e i corsi per executive.

Sono stati analizzati:

- 39 corsi di laurea;
- 10 master di primo livello;
- 22 master di secondo livello;
- 6 tra dottorati, assegni di ricerca e iniziative speciali afferenti il mondo universitario;
- 25 corsi di formazione continua.

I percorsi sono stati analizzati secondo alcune variabili utili a riportare una fotografia di sintesi, così come dettagliato successivamente nella nota metodologica all’indagine.

L’analisi delle informazioni ha reso possibile la redazione di un rapporto di indagine sulla presenza e sull’adeguatezza dei programmi nel rispondere alle esigenze di competenze manageriali per la sostenibilità che saranno potenzialmente richieste dalle aziende che intendono incrementare i propri sforzi sulla sostenibilità e sull’ economia circolare, anche come espressi dai manager nell’ambito della fase I del progetto.

Successivamente, anche grazie ai risultati ottenuti da questa prima indagine, è stata prevista un’indagine diretta sugli enti di formazione non universitari, per approfondire i campi, i temi e le modalità con le quali si dovranno integrare le competenze manageriali per la sostenibilità nella formazione manageriale. L’attività è consistita nella predisposizione e nell’invio di un questionario a 34 enti di formazione soci e/o partner di SFC e, successivamente, nell’analisi dei risultati ottenuti.

Le informazioni raccolte con queste due diverse indagini hanno consentito, dunque, di delineare i tratti dell’offerta formativa per i manager che attualmente viene messa in campo relativamente alle tematiche della Sostenibilità e, al contempo, di formulare un’ipotesi di integrazione dell’offerta formativa, con riferimento ai temi non presenti e che sono stati invece evidenziati dai Focus Group dell’azione 1.

## **Sezione 1: Indagine indiretta sull'offerta formativa in materia di Sostenibilità**

Si riporta, in questa sezione del rapporto, il risultato dell'*indagine indiretta* condotta allo scopo di esaminare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi.

Si riporta quindi nel seguito: una nota metodologica dell'indagine, una elaborazione e un commento ai risultati ottenuti ed infine delle brevi considerazioni conclusive.

### **Nota metodologica dell'indagine**

L'indagine sui percorsi di formazione manageriale per la sostenibilità rappresenta parte dell'azione 2 della prima fase del progetto. Con questa azione si è inteso raggiungere lo scopo di verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi.

Sono state prese in considerazione:

- le Istituzioni universitarie e la loro offerta in termini sia di corsi di laurea, sia di master (di primo e secondo livello)
- gli enti della formazione professionale

Sia le Università che gli enti di formazione presi in esame sono rappresentativi dell'intero territorio nazionale.

Le fonti principali utilizzate per l'indagine sono state:

- i siti web delle Università e delle Business School
- una ricerca del Sole24Ore sui corsi di laurea relativi alla Sostenibilità
- l'attività del gruppo di lavoro "Ricerca ed Eco-innovazione, Diffusione, Conoscenza e Formazione" attivo nell'ambito di Icesp (Italian Circular Economy Stakeholder Platform).

Di seguito vengono descritte le informazioni che sono state prese in considerazione per l'analisi.

Per i corsi offerti dalle Università:

- Università/Istituto
- Città/Paese
- Tipologia
- Periodo o anno accademico di attivazione
- TAG
- Descrizione
- Link

Per i corsi offerti dagli enti di formazione:

- Ente erogatore
- Durata
- Descrizione
- Destinatari
- Costo
- Sede
- Link

## **Risultati dell'indagine**

Come già detto, lo scopo dell'indagine è di capire l'offerta formativa presente nelle Università e negli enti di formazione professionale sul tema della Sostenibilità, per comprendere presenza e adeguatezza dei programmi nel rispondere alle esigenze di competenze manageriali per la sostenibilità che saranno potenzialmente richieste dalle aziende che intendono incrementare i propri sforzi sulla sostenibilità e sull' economia circolare, anche come espressi dai manager nell'ambito della fase I del progetto.

Di seguito viene riportata l'offerta formativa analizzata, suddivisa per:

- I. Corsi e insegnamenti universitari
- II. Master di primo livello
- III. Master di secondo livello
- IV. Altro (dottorati; ricerche universitarie; summer school)
- V. Percorsi di formazione continua

## I. CORSI E INSEGNAMENTI UNIVERSITARI

### ●●● Corso di laurea magistrale in Economia Circolare

*Università/Istituto:* DEIM - Dipartimento di Economia, Ingegneria, Società e Impresa dell'Università degli Studi della Tuscia

*Città/Paese:* Viterbo

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019

*TAG:* Produzione industriale circolare | Blue economy

*Descrizione:* Si propongono due curricula:

- il primo, GREEN, è focalizzato sulla produzione industriale in una visione circolare, dove ogni processo è caratterizzato da un approccio sostenibile attraverso il minore uso materie prime tradizionali, l'uso di nuove forme di energia, il recupero e il riciclo, il ricorso a sostanze naturali e a scarti di lavorazione di altri settori, e per questo denominato green economy

- il secondo, BLUE, è orientato ad un approccio circolare all'economia del mare, in tutte le sue declinazioni, turistica, naturalistica, logistica, commerciale, e per questo denominato blue economy.

*Link:* <http://www.unitus.it/it/dipartimento/deim-economia/economia-circolare-econ-deim/articolo/economia-circolare-econ-deim1>

### ●●● Progettazione Circolare per la Sostenibilità

*Università/Istituto:* Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Industriale - Polo Scientifico Didattico di Terni - Università degli Studi di Perugia

*Città/Paese:* Terni

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2017-2018

*TAG:* Recupero e riutilizzo | Progettazione circolare | Indicatori per la sostenibilità

*Descrizione:* Obiettivo: fornire la capacità di integrare le competenze classiche di progettazione di prodotti e processi con competenze specifiche nell'ambito della sostenibilità ambientale. Nello specifico, nel curriculum in Progettazione circolare per la sostenibilità verranno affrontate tematiche quali il recupero ed il riutilizzo delle principali tipologie di materiali (polimeri, metalli e dell'edilizia), l'ottimizzazione della progettazione di prodotti e servizi, l'efficiamento energetico dei processi produttivi, gli indicatori ambientali utilizzati per la verifica della sostenibilità ambientale di prodotti e servizi e la bonifica ambientale.

*Link:* <https://www.terni.unipg.it/strutture/home-ingegneria/ingegneria-industriale>

### ●●● Fondamenti di economia circolare

*Università/Istituto:* Corso di laurea in INGEGNERIA E TECNOLOGIE INNOVATIVE PER L'AMBIENTE | Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale, Aerospaziale, dei Materiali

(DICAM) - Università degli Studi di Palermo

*Città/Paese:* Palermo

*Tipologia:* Insegnamento

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019 (II semestre)

*TAG:* Life Cycle Assessment

*Descrizione:* Il corso intende fornire le conoscenze necessarie per l'individuazione di soluzioni per:

1. il miglioramento delle prestazioni ambientali di prodotti, servizi ed organizzazioni
2. l'applicazione della metodologia Life Cycle Assessment a prodotti e servizi, il calcolo della loro "carbon footprint" e "product environmental footprint"
3. la definizione di soluzioni di eco-design.

*Link:* <https://www.unipa.it/dipartimenti/ingegneria/.content/documenti/documenti-dicam/Piano-strategico-DICAM-revisione-30-01.pdf>

### ●●● Ingegneria delle Materie Prime e Valorizzazione delle Risorse Primarie e Secondarie

*Università/Istituto:* Scuola di Ingegneria e Architettura - Università di Bologna

*Città/Paese:* Bologna

*Tipologia:* Insegnamento

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2016-2017

*TAG:* Risorse e sostenibilità ambientale

*Descrizione:* Aspetti culturali, scientifici ed ingegneristici relativi alla valorizzazione e all'uso sostenibile delle materie prime e delle risorse primarie e secondarie.

*Link:*

<http://www.ingegneriarchitettura.unibo.it/it/corsi/insegnamenti/insegnamento/2016/339655>

### ●●● Sviluppo sostenibile e reti territoriali

*Università/Istituto:* Dipartimento di Architettura – Università Federico II di Napoli

*Città/Paese:* Napoli

*Tipologia:* Corso di laurea triennale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* Risorse e sostenibilità ambientale

*Descrizione:* Il Corso di Laurea in Sviluppo Sostenibile e Reti Territoriali - SRT forma laureati in grado di analizzare i processi urbani, territoriali e ambientali e di elaborare materiali di base e di supporto tecnico a piani e politiche volti all'attivazione di processi di sviluppo territoriale sostenibile.

*Link:* <https://www.unina.it/-/1485065-sviluppo-sostenibile-e-reti-territoriali>

### ●●● Sistemi agricoli sostenibili

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Brescia

*Città/Paese:* Brescia

*Tipologia:* Corso di laurea triennale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* Risorse, sostenibilità, produzione animale e vegetale

*Descrizione:* Il corso di laurea in Sistemi agricoli sostenibili ha lo scopo di formare Dottori Agronomi che siano in grado di realizzare nel campo della produzione vegetale e animale soluzioni produttive sostenibili ed efficienti, che puntino anche al miglioramento delle pratiche di gestione delle risorse (suolo, acqua, aria, energia).

*Link:* <https://www.unibs.it/sistemi-agricoli-sostenibili/scopri-il-corso-di-studio>

### ●●● Architettura e Città Sostenibili

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Parma

*Città/Paese:* Parma

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*Lingua:* inglese

*TAG:* città, architettura, sostenibilità

*Descrizione:* Il Corso di Laurea magistrale in Architettura e città sostenibili è caratterizzato da approfondimento teorico di alcune materie propedeutiche all'attività professionale e da un forte taglio tecnico-applicativo di natura progettuale, fortemente indirizzato sui temi della rigenerazione urbana e della pianificazione sostenibile.

*Link:* <https://cdlm-arch.unipr.it/it>

### ●●● Produzioni Animali Innovative e Sostenibili

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Parma

*Città/Paese:* Parma

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* produzione animale, sostenibilità

*Descrizione:* Il corso di laurea magistrale in Produzioni Animali Innovative e Sostenibili si rivolge a studenti italiani e stranieri interessati alle tematiche delle produzioni animali in contesti nazionali e internazionali. Il percorso formativo è caratterizzato da un approccio multiculturale incentrato sulla sostenibilità declinata lungo l'intera filiera.

*Link:* <https://cdlm-pais.unipr.it/it>

### ●●● Management delle tecnologie, innovazione e sostenibilità

*Università/Istituto:* Università La Sapienza

*Città/Paese:* Roma

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* innovazione, tecnologia, sostenibilità

*Descrizione:* Il Corso di Laurea Magistrale in Management delle tecnologie, dell'innovazione e della sostenibilità intende dare agli studenti una formazione avanzata sui problemi dell'innovazione tecnologica e della sostenibilità letti con strumenti e approcci tipicamente manageriali, fornendo conoscenze utili per intraprendere una carriera manageriale in imprese industriali, commerciali, società di servizi e consulenza, facendo anche leva sullo sviluppo di competenze imprenditoriali riferibili all'innovazione.

*Link:* <https://corsidilaurea.uniroma1.it/it/corso/2019/30421/il-corso>

### ●●● Economia per l'ambiente e la sostenibilità

*Università/Istituto:* Università di Siena

*Città/Paese:* Siena

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* sostenibilità, ambiente

*Descrizione:* Il corso di Laurea Magistrale in Economia per l'Ambiente e la Sostenibilità ha come obiettivo formativo quello di fornire ai laureati magistrali un livello di preparazione elevata nel campo delle discipline economiche ed economico-quantitative, corroborata da adeguate conoscenze prevalentemente in ambito aziendale e giuridico. Un laureato magistrale in EAS dovrà aver acquisito le capacità per interpretare e affrontare problemi economici e sociali di natura complessa, con particolare riguardo a quelli inerenti l'interazione tra sistema economico ed ambientale, acquisendo conoscenze di tipo teorico-applicato e competenze per l'analisi empirica per l'analisi dei fenomeni economico-ambientali.

*Link:* <https://www.unisi.it/ugov/degree/15174>

### ●●● Economia, Management e Sostenibilità

*Università/Istituto:* Università degli Studi Suor Orsola Benincasa

*Città/Paese:* Napoli

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2019-2020

*TAG:* sostenibilità, ambiente

**Descrizione:** Il Corso di Laurea Magistrale in Economia, Management e Sostenibilità prevede che i laureati acquisiscano le conoscenze specialistiche sulle tecniche di gestione, strumenti quantitativi e aspetti normativi e regolatori di particolare rilevanza per imprese e organizzazioni pubbliche secondo una prospettiva attenta alla sostenibilità economica, sociale e ambientale.

**Link:** <https://www.unisob.na.it/ateneo/economia/lm77/index.htm?vr=1>

### ●●● Scienze delle produzioni animali sostenibili

**Università/Istituto:** Università degli Studi di Teramo

**Città/Paese:** Teramo

**Tipologia:** Corso di laurea magistrale

**Periodo o anno accademico di attivazione:** a/a 2019-2020

**TAG:** produzione animale, zootecnia, sostenibilità, ambiente

**Descrizione:** Il corso di Laurea in Scienze delle Produzioni Animali Sostenibili ha lo scopo di formare una figura culturale e professionale che, partendo da una solida conoscenza del ruolo dei prodotti di origine animale nella dietetica umana e dei concetti di consumo consapevole e sostenibile utili a garantire il futuro del pianeta, operi su tutti gli aspetti della produzione zootecnica al fine di migliorarne, attraverso la gestione tecnica, igienica ed economica e nei diversi contesti esistenti, avvalendosi delle moderne tecnologie e del precision farming, la sostenibilità a lungo termine.

**Link:**

[https://www.unite.it/UniTE/Corsi di laurea 2019 2020/Scienze delle produzioni animali sostenibili 2019 2020](https://www.unite.it/UniTE/Corsi%20di%20laurea%202019%202020/Scienze%20delle%20produzioni%20animali%20sostenibili%202019%202020)

### ●●● Biotecnologie per le biorisorse e lo sviluppo ecosostenibile

**Università/Istituto:** Università di Verona

**Città/Paese:** Verona

**Tipologia:** Corso di laurea magistrale

**Periodo o anno accademico di attivazione:** a/a 2019-2020

**TAG:** biotecnologia, industria, risorse biologiche

**Descrizione:** Il Corso offre una preparazione avanzata nel campo delle biotecnologie industriali, con specifica formazione negli ambiti di valorizzazione delle risorse biologiche. Il laureato magistrale sarà in grado di sviluppare prodotti e servizi innovativi, nei diversi ambiti di riferimento delle biotecnologie industriali, e di affrontare e risolvere problemi in modo autonomo in un contesto sia di ricerca che aziendale/industriale. In particolare potrà operare nel settore biotecnologico della bioconversione di matrici organiche in bioprodotto e biocombustibili, della produzione e sviluppo di composti bio-based e di nanomateriali, e del biorisanamento ambientale, in un'ottica di ecosostenibilità.

**Link:** <https://www.dbt.univr.it/?ent=cs&id=907>

### ●●● Tecnologie a bassa intensità di carbonio e chimica sostenibile

*Università/Istituto:* Università di Bologna

*Città/Paese:* Bologna

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019

*TAG:* biotecnologia, industria, risorse biologiche

*Descrizione:* Il Corso di Laurea Magistrale si prefigge l'obiettivo specifico di formare un Tecnologo esperto in tecnologie chimiche e ambientali sostenibili e a bassa intensità di carbonio inserito all'interno di aziende ed enti pubblici e privati che si occupano di green e sustainable economy. Esso dovrà possedere le conoscenze e le competenze teoriche e pratiche necessarie per inserirsi in ambienti di lavoro multidisciplinari e internazionali impegnati: nella ricerca, nello sviluppo, nella produzione, nella valutazione e nel monitoraggio dell'impatto ambientale, nelle applicazioni e nella commercializzazione di materiali o prodotti per il sistema industriale, l'agricoltura, i servizi ed il consumo ad elevata sostenibilità. Il corso è organizzato in lingua inglese.

*Link:* <https://corsi.unibo.it/magistrale/LowCarbonTechnologiesChemistry>

### ●●● Valorizzazione dei territori e Turismi sostenibili

*Università/Istituto:* Università di Genova

*Città/Paese:* Genova

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019

*TAG:* turismo, territorio

*Descrizione:* La LM è un percorso di studi originale e innovativo che ha come obiettivo la valorizzazione del legame tra turismo e territorio, intrecciando dimensioni globali e locali, e privilegiando un approccio ecologico e interdisciplinare.

*Link:* <https://corsi.unige.it/10715>

### ●●● Ingegneria ambientale e per la sostenibilità degli ambienti di lavoro

*Università/Istituto:* Università dell'Insubria

*Città/Paese:* Varese

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019

*TAG:* ambiente, sicurezza

*Descrizione:* Il corso di laurea magistrale è orientato sia all'ambiente, che alla sicurezza sul lavoro e risponde alle richieste dei soggetti appartenenti al mondo produttivo e dei servizi. Il percorso aumenta le capacità dell'Ingegnere di affrontare problematiche già note (la salvaguardia dell'ambiente e la sicurezza industriale) e propone nuovi temi (ad esempio il recupero strutturale e la fire-engineering e i processi di sviluppo sostenibile, comprese le fonti energetiche rinnovabili). Scopo del corso è quello di fornire una preparazione interdisciplinare consentendo agli studenti di

sviluppare adeguate capacità di studio, progettazione e gestione delle opere e dei servizi per la sicurezza dei lavoratori in ambito civile e industriale, delle attività connesse al trattamento delle acque e dei reflui gassosi, alla gestione dei rifiuti, al risparmio dell'energia, al recupero di strutture.

*Link:* <https://www.uninsubria.it/ugov/degree/4845>

### ●●● Architettura Rigenerazione Sostenibilità

*Università/Istituto:* Università di Parma

*Città/Paese:* Parma

*Tipologia:* Corso di laurea triennale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2018-2019

*TAG:* sostenibilità, rigenerazione

*Descrizione:* Il Corso di Laurea triennale in Architettura Rigenerazione Sostenibilità si caratterizza come un corso di studio generalista nel settore dell'architettura, in grado di fornire basi teoriche ad ampio spettro, ma declinate con un taglio orientato alla sostenibilità e alla rigenerazione del patrimonio e del territorio, per affrontare sia un mondo del lavoro in continua evoluzione che un eventuale proseguimento degli studi in corsi di laurea magistrale nei diversi ambiti. I laureati del Corso di Laurea in Architettura Rigenerazione Sostenibilità saranno in grado di svolgere attività quali tecnici nel settore dell'architettura presso amministrazioni pubbliche oltre a trovare sbocchi professionali presso aziende private e studi professionali del settore.

*Link:* <https://cdl-sa.unipr.it/it>

### ●●● Management e Monitoraggio del Turismo Sostenibile

*Università/Istituto:* Università di Cagliari

*Città/Paese:* Cagliari

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2017-2018

*TAG:* sostenibilità, rigenerazione

*Descrizione:* Il Corso di laurea magistrale in Management e Monitoraggio del Turismo Sostenibile (STMM) si propone di formare manager specialisti nel monitoraggio, acquisizione, elaborazione, e interpretazione di dati e processi turistici in un'ottica di sviluppo sostenibile. Attraverso un percorso formativo multidisciplinare in ambito economico, manageriale, antropologico, ambientale, informatico-statistico e giuridico, le figure professionali in uscita saranno in grado di svolgere attività di consulenza e sostegno ai processi decisionali, in ambito pubblico e privato, e di assumere ruoli direzionali e gestionali nelle imprese. Il corso è progettato in lingua italiana e inglese.

*Link:* <https://corsi.unica.it/managementemonitoraggiodelturismosostenibile/>

### ●●● Biotecnologie per la Gestione Ambientale e l'Agricoltura Sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Firenze

*Città/Paese:* Firenze

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2017-2018

*TAG:* clima, agraria

*Descrizione:* Il Corso di Laurea Magistrale si propone di formare la figura di un Biotecnologo capace di comprendere i complessi processi legati ai cambiamenti climatici e di gestire e sviluppare attività agrarie ed industriali ecosostenibili. Per la formazione di questa nuova figura di professionista è stato predisposto un percorso formativo multidisciplinare con una significativa componente di attività pratica di laboratorio.

*Link:* <https://www.bio-ems.unifi.it/>

### ●●● Sviluppo Territoriale Sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Padova

*Città/Paese:* Padova

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2017-2018

*TAG:* territorio, economia, società

*Descrizione:* Il corso, dalla forte vocazione internazionale, è caratterizzato da lezioni tenute in francese o inglese e prevede la frequenza dei corsi in diverse università europee, con la possibilità di tirocinio e tesi anche in Brasile o in Africa. Focus del percorso sono i quattro pilastri della sostenibilità declinati nel contesto del cambiamento climatico: le dinamiche socio-territoriali, le dinamiche ambientali e le dinamiche economiche, con l'obiettivo di acquisire le competenze per riconoscere l'emergere di condizioni favorevoli allo sviluppo sostenibile, elaborare progetti per lo sviluppo sostenibile, pianificare prassi correttive, e promuovere l'affermarsi di condizioni favorevoli a tale sviluppo.

*Link:* <https://elearning.unipd.it/scienzeumane/course/view.php?id=7070>

### ●●● Ingegneria per l'Ambiente e l'Edilizia Sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi La Sapienza

*Città/Paese:* Rieti

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2017-2018

*TAG:* sostenibilità, edilizia

*Descrizione:* la laurea magistrale in Ingegneria per l'Edilizia Sostenibile ha lo scopo di formare una figura professionale che, attraverso un'adeguata e approfondita preparazione tecnica interdisciplinare, sia in grado di operare in qualità di progettista, direttore di produzione e dei lavori, collaudatore, nel settore delle costruzioni edili nel rispetto della sostenibilità degli interventi, sia dal punto di vista tecnologico e dell'efficientamento energetico sia da quello della sicurezza sismica, idraulica, idrogeologica ed ambientale.

*Link:* <https://corsidilaurea.uniroma1.it/it/corso/2018/29915/il-corso>

### ●●● Sustainable agriculture - Agricoltura sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Padova

*Città/Paese:* Padova

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2016-2017

*TAG:* sostenibilità, sicurezza alimentare

*Descrizione:* Con un approccio globale ai temi della sostenibilità e della sicurezza alimentare, il corso, erogato in inglese, si pone l'obiettivo di fornire conoscenze avanzate nell'ambito dei sistemi agrari e formare figure professionali in grado di sviluppare e gestire sistemi produttivi sostenibili. Questo percorso, che offre diverse possibilità di studio all'estero, è articolato in due ambiti di studio: quello produttivo, collegato all'agronomia e alle produzioni vegetali e animali, e quello tecnologico più orientato alla gestione, tutela e valorizzazione di aria-acqua-suolo e alla gestione del territorio rurale e del processo produttivo.

*Link:* <https://www.unipd.it/offerta-didattica/corsi-di-laurea-magistrale/agraria-e-medicina-veterinaria?tipo=LM&scuola=AV&ordinamento=2016&key=AV2293>

### ●●● Sistema Alimentare: Sostenibilità, Management e Tecnologie

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Parma

*Città/Paese:* Parma

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2016-2017

*TAG:* bioscienze, tecnologie alimentari

*Descrizione:* Un progetto formativo innovativo in cui la cultura manageriale si integra con l'apporto tecnologico e scientifico delle bioscienze e delle tecnologie alimentari al fine di formare figure manageriali dotate di particolari competenze trasversali al sistema agroalimentare. Il Corso trasferisce la tradizione di ricerca scientifica e di accreditamento relativa ai Dipartimenti coinvolti (Scienze Economiche e Aziendali, Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale e Scienze degli Alimenti e del Farmaco) a favore dello straordinario contesto di imprese, consorzi, istituzioni italiane ed europee, enti di certificazioni, e filiere che connotano l'agroalimentare del nostro Paese.

*Link:* <https://cdl-salim.unipr.it/it>

### ●●● Architettura per il Progetto Sostenibile

*Università/Istituto:* Politecnico di Torino

*Città/Paese:* Torino

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2016-2017

*TAG:* sostenibilità, architettura

*Descrizione:* Il Corso di Laurea Magistrale in Architettura per il progetto sostenibile risponde alla richiesta consolidata di formare competenze professionali in grado di gestire adeguatamente la complessità del processo progettuale nei diversi ambiti e alle diverse scale, in un'ottica di sostenibilità, finalizzando le competenze a operazioni di costruzione, trasformazione e modificazione dell'ambiente fisico e del paesaggio. I laureati acquisiscono una formazione culturale che consente loro di affrontare con coscienza e competenza gli aspetti estetici, distributivi, funzionali, strutturali, tecnico-costruttivi, gestionali, economici, sociali ed ambientali, mettendo sempre in rapporto tali tematiche con quelle della sostenibilità. La lingua del Corso di Laurea è l'italiano ma è prevista l'attivazione di atelier in lingua inglese.

*Link:*

[https://didattica.polito.it/laurea\\_magistrale/architettura\\_progetto\\_sostenibile/it/presentazione](https://didattica.polito.it/laurea_magistrale/architettura_progetto_sostenibile/it/presentazione)

### ●●● Ingegneria per l'Edilizia Sostenibile

*Università/Istituto:* Università La Sapienza

*Città/Paese:* Rieti

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2016-2017

*TAG:* edilizia, territorio

*Descrizione:* Il corso di laurea ha lo scopo di formare una figura professionale capace di operare consapevolmente ed adeguatamente nell'attuale strutturazione complessa dell'edilizia e della modificazione del territorio. Esso fornisce agli studenti le conoscenze scientifiche necessarie ad una appropriata formazione tecnico-operativa nei settori dell'Ingegneria Edile e Ambientale, che hanno per finalità l'organizzazione, la salvaguardia e la modificazione a fini insediativi, dell'ambiente e del territorio in cui l'uomo vive. Obiettivo del corso di laurea è l'acquisizione di capacità di analisi, riconoscimento, comprensione e intervento nelle complesse interrelazioni esistenti tra le molteplici attività di gestione, progettazione, realizzazione, produzione e le differenti scale operative che compongono il campo proprio del settore edile, inteso come attività di trasformare di un territorio negli aspetti fisici, morfologici economici e sociali.

*Link:* <https://web.uniroma1.it/sbe/ingegneria-ledilizia-sostenibile-l23>

### ●●● Sustainable development

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Milano

*Città/Paese:* Milano

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2015-2016

*TAG:* sviluppo sostenibile, risorse

*Descrizione:* Il corso introdurrà gli studenti alla teoria e alle basi empiriche dello sviluppo sostenibile. Dopo l'introduzione del concetto e della storia dello sviluppo sostenibile, la parte più teorica del

corso presenterà analiticamente il concetto di sostenibilità nel contesto della moderna teoria della crescita enfatizzando la dicotomia ottimizzazione vs sostenibilità, l'introduzione di risorse non rinnovabili e il concetto di disaccoppiamento. La seconda parte del corso introdurrà le diverse dimensioni della sostenibilità, presenterà qual è il ruolo dello sviluppo sostenibile nel contesto internazionale e nell'agenda politica internazionale.

*Link:* <https://www.unimi.it/it/corsi/insegnamenti-dei-corsi-di-laurea/2021/sustainable-development>

### ●●● Sustainable Architecture and Landscape Design - Architettura Sostenibile e Progetto del Paesaggio

*Università/Istituto:* Politecnico di Milano

*Città/Paese:* Piacenza

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2015-2016

*TAG:* architettura, paesaggio

*Descrizione:* Il Corso integra le competenze dell'architettura con quelle del paesaggio e delle scienze agrarie, formando un architetto in grado di affrontare la progettazione architettonica, urbana e ambientale alle diverse scale, orientata alla valorizzazione delle risorse ecologiche e ambientali.

*Link:* <https://www.poliorientami.polimi.it/cosa-si-studia/corsi-di-laurea-magistrale/architettura/sustainable-architecture-and-landscape-design-architettura-sostenibile-e-progetto-del-paesaggio/>

### ●●● Management della sostenibilità e del turismo

*Università/Istituto:* Università di Trento

*Città/Paese:* Trento

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2015-2016

*TAG:* turismo, management, sostenibilità

*Descrizione:* La laurea magistrale in Management della Sostenibilità e del Turismo (MaST) fornisce una solida preparazione multidisciplinare nel campo del management, della ricerca quantitativa, dello studio del comportamento del consumatore e dell'economia dell'ambiente. Particolare attenzione è dedicata al rafforzamento delle competenze trasversali quali la capacità di lavorare in gruppo con un approccio di problem solving e di presentare criticamente i risultati del proprio lavoro.

*Link:* <https://offertaformativa.unitn.it/it/lm/management-della-sostenibilita-e-del-turismo>

### ●●● Resource economics and sustainable development / Economia delle risorse e dello sviluppo sostenibile

*Università/Istituto:* Università di Bologna

*Città/Paese:* Rimini

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2014-2015

*TAG:* ambiente, economia, sostenibilità

*Descrizione:* Il corso di laurea magistrale in Resource Economics and Sustainable Development (RESO) intende formare figure di economisti ambientali applicati di elevato profilo, caratterizzati da un'alta qualificazione professionale e in grado di ricoprire posizioni di responsabilità in enti di ricerca (nazionali e internazionali), organizzazioni locali e imprese private (nazionali e internazionali). Il percorso degli studi consente l'acquisizione di una forte preparazione nel campo dell'economia applicata e delle tecniche quantitative, con particolare riferimenti all'analisi dei problemi ambientali legati alle risorse naturali e ad una comprensione critica della complessa interazione tra decisioni economiche, forze di mercato, politiche economiche e ambiente naturale.

*Link:* <https://corsi.unibo.it/magistrale/ResourceEconomicsSustainableDevelopment>

### ●●● Gestione sostenibile dell'ambiente montano

*Università/Istituto:* Università di Bolzano

*Città/Paese:* Bolzano

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2014-2015

*TAG:* sostenibilità, paesaggio, montagna

*Descrizione:* Questo programma si concentra sullo sviluppo sostenibile del paesaggio, nonché sulla gestione dell'ecosistema e dell'uso del suolo nelle zone di montagna. Il programma è altamente interdisciplinare ed è offerto in collaborazione con l'Università di Innsbruck (Austria). Entrambe le università contribuiscono con la loro esperienza in modo integrativo alle prospettive ecologiche, ingegneristiche e socioeconomiche della gestione del paesaggio montano.

*Link:* <https://www.unibz.it/it/faculties/sciencetechnology/master-environmental-management-mountain-areas/course-offering/>

### ●●● Biologia ed ecologia dell'ambiente marino ed uso sostenibile delle sue risorse

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Napoli Federico II

*Città/Paese:* Napoli

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2014-2015

*TAG:* sostenibilità, paesaggio, ambiente marino

*Descrizione:* La Laurea Magistrale in "Biologia ed Ecologia dell'ambiente marino ed uso sostenibile delle sue risorse", in collaborazione con la Stazione zoologica Anton Dohrn Napoli, ha come obiettivi formativi qualificanti la preparazione di laureati magistrali che avranno un'approfondita conoscenza della biodiversità marina, sotto i profili morfofunzionale, evolutivo, biogeografico ed ecologico e delle sue strategie di gestione e conservazione; un'adeguata conoscenza dei meccanismi che

regolano le strategie vitali, incluse quelle riproduttive e comportamentali, degli organismi marini e di quelli che presiedono alla struttura e alla dinamica di reti trofiche ed ecosistemi marini; una profonda conoscenza delle risposte ecofisiologiche ed eco-patologiche degli organismi marini, incluse le basi tossicologiche, in relazione alle modificazioni dell'ecosistema; una adeguata conoscenza dei fondamenti fisico-chimici e geologici delle dinamiche dell'ambiente marino, in particolare sotto l'aspetto delle loro interazioni con la componente biotica; una avanzata conoscenza delle metodiche di biomonitoraggio dell'ambiente marino; adeguate competenze teorico-pratiche nelle applicazioni biomolecolari relative agli organismi marini, in particolare nei campi della farmacologia e della biomedicina; una avanzata conoscenza degli strumenti informatici e bioinformatici per la gestione e la modellizzazione dei dati, in particolare negli ambiti della valutazione della biodiversità e della dinamica degli ecosistemi.

*Link:* <https://www.unina.it/-/5872662-biologia-ed-ecologia-dell-ambiente-marino-ed-uso-sostenibile-delle-sue-risorse>

### ●●● Gestione sostenibile della qualità alimentare - Sustainable management of food quality "EDAMUS"

*Università/Istituto:* Università degli Studi della Basilicata

*Città/Paese:* Basilicata

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2012-2013

*TAG:* sostenibilità, paesaggio, ambiente marino

*Descrizione:* Il percorso di laurea magistrale offre un curriculum di studi incentrato sui temi della sostenibilità delle produzioni agroalimentari, superando il normale approccio disciplinare basato sulle scienze della Terra (agronomia, microbiologia, tecnologie) e comprendendo anche discipline afferenti alle scienze sociali, alla salute pubblica e alla pianificazione in una dimensione internazionale. La strategia formativa adottata parte dalla considerazione che i nuovi attori e le nuove aree di business del settore agroalimentare utilizzano sempre più una visione multidisciplinare che guarda contemporaneamente alla qualità, alla sicurezza e salubrità delle produzioni e alla loro sostenibilità ambientale e sociale. La qualità del cibo e le politiche sanitarie alimentari, infatti, devono tener conto di vari fattori, tra cui le informazioni socio-economiche, le questioni sociali, tecnologiche e biologiche.

*Link:* <http://portale.unibas.it/site/home/comunicati-stampa/articolo2200.html>

### ●●● Design of sustainable tourism systems – Progettazione dei sistemi turistici

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Firenze

*Città/Paese:* Firenze

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2012-2013

*TAG:* sostenibilità, turismo

**Descrizione:** La laurea magistrale mira a fornire una conoscenza approfondita delle tecniche contemporanee di organizzazione e gestione delle attività turistiche. Il percorso è caratterizzato da un programma interdisciplinare. I laureati acquisiranno le competenze di base nei settori delle scienze umane e sociali, una buona padronanza delle tecnologie dell'informazione e delle tecniche statistiche, indispensabili per un'interpretazione reale delle tendenze turistiche e dei cambiamenti di gusto della popolazione turistica, oltre a conoscenze legislative, storiche e geografiche utili per valorizzare i valori delle risorse e del patrimonio culturale di un territorio.

**Link:** <https://www.dsts.unifi.it/vp-112-description.html>

### ●●● Chimica e Tecnologie Sostenibili

**Università/Istituto:** Università Ca' Foscari Venezia

**Città/Paese:** Venezia

**Tipologia:** Corso di laurea triennale

**Periodo o anno accademico di attivazione:** a/a 2011-2012

**TAG:** sostenibilità, chimica, materie prime

**Descrizione:** Il Corso di Laurea si propone di formare laureati triennali che, oltre a **POSSEDERE** un'adeguata formazione matematica, fisica, biologia e chimica di base, siano anche in grado di usare correntemente il linguaggio chimico in tutte le sue articolazioni, di acquisire competenze di tipo tecnologico, di gestire in modo sostenibile risorse e processi di trasformazione e valorizzazione delle materie prime e dei loro prodotti e di comprendere i principi che governano le proprietà dei materiali.

**Link:** <https://www.unive.it/pag/1293/>

### ●●● Chemical engineering for industrial sustainability (Ingegneria chimica per la sostenibilità industriale)

**Università/Istituto:** Università degli Studi di Catania

**Città/Paese:** Catania

**Tipologia:** Corso di laurea triennale

**Periodo o anno accademico di attivazione:** a/a 2011-2012

**TAG:** sostenibilità, chimica, materie prime

**Descrizione:** Il corso di laurea si occupa dell'ambito dell'evoluzione tecnologica nel settore dell'Industria Chimica e dei Materiali con particolare attenzione alle tematiche della sostenibilità. Il corso si prefigge di fornire ai propri laureati una conoscenza approfondita degli aspetti teorico-scientifici della Ingegneria Chimica, con capacità nell' ideare, pianificare e progettare sistemi e processi complessi nonché identificare, formulare, e risolvere in modo innovativo, le varie problematiche tramite o approcci interdisciplinari garantendo la sostenibilità ambientale dei processi e dei materiali. Il corso è interamente svolto in lingua inglese.

**Link:** <https://www.unict.it/it/didattica/lauree-magistrali/2019-2020/chemical-engineering-industrial-sustainability>

### ●●● Sviluppo rurale sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Perugia

*Città/Paese:* Perugia

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2011-2012

*TAG:* sostenibilità, agraria

*Descrizione:* Il Corso di Laurea magistrale in Sviluppo Rurale Sostenibile ha l'intento di formare laureati con una solida formazione scientifica multidisciplinare e con adeguate conoscenze professionali necessarie a svolgere attività di gestione sostenibile delle produzioni agrarie, di programmazione, gestione e valutazione di progetti per lo sviluppo sostenibile dei territori rurali e per la valorizzazione dei processi produttivi del sistema agro-alimentare. Il laureato magistrale avrà una conoscenza approfondita del sistema "suolo-pianta-atmosfera", dei sistemi colturali e sarà in grado di gestire l'uso delle risorse interessate dalla produzione agraria al fine di garantire la sostenibilità della produzione e la qualità dell'ambiente e della vita. Inoltre rivolgerà la sua attenzione alla formazione di laureati capaci di svolgere con competenza le attività di un libero professionista interessato alle funzioni proprie di un dottore agronomo.

*Link:* <https://www.unipg.it/didattica/offerta-formativa/offerta-formativa-2018-19?idcorso=276&annoregolamento=2017>

### ●●● Ingegneria chimica e dei processi sostenibili

*Università/Istituto:* Politecnico di Torino

*Città/Paese:* Torino

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2011-2012

*TAG:* sostenibilità, chimica

*Descrizione:* Il corso di laurea magistrale in Ingegneria Chimica e dei Processi Sostenibili ha come obiettivo principale la formazione di ingegneri in grado di produrre e gestire l'innovazione tecnologia nell'industria di processo (in particolare nei settori chimico, farmaceutico, ambientale, biotecnologico, alimentare e dei nuovi materiali) mediante lo sviluppo di processi chimico-fisici sostenibili ovvero operando in modo da ridurre o eliminare l'uso e la generazione di sostanze pericolose prevenendo all'origine i rischi chimici e l'inquinamento ambientale.

*Link:* [https://didattica.polito.it/laurea\\_magistrale/ingegneria\\_chimica/it/presentazione](https://didattica.polito.it/laurea_magistrale/ingegneria_chimica/it/presentazione)

### ●●● Ingegneria dell'Ambiente per lo Sviluppo Sostenibile

*Università/Istituto:* Università La Sapienza

*Città/Paese:* Latina

*Tipologia:* Corso di laurea magistrale

*Periodo o anno accademico di attivazione:* a/a 2011-2012

*TAG:* sostenibilità, ambiente

**Descrizione:** Il corso di laurea magistrale in Ingegneria dell'Ambiente per lo Sviluppo Sostenibile si pone come obiettivo principale la formazione di una figura di ingegnere con un'impostazione analitica e un approccio progettuale fortemente interdisciplinari, capace di affrontare le problematiche della sostenibilità ambientale unendo le metodiche dell'ingegneria civile a quelle dell'ingegneria industriale e sapendo convivere con l'incertezza derivante dalla conoscenza dei sistemi complessi. Una figura con competenze in diversi campi disciplinari che le consentono sintesi analitiche e progettuali nelle e tra le diverse scale di studio ed intervento dell'ingegnere ambientale, dalla scala micro della caratterizzazione dei materiali, alla scala meso del progetto di sito, a quella macro dell'assetto del territorio.

**Link:** <https://corsidilaurea.uniroma1.it/it/corso/2020/29920/home>

### ●●● Ecotossicologia e sostenibilità ambientale

**Università/Istituto:** Università degli Studi di Siena

**Città/Paese:** Siena

**Tipologia:** Corso di laurea magistrale

**Periodo o anno accademico di attivazione:** a/a 2011-2012

**TAG:** ecotossicologia, ambiente

**Descrizione:** Il corso fornisce allo studente approfondite conoscenze nei campi dell'ecotossicologia e delle analisi di sostenibilità e gestione ambientale. La sostenibilità delle azioni umane è valutabile a partire da due punti di vista: il primo che va nella direzione di rendere sempre più rinnovabili le risorse utilizzate, il secondo che mira alla minimizzazione degli effetti sull'ambiente delle azioni umane.

**Link:** <https://ecotossicologia-ambiente.unisi.it/it>

## I. MASTER DI I LIVELLO

### ●●● Master in design per l'economia circolare

**Università/Istituto:** Università IUAV di Venezia

**Città/Paese:** Venezia

**Tipologia:** Master di I livello

**Periodo o anno accademico di attivazione:** Inizierà a fine febbraio/inizio marzo 2019 e si concluderà entro fine febbraio 2020

**TAG:** design

**Descrizione:** Come il design può contribuire a produrre e consumare responsabilmente con qualità ambientale, prosperità economica e uguaglianza sociale a beneficio delle generazioni attuali e future? Il master si focalizza sull'innovazione di prodotti e servizi capaci di rispondere alle richieste dell'ECi e si rivolge a chi è coinvolto non solo nella progettazione, ma anche nei processi di valutazione, scelta e acquisto dei prodotti.

**Link:** <http://www.mastercirculardesign.it/>

### ●●● Master in Eco-design ed Eco-innovazione

*Università/Istituto:* Scuola di Architettura e Design “E.Vittoria” dell’Università degli Studi di Camerino

*Città/Paese:* Ascoli Piceno

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* (?) non sembra attivo

*TAG:* eco-design

*Descrizione:* Il master intende formare “eco-designer”, ovvero nuove figure professionali in grado di gestire progettualmente il ciclo di vita di un prodotto.

*Link:* <https://saad.unicam.it/it/formazione/master/eco-designeco-innovazione>

### ●●● Master in Strategic Management for Global Business SMGB

*Università/Istituto:* ALTIS - Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

*Città/Paese:* Milano e Roma

*Tipologia:* Master di I livello in lingua inglese

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Economia circolare, Economia globale

*Descrizione:* Il Master fornisce agli studenti le competenze di management necessarie per diventare manager, imprenditori e consulenti innovativi e di successo dell'economia globale di domani. Al completamento del programma, gli studenti impareranno a comprendere i driver strategici del successo a lungo termine di un'azienda, riconoscendo le sfide dell'economia internazionale al fine di trasformarle in opportunità commerciali solide, innovative e sostenibili.

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-corsi-di-sviluppo-manageriale-finanza-sostenibile>

### ●●● Executive Master in Social Entrepreneurship (EMSE)

*Università/Istituto:* Università Cattolica del Sacro Cuore

*Città/Paese:* Milano e Roma

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Economia circolare, Economia globale

*Descrizione:* Il Master accompagna gli imprenditori e i manager del terzo settore nel: migliorare e rafforzare la gestione di un'organizzazione o impresa sociale; impostare nuove aree di attività; oppure progettare e realizzare una start-up sociale. Il Master è rivolto a professionisti o giovani con titolo di Laurea Triennale o Magistrale (o titolo straniero equipollente) di qualsiasi facoltà, con uno spiccato interesse per il Terzo Settore.

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-master-executive-master-in-social-entrepreneurship-emse>

### ●●● Master in Sustainable Business Administration (MSBA)

*Università/Istituto:* Università Cattolica del Sacro Cuore

*Città/Paese:* Milano e Roma

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sostenibilità, strategia

*Descrizione:* La sostenibilità sta entrando nella governance aziendale divenendo una delle priorità nelle agende di amministratori, manager e dirigenti. Sta diventando, e lo sarà ancora più in futuro, una leva strategica fondamentale: le imprese necessitano sempre più di figure capaci di integrare la sostenibilità nei diversi ruoli e attività in grado di trasformarla in un fattore di successo dell'azienda.

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-homepage-strategia-e-sostenibilita>

### ●●● Master SINT - Management e Auditing di Sistemi Integrati per l'Ambiente, l'Energia, la Qualità e la Sicurezza per la Sostenibilità

*Università/Istituto:* Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione - QUINN

*Città/Paese:* Pisa

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sistemi integrati, ambiente

*Descrizione:* Il Master è finalizzato a trasmettere ai partecipanti l'approccio metodologico e le conoscenze chiave per lo sviluppo, la gestione e la valutazione di sistemi integrati ambiente, qualità, sicurezza, energia e responsabilità sociale.

*Link:* <http://www.mastersint.it/>

### ●●● Master in sostenibilità ambientale

*Università/Istituto:* RIDEF 2.0 Politecnico di Milano

*Città/Paese:* Milano

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sistemi integrati, ambiente

*Descrizione:* Cambiamento climatico, regolazione e mercato, generazione sostenibile, management sostenibile, efficienza e pianificazione energetica.

*Link:*

[https://www.ridef2.com/iscrizioni.html?gclid=EAlaIQobChMIutuH2LGG7AIVCtOyCh3NBA7BEAAYA SAAEglv8\\_D\\_BwE](https://www.ridef2.com/iscrizioni.html?gclid=EAlaIQobChMIutuH2LGG7AIVCtOyCh3NBA7BEAAYA SAAEglv8_D_BwE)

### ●●● MaGER - Master in Green Management, Energy and Corporate Social Responsibility

*Università/Istituto:* Università Bocconi

*Città/Paese:* Milano

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* 2020-2021

*TAG:* Sistemi integrati, ambiente

*Descrizione:* Sostenibilità, responsabilità sociale e ambientale d'impresa, cambiamenti climatici, energie rinnovabili, efficienza energetica e sviluppo urbano sostenibile sono considerate, a livello globale, le sfide per il XXI secolo.

*Link:*

[https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico\\_IT/Albero+di+navigazione/Home/corsi+di+studio/master/MaGER+-+Master+in+Green+Management%2C+Energy+and+Corporate+Social+Responsibility/](https://www.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_IT/Albero+di+navigazione/Home/corsi+di+studio/master/MaGER+-+Master+in+Green+Management%2C+Energy+and+Corporate+Social+Responsibility/)

### ●●● L'economia circolare e la green economy: norme e controllo dei rischi

*Università/Istituto:* Ca' Foscari – Challenge School

*Città/Paese:* Venezia

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sistemi integrati, ambiente

*Descrizione:* Sostenibilità, gestione ambientale ed energetica e green economy, Norme e controlli ambientali, Stima, valutazione e controllo del rischio per la salute umana e l'ambiente e Economia circolare, biomateriali e recupero energetico.

*Link:* <https://www.unive.it/pag/38656/>

### ●●● GREEN & ENVIRONMENT SPECIALIST: dalla gestione qualità allo sviluppo sostenibile d'impresa

*Università/Istituto:* IFOA

*Città/Paese:* Modena

*Tipologia:* Master di I livello

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sistemi integrati, ambiente

*Descrizione:* Sostenibilità ambientale, risparmio energetico, responsabilità sociale d'impresa, sistemi gestionali integrati e personal empowerment 4.0.

*Link:* [https://www.ifo.it/corsi/pd\\_ambiente\\_energia\\_green-environment-specialist/](https://www.ifo.it/corsi/pd_ambiente_energia_green-environment-specialist/)

## II. MASTER DI II LIVELLO

### ●●● Master BioCirce

*Università/Istituto:* Promosso e organizzato da queste 4 università: Università degli Studi di Torino, Università di Milano Bicocca, Università di Bologna e Federico II di Napoli

*Città/Paese:* Milano, Torino, Bologna, Napoli

*Periodo o anno accademico di attivazione:* Gennaio 2019 - Gennaio 2020

*TAG:* bioeconomia

*Descrizione:* L'obiettivo del master è quello di formare figure professionali specializzate nei settori della economia che si basano su un uso responsabile e sostenibile di risorse biologiche e di processi biotecnologici (bioeconomia).

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 6.000 euro

*Link:* <http://masterbiocirce.com/>

### ●●● Master GECA - Gestione e Controllo dell'Ambiente: economia circolare e management efficiente delle risorse

*Università/Istituto:* Sant'Anna di Pisa

*Città/Paese:* Pisa

*Periodo o anno accademico di attivazione:* gennaio-dicembre 2019

*TAG:* Gestione circolare delle risorse

*Descrizione:* Il master vuole creare competenze di natura sistemica nella gestione delle problematiche ambientali sia nell'ottica della regolamentazione e gestione dei servizi pubblici a rete (idrici, rifiuti, energia, trasporti), sia della gestione dei cicli e dei bilanci integrati (dei materiali, dell'acqua, dell'energia).

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 74

*Costo:* 8.000 euro

*Link:* <https://www.santannapisa.it/it/formazione/gestione-e-controllo-dellambiente-economia-circolare-e-management-efficiente-delle-2>

### ●●● Economia e management delle risorse naturali e dell'ambiente

*Università/Istituto:* Università degli Studi telematica Niccolò Cusano

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Ambiente e risorse

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati in discipline socio-economiche, statistiche, tecnico-scientifiche e giuridiche

*Crediti:* 60

*Costo:* 1.500 euro

*Link:* <https://www.unicusano.it/master/economia-e-management-delle-risorse-naturali-e-dell-ambiente>

### ●● Management dell'Energia e dell'Ambiente (MEA)

*Università/Istituto:* Università degli studi Roma Tre

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Ambiente e risorse; energia

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 2.500 euro

*Link:* <https://www.uniroma3.it/corsi-post-lauream/2019-2020/management-dellenergia-e-dellambiente-mea-930/>

### ●●● Efficienza energetica e fonti energetiche rinnovabili

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Roma La Sapienza

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* energia

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 5.000 euro

*Link:* <https://www.uniroma1.it/it/offerta-formativa/master/2020/efficienza-energetica-e-fonti-energetiche-rinnovabili>

### ●●● Innovazione nell'Efficienza energetica e Sostenibilità nell'industria e nei servizi

*Università/Istituto:* Politecnico di Torino

*Città/Paese:* Torino

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

**TAG:** energia

**Descrizione:** Il corso garantisce lo sviluppo di capacità e visione strategica in uno o più dei settori di studio mediante esperienze di tirocinio presso aziende industriali (o enti) per i quali l'aspetto dell'energia riveste particolare importanza per ragioni quali: la produzione caratterizzata da attività ad elevata intensità energetica; la presenza di sistemi impiantistici complessi; la produzione di componenti o sistemi di trasformazione dell'energia; la realizzazione di impianti energetici. Nel corso del tirocinio i partecipanti avranno modo di sperimentarsi in un contesto reale, sviluppando un project work che sarà oggetto di valutazione finale.

**Destinatari:** Laurea Magistrale o equivalente in Ingegneria o altre discipline tecnico-scientifiche

**Crediti:** 60

**Costo:** N.D.

**Link:** [https://didattica.polito.it/master/efficienza\\_energetica/2019/programma](https://didattica.polito.it/master/efficienza_energetica/2019/programma)

### ●●● Ecosostenibilità ed efficienza energetica per l'architettura

**Università/Istituto:** Università degli studi di Camerino

**Città/Paese:** -

**Periodo o anno accademico di attivazione:** -

**TAG:** energia

**Descrizione:** -

**Destinatari:** Laureati in possesso della laurea specialistica o magistrale in architettura o ingegneria edile e laurea conseguita secondo le regole del vecchio ordinamento in: Ingegneria edile, Ingegneria civile, ingegneria ambiente e territorio o titolo equiparato. Per quanto riguarda le lauree in Scienze matematiche, fisiche e naturali, informatica o altre lauree a carattere scientifico l'ammissione è subordinata ad un colloquio. È richiesta per tutti la conoscenza di software CAD (2D, 3D) e di modellazione virtuale e la comprensione dell'inglese tecnico scritto.

**Crediti:** 60

**Costo:** 6.000 euro

**Link:** <https://saad.unicam.it/it/formazione/master/ecosostenibilit%C3%A0-ed-efficienza-energetica-l%E2%80%99architettura>

### ●●● Innovazione, sviluppo e gestione di reti energetiche basate su energie rinnovabili

**Università/Istituto:** Università degli Studi telematica Niccolò Cusano

**Città/Paese:** -

**Periodo o anno accademico di attivazione:** -

**TAG:** energia

**Descrizione:** -

**Destinatari:** Laureati magistrali in Ingegneria Meccanica, Civile, Energetica o Informatica

**Crediti:** 60

*Costo:* 1.700 euro (1.300 per gli Ingegneri iscritti all'Ordine)

*Link:* <https://www.unicusano.it/master/innovazione-sviluppo-e-gestione-di-reti-energetiche-basate-su-energie-rinnovabili?highlight=WyJlbmVyZ2lhIIO=>

### ●●● Rigenerazione sostenibile dell'edilizia e del territorio

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Roma La Sapienza e Politecnico di Bari

*Città/Paese:* Roma

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Edilizia sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati Magistrali in: Architettura del paesaggio, Architettura e Ingegneria edile-architettura, Architettura e Ingegneria edile, Conservazione dei beni architettonici e ambientali, Ingegneria civile, Ingegneria dei sistemi edilizi, Ingegneria per l'ambiente e il territorio, Pianificazione territoriale urbanistica e ambientale

*Crediti:* 60

*Costo:* 3.500 euro

*Link:* <https://www.uniroma1.it/it/offerta-formativa/master/2018/rigenerazione-sostenibile-delledilizia-e-del-territorio>

### ●●● Edifici e Infrastrutture Sostenibili

*Università/Istituto:* MIP Politecnico di Milano

*Città/Paese:* Milano

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Edilizia sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti in Ingegneria, Architettura e in discipline scientifiche affini.

*Crediti:* 30 CFP per Ingegneri; 15 CFP per Architetti

*Costo:* 6.500 euro (frontale); 3.500 euro (online)

*Link:* <https://www.masterpesenti.polimi.it/master-universitari/edifici-infrastrutture-sostenibili.php>

### ●●● Manutenzione e riqualificazione sostenibile dell'ambiente costruito

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Napoli Federico II

*Città/Paese:* Napoli

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Edilizia sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati LM-4 Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura, LM-4 C.U. Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura (Quinquennale), LM-12 Classe delle Lauree Magistrali in Design, LM-23 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria Civile, LM-24 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria dei Sistemi Edilizi, LM-31 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria Gestionale, LM-35 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria per l'ambiente e il territorio, LM-48 Classe delle Lauree Magistrali in Pianificazione Territoriale Urbanistica e Ambientale

*Crediti:* 60

*Costo:* 1.500 euro

*Link:* [https://www.unina.it/-/15415968-ma\\_ar\\_manutenzione-e-riqualificazione-sostenibile-dell-ambiente-costruito](https://www.unina.it/-/15415968-ma_ar_manutenzione-e-riqualificazione-sostenibile-dell-ambiente-costruito)

### ●●● BIM e progettazione integrata sostenibile

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Napoli Federico II

*Città/Paese:* Napoli

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Edilizia sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati in: LM-23 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria Civile, LM-35 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio, LM-4 Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura, LM-4 C.U. Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura (quinquennale), LM-24 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria dei Sistemi Edilizi

*Crediti:* 60

*Costo:* 3.000 euro

*Link:* <http://www.bim.unina.it/>

### ●●● Nearly zero energy buildings

*Università/Istituto:* Università degli studi di Udine

*Città/Paese:* Udine

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Edilizia sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati nelle classi LM-4, LM-17 e dalla LM-20 alla LM-35, LM-53, LM-75 o laurea vecchio ordinamento (antecedente D.M. 509/99) in Ingegneria o Architettura ovvero di un equipollente titolo di studio estero.

*Crediti:* 60

*Costo:* 4.600 euro

*Link:* <https://www.uniud.it/it/didattica/formazione-post-laurea/master/alta-formazione/master-perfezionamento-anni-precedenti/master-secondo-livello/anno-accademico-2015-2016/nearly-zero-energy-buildings-1516>

### ●●● Sustainable Mobility and Transport

*Università/Istituto:* Roma Link Campus University

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Mobilità sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 12.500 euro

*Link:*

[https://www2.unilink.it/ateneo/giurisprudenza.asp?AdsMonitorId=119259&gclid=Cj0KCQiAzz-BRCCARIsANotFgMgpGcHYDCFv\\_Ghu\\_eUrTeXQS2RVmNB\\_Z0AyCJsp8vuKLFmZpYndQaAggPEALw\\_wcB](https://www2.unilink.it/ateneo/giurisprudenza.asp?AdsMonitorId=119259&gclid=Cj0KCQiAzz-BRCCARIsANotFgMgpGcHYDCFv_Ghu_eUrTeXQS2RVmNB_Z0AyCJsp8vuKLFmZpYndQaAggPEALw_wcB)

### ●●● Agricoltura e ambiente. Gestione sostenibile degli ecosistemi agricoli e forestali

*Università/Istituto:* Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Agricoltura sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 2.000 euro

*Link:* <https://www.unicampania.it/index.php/didattica/master/bandi-di-ammissione/6324-master-di-ii-livello-in-agricoltura-e-ambiente-gestione-sostenibile-degli-ecosistemi-agricoli-e-forestali-a-a-2018-2019>

### ●●● Pianificazione e progettazione sostenibile delle aree portuali

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Napoli Federico II

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

**TAG:** Mobilità sostenibile; blue growth

**Descrizione:** -

**Destinatari:** Laureati in LM-4 Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura, LM-4 C.U. Classe delle Lauree Magistrali in Architettura e Ingegneria Edile-Architettura (Quinquennale), LM-23 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria Civile, LM-24 Classe delle Lauree Magistrali in Ingegneria dei Sistemi Edilizi, LM-48 Classe delle Lauree Magistrali in Pianificazione Territoriale Urbanistica e Ambientale

**Crediti:** 60

**Costo:** 1.000 euro

**Link:** [http://www.unina.it/-/1026143-ma\\_ar\\_pianificazione-e-progettazione-sostenibile-delle-aree-portuali](http://www.unina.it/-/1026143-ma_ar_pianificazione-e-progettazione-sostenibile-delle-aree-portuali)

### ●●● Sustainable blue growth

**Università/Istituto:** Università degli studi di Trieste

**Città/Paese:** -

**Periodo o anno accademico di attivazione:** -

**TAG:** Blue growth

**Descrizione:** -

**Destinatari:** Laureati Magistrali

**Crediti:** 60

**Costo:** 3.056 euro

**Link:** <https://www.units.it/news/sustainable-blue-growth>

### ●●● Rigenerazione sostenibile. Progetto multidisciplinare per ri-costruire la città resiliente

**Università/Istituto:** Alma Mater Studiorum Università di Bologna

**Città/Paese:** -

**Periodo o anno accademico di attivazione:** -

**TAG:** Sostenibilità urbana

**Descrizione:** -

**Destinatari:** Laureati in LM-4 Architettura e Ingegneria Edile-Architettura (e 4/S Architettura e Ingegneria Edile- Architettura, Architettura VO, Ingegneria edile VO), LM-23 Ingegneria Civile (e 28/S, Ingegneria civile VO), LM-48 Pianificazione urbanistica territoriale ed ambientale (e 54/S Pianificazione territoriale urbanistica e ambientale, Urbanistica VO), LM-69 Scienze e tecnologie agrarie (e 77/S Scienze e tecnologie agrarie, Scienze agrarie tropicali e subtropicali VO), LM-73 Scienze E Tecnologie Forestali Ed Ambientali (e 74/S Scienze e gestione delle risorse rurali e forestali, Scienze forestali VO, Scienze forestali e ambientali VO).

**Crediti:** 60

*Costo:* 4.500 euro

*Link:* <https://www.unibo.it/it/didattica/master/2018-2019/rigenerazione-sostenibile-progetto-multidisciplinare-per-ri-costruire-la-citta-resiliente-5509>

### ●●● **Economia e progettazione Europea dello Sviluppo Territoriale Sostenibile (MEPE)**

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Roma Tor Vergata

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Gestione del territorio

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 5.000 euro

*Link:* [https://web.uniroma2.it/module/name/Content/navpath/OFF/section\\_parent/7094](https://web.uniroma2.it/module/name/Content/navpath/OFF/section_parent/7094)

### ●●● **Rendicontazione Innovazione Sostenibilità**

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Roma Tor Vergata

*Città/Paese:* -

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Gestione sostenibile

*Descrizione:* -

*Destinatari:* Laureati magistrali o equivalenti degli ordinamenti precedenti in tutte le materie.

*Crediti:* 60

*Costo:* 7.000 euro

*Link:* [https://web.uniroma2.it/module/name/Content/navpath/OFF/section\\_parent/7114](https://web.uniroma2.it/module/name/Content/navpath/OFF/section_parent/7114)

### ●●● **BBChina – Master Programme on Bio-Based Circular Economy: From Fields to Bioenergy, Biofuel and Bioproducts in China**

*Università/Istituto:* Università di Firenze (Italia, Coordinatore); University of Rostock (Germania); Mälardalen University (Svezia); Tongji University (Cina); East China University of Science and Technology (Cina); SiChuan University (Cina); CESIE (Italia)

*Città/Paese:* Università in Cina

*Periodo o anno accademico di attivazione:* Da settembre 2019

*TAG:* Imprenditorialità | EC bio-based | Cooperazione internazionale

*Descrizione:* La costruzione del progetto è ancora in progress Master Internazionale sull'Economia Biobased (Biomassa per Energia e Bioprodotto) negli Istituti di Istruzione Superiore (IIS) cinesi, la cui

implementazione sarà supportata da strumenti di e-learning. L'obiettivo principale è il rafforzamento delle interazioni tra IIS, industria e business in Cina nel settore dell'EC (risultato atteso > 45 laureati in Economia Biobased per il mercato del lavoro cinese).

*Link:* <https://cesie.org/project/bbchina/>

### ●●● Master in Finanza: strumenti, mercati e sostenibilità (FinSMS)

*Università/Istituto:* Università Cattolica del Sacro Cuore

*Città/Paese:* Milano

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Finanza, Sostenibilità

*Descrizione:* Il Master Cattolica fornisce competenze avanzate in finanza tradizionale integrate ai più moderni principi di finanza etica e sviluppo sostenibile e si rivolge a giovani che hanno conseguito la Laurea Magistrale, provenienti sia da facoltà scientifiche che umanistiche.

*Destinatari:* Laureati magistrali, provenienti sia da facoltà scientifiche che umanistiche.

*Link:* [https://altis.unicatt.it/altis-master-finanza-sostenibilita-milano?gclid=EAlaIqobChMlv6jynb2E7AIVTuh3Ch1CUwQpEAAYASAAEgIm7fD\\_BwE](https://altis.unicatt.it/altis-master-finanza-sostenibilita-milano?gclid=EAlaIqobChMlv6jynb2E7AIVTuh3Ch1CUwQpEAAYASAAEgIm7fD_BwE)

## III. ALTRO (RICERCHE, DOTTORATI, INIZIATIVE SPECIALI)

### ●●● Laboratorio Manifattura Digitale (LDM)

*Università/Istituto:* Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno" - Università degli Studi di Padova

*Città/Paese:* Padova

*Tipologia:* Gruppo di ricerca

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Industria 4.0

*Descrizione:* Spazio di approfondimento e discussione sull'evoluzione della manifattura italiana a partire dalle trasformazioni introdotte dalle tecnologie digitali (Industria 4.0). Promuove ricerche e studi sui modelli di adozione delle tecnologie digitali e sul loro impatto sulla strategia dell'impresa e sul suo modello di business. Organizza eventi ed incontri per la diffusione pubblica dei risultati di ricerca. Pubblicazione del rapporto "Le opportunità di business e di innovazione dell'economia circolare e l'industria 4.0" (2017)

*Link:* <https://economia.unipd.it/LMD/laboratorio-manifattura-digitale>

### ●●● EcoDesign e Systemic Design

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Scienze Gastronomiche

*Città/Paese:* Pollenzo

*Tipologia:* ricerca

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Food & circular economy (design, sustainability, packaging)

*Descrizione:* Franco Fassio è ricercatore in Eco Design e Systemic Design; fa parte della Direzione Scientifica del Circular Economy for Food Monitor. Ha scritto il libro "Circular Economy for Food" (Ed. Ambiente, 2018)

*Link:* <https://www.unisg.it/docenti/franco-fassio/>

### ●●● Rete delle università per lo sviluppo sostenibile (RUS)

*Università/Istituto:* Rete delle università per lo sviluppo sostenibile

*Città/Paese:* Italia

*Tipologia:* network

*Periodo o anno accademico di attivazione:* -

*TAG:* Sostenibilità | Responsabilità | Università italiane

*Descrizione:* Prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutti gli Atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. In particolare, c'è un gruppo di lavoro focalizzato sul tema dei rifiuti.

*Link:* <https://sites.google.com/unive.it/rus/home>

### ●●● TOP STARS 2018 - EIT Raw Materials Summer School

*Università/Istituto:* Università di Trento

*Città/Paese:* Trento

*Tipologia:* Summer/Winter school

*Periodo o anno accademico di attivazione:* edizione precedente 16-25 luglio 2018

*TAG:* Riciclo e riuso delle materie prime

*Descrizione:* Scuola estiva e invernale che, attraverso un approccio pratico, mira a educare dottorandi e dottorande, giovani ricercatori e ricercatrici all'innovazione e all'imprenditorialità nel campo delle materie prime definite "critiche" per la loro importanza economica e per i rischi legati al loro approvvigionamento.

*Link:* <https://international.unitn.it/incoming/eit-raw-materials-topstars-2018-summer-school>

### ●●● Civiltà dei rifiuti ed economia circolare

*Università/Istituto:* Corso di Laurea di Ingegneria Industriale e Corso di Laurea di Economia del Polo Scientifico e Didattico di Terni - Università degli Studi di Perugia

*Città/Paese:* Terni

*Tipologia:* Ciclo di seminari

*Periodo o anno accademico di attivazione:* marzo-maggio 2018

*TAG:* Buone pratiche d'impresa circolare

*Descrizione:* Il ciclo di seminari si inquadra nell'attività di ricerca svolta dal Dipartimento di Economia per il progetto dell'"Economia Civile nel territorio ternano" finanziato dalla Fondazione CARIT. I seminari costituiscono attività didattica integrativa per il corso di laurea in "Progettazione Circolare per la Sostenibilità" di Ingegneria Industriale a Terni e per l'insegnamento di "Economia dell'Ambiente" del corso di laurea magistrale in "Economia e Direzione di impresa". Durante i seminari, sono state presentate imprese che hanno come loro attività principale l'economia circolare o che conducono il loro business nel rispetto dei principi dell'economia circolare. Sono stati anche analizzati alcuni esempi di insediamenti urbani progettati e costruiti in base ai criteri dell'economia circolare (il villaggio di Sant'Apollinare/Perugia).

*Link:* <https://www.terni.unipg.it/civilta-dei-rifiuti-ed-economia-circolare>

### ●●● Innovation for the Circular Economy

*Università/Istituto:* Università degli Studi di Torino

*Città/Paese:* Torino

*Tipologia:* dottorato

*Periodo o anno accademico di attivazione:* avviato nell'a/a 2017-2018

*TAG:* Economia circolare

*Descrizione:* I processi di produzione e di gestione dei beni e dei servizi secondo logiche lineari hanno esaurito le loro capacità espansive e di produzione di valore. La curva dei costi delle materie prime si approssima alla curva dei prezzi dei prodotti, generando rilevanti criticità per l'economia e per il pianeta. In quest'ottica nell'ambito della crisi globale e delle sue molteplici implicazioni, il modello della Circular Economy prevede un ripensamento, in ottica innovativa, della progettazione di beni e servizi.

*Link:* <https://inno-ce.campusnet.unito.it/do/home.pl>

## IV. PERCORSI DI FORMAZIONE CONTINUA

### FORMAZIONE CONTINUA PER NEO-LAUREATI o GIOVANI MANAGER

#### ●●● Master Energy Management, sostenibilità e gestione ambientale

*Ente erogatore:* 24Ore Business School

*Durata:* 11 mesi

*Descrizione:* Il Master intende formare nuove figure professionali, altamente specializzate, che conoscano tutte le fasi della filiera dell'energia e del gas e che siano in grado di gestire programmi di sviluppo e attuare progetti di innovazione orientati al green, con un'attenzione particolare all'impatto delle nuove tecnologie e della digitalizzazione del settore

*Destinatari:* giovani laureati e laureandi in discipline tecnico-scientifiche, economiche, umanistiche e giuridiche, interessati ad acquisire le competenze chiave per introdursi e avviare un percorso di carriera nei settori dell'Energia, dell'Ambiente e della Sostenibilità

*Costo:* 12.000€

*Sede:* Milano

*Link:* <https://www.24orebs.com/ambiente-energia-pa/master-energy-management-sostenibilit-e-gestione-ambientale-master-full-time-con-stage-roma>

### ●●● Master Quality Esperti in Sistemi di Gestione Aziendale Qualità, Ambiente, Energia, Sicurezza

*Ente erogatore:* ANGQ - UNIFORM GROUP

*Durata:* 8 mesi

*Descrizione:* L'obiettivo del Master è favorire la formazione di figure professionali in grado di operare fin da subito in realtà rappresentative del sistema economico produttivo aziendale; saper condurre ogni aspetto della gestione aziendale, dagli aspetti tecnici a quelli manageriali ed amministrativi, utilizzando strumenti di pianificazione e monitoraggio delle attività, spostando il focus complessivo dalla pura conformità normativa verso un sistema di governo delle performance che soddisfi in primis i bisogni dell'organizzazione stessa (compresi quelli di carattere finanziario); supportare la Direzione nelle scelte strategiche orientate al successo.

*Destinatari:* neo-laureati

*Costo:* -

*Sede:* Roma e Milano

*Link:* [https://www.uniform.com/landing/ac-master-uniform-group-quality/?gclid=Cj0KCQiA2uH-BRCCARIsAEeef3IUdPNvDCujOyEYk0bjJidaR6V7gMFqjWiosYBvXiCWvBhG42ZA7saAj92EALw\\_wcB](https://www.uniform.com/landing/ac-master-uniform-group-quality/?gclid=Cj0KCQiA2uH-BRCCARIsAEeef3IUdPNvDCujOyEYk0bjJidaR6V7gMFqjWiosYBvXiCWvBhG42ZA7saAj92EALw_wcB)

### ●●● GREEN ENERGY AND SUSTAINABLE BUSINESSES

*Ente erogatore:* Fondazione Bologna University Business School

*Durata:* 12 mesi full time

*Descrizione:* Il Master Global MBA si suddivide in tre cicli. Il programma del primo ciclo prevede lo studio delle basi di general management, mentre nel secondo e nel terzo ciclo saranno affrontate materie di management skills e i corsi specifici di ogni indirizzo *Destinatari:* giovani manager che intravedono nelle sfide imposte dai cambiamenti climatici il principio su cui costruire il futuro delle imprese.

*Costo:* 35.000€

*Sede:* Bologna

*Link:* <https://www.bbs.unibo.it/global-mba/mba-green-energy-and-sustainable-businesses/>

### ●●● New sustainable fashion

*Ente erogatore:* Milano Fashion Institute

*Durata:* 120 ore (4 settimane)

*Descrizione:* corso intensivo sulla moda responsabile in lingua inglese

*Destinatari:* neolaureati e laureandi, giovani manager, professionisti e giovani imprenditori desiderosi di affrontare le sfide della responsabilità nel settore della moda. Nello specifico il corso è costruito attorno alle figure professionali di junior brand manager, product manager, retail manager, PR & communication manager che mirano a comprendere il potenziale della sostenibilità, futuri CSR manager e giovani imprenditori che desiderano lanciare un'iniziativa imprenditoriale con sostenibilità in il suo DNA.

*Costo:* 2.600€

*Sede:* Milano

*Link:* <https://www.milanofashioninstitute.com/short-courses/new-sustainable-fashion>

## FORMAZIONE CONTINUA PER EXECUTIVE

### ●●● SUSTAINABILITY TRANSITION MANAGEMENT

*Ente erogatore:* Fondazione Bologna University Business School

*Durata:* 12 mesi part-time

*Descrizione:* l'Executive Master in Sustainability Transition Management ha l'obiettivo di fornire a Manager e Professionisti gli strumenti operativi e le conoscenze strategiche al fine di sviluppare la loro carriera professionale a livello internazionale sul tema della sostenibilità globale.

*Destinatari:* Dirigenti, quadri, manager e consulenti di imprese profit, non profit, cooperative, degli enti di rappresentanza

*Costo:* 13.800€ per iscrizioni a titolo individuale; 16.200 € per iscrizioni a titolo aziendale

*Link:* <https://www.bbs.unibo.it/master-executive/executive-master-in-sustainability-transition-management/>

*Sede:* Bologna

### ●●● Executive Master in Circular Economy Management

*Ente erogatore:* Luiss Business School

*Durata:* 12 mesi

*Descrizione:* obiettivo del master è formare professionisti in grado di cogliere le necessità e le opportunità e allo stesso tempo coniugare strettamente produzione, ambiente e business.

*Destinatari* Il Master si rivolge a tutti coloro che svolgono o intendono svolgere attività nei settori afferenti alla gestione ambientale in imprese private, amministrazioni pubbliche, istituzioni internazionali, ONG, Energy Service Companies, imprese di Utilities.

*Costo:* 10.000€

*Sede:* Roma

*Link:* <https://businessschool.luiss.it/master-circular-economy/>

### ●●● SUSTAINABILITY AND BUSINESS INNOVATION

*Ente erogatore:* Fondazione Bologna University Business School

*Durata:* 12 mesi part-time

*Descrizione:* L'Executive Master in Sustainability and Business Innovation è creato per sviluppare una visione strategica nuova e per fornire competenze e strumenti operativi a coloro che gestiscono nelle proprie organizzazioni processi di sostenibilità, economia circolare e innovazione sociale

*Destinatari:* dirigenti, quadri, manager e consulenti di imprese profit, no profit, cooperative, degli enti di rappresentanza

*Costo:* 13.800€ per iscrizioni a titolo individuale; 16.200€ per iscrizioni a titolo aziendale

*Sede:* Bologna

*Link:* <https://www.bbs.unibo.it/master-executive/sustainability-and-business-innovation/#presentazione>

### ●●● PROFESSIONE SOSTENIBILITÀ

*Ente erogatore:* Business School ALTIS

*Durata:* 4 giorni di aula (7 moduli di 2 giorni ciascuno)

*Descrizione:* Il corso "Professione sostenibilità" è pensato per chi cerca un percorso di formazione, aggiornamento e confronto sulla sostenibilità aziendale

*Destinatari:* Manager della sostenibilità e professionisti di altre funzioni aziendali

*Costo:* 3.900 €

*Sede:* Disponibile on-line

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-corsi-di-alta-formazione-professione-csr>

### ●●● MODELLI DI BUSINESS PER LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

*Ente erogatore:* Business School CUOA

*Durata:* 3 mesi part time

*Descrizione:* Creazione di valore e modelli di business le interdipendenze tra circolarità, sostenibilità e contesti ambientali e paesaggistici, comprendere i cambiamenti ambientali degli eco sistemi.

*Destinatari:* Imprenditori, dirigenti, manager e quadri aziendali e della Pubblica Amministrazione

*Costo:* n.d.

*Sede:* Padova

*Link:* <https://www.cuoa.it/ita/formazione/corsi-executive/modelli-di-business-per-la-sostenibilit%C3%A0-ambientale>

### ●●● L'ECONOMIA CIRCOLARE E LA GREEN ECONOMY: NORME E CONTROLLO DEI RISCHI

*Ente erogatore:* Business School CA' FOSCARI - CHALLENGE SCHOOL

*Durata:* 198 ore (incontri settimanali il venerdì e il sabato)

*Descrizione:* Il corso permette di acquisire le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie per affrontare con professionalità le tematiche relative alla gestione integrata dell'ambiente e dell'energia, con particolare riferimento al mondo delle imprese.

*Destinatari:* Professionisti, manager già in azienda e neolaureati in ambito ambientale interessati a specializzarsi nel settore della green economy

*Costo:* 3.000€

*Sede:* Venezia

*Link:* <https://www.unive.it/pag/38656/>

### ●●● FINANZA SOSTENIBILE

*Ente erogatore:* Business School ALTIS

*Durata:* 5 moduli di 2 giorni ciascuno (80 ore)

*Descrizione:* Attraverso una didattica interattiva e una docenza affidata a consulenti, manager e docenti universitari, i partecipanti potranno acquisire strumenti e competenze utili a mettere immediatamente in pratica gli insegnamenti all'interno della propria organizzazione o azienda e leggere con maggiore competenza i cambiamenti costanti del settore. Il corso bilancia momenti formativi a carattere strutturato con veri e propri banchi di prova in cui confrontarsi e sperimentare i meccanismi operativi appresi.

*Destinatari:* operatori e professionisti del settore bancario, assicurativo e dell'asset management che desiderano affrontare un percorso di formazione o di aggiornamento compatibile con l'attività lavorativa. *Costo:* 2.700€

*Sede:* Milano/Roma

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-corsi-di-sviluppo-manageriale-finanza-sostenibile>

### ●●● GESTIONE STRATEGICA DELL'ECONOMIA CIRCOLARE. PER UNA TRANSIZIONE VERSO NUOVI MODELLI PRODUTTIVI

*Ente erogatore:* Business School ALTIS

*Durata:* 64 ore

*Descrizione:* il corso Gestione strategica dell'economia circolare favorisce una adeguata comprensione di come l'economia circolare possa essere applicata nelle aziende, partendo dalla definizione dell'approccio strategico fino all'implementazione operativa attraverso la progettazione dei prodotti, l'acquisizione delle competenze chiave, lo sviluppo delle tecnologie specifiche e la misurazione della circolarità a livello aziendale e di prodotto.

*Destinatari:* Junior professional e senior professional (3-4 anni esperienza lavorativa), neo-laureati.

*Costo:* 500€

*Sede:* FAD asincrona

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-homepage-strategia-e-sostenibilita>

### ●●● SOSTENIBILITÀ IN AZIONE

*Ente erogatore:* Business School ALTIS

*Durata:* quattro laboratori tematici che si articolano in 5 mezze giornate ciascuno (80 ore in totale)

*Descrizione:* Percorso per definire la strategia di sostenibilità in azienda e gestire gli strumenti e le tecniche di misurazione e valutazione d'impatto. Successivo al Corso Professione Sostenibilità.

*Destinatari:* Professionisti che vogliono mettersi alla prova e generare un impatto positivo nella propria organizzazione.

*Sede:* Milano

*Costo:* 2.000€ per ciascun laboratorio

*Link:* <https://altis.unicatt.it/altis-programmi-di-alta-formazione-sostenibilita-in-azione>

### ●●● ECONOMIA CIVILE, IMPRESA RESPONSABILE E FINANZA SOSTENIBILE

*Ente erogatore:* Scuola di Economia Civile Impresa Sociale Srl

*Durata:* 7 moduli da 2 giornate (112 ore)

*Descrizione:* il corso di alta formazione analizza il paradigma dell'Economia civile nei suoi aspetti principali, introduce i partecipanti alla figura dell'imprenditore e del manager civile, sia in via teorica sia avvalendosi di testimonianze e di "case study" e trasferisce un insieme di categorie concettuali, quali le organizzazioni come 'sistema aperto' per il bene comune, la responsabilità 'civile' di impresa, il ruolo della finanza, utili a vivere le organizzazioni come uno strumento di civilizzazione del mercato e di sviluppo umano integrale.

*Destinatari:* Coloro che nelle organizzazioni, nelle imprese, nella pubblica amministrazione ricoprono, a vari livelli, ruoli di responsabilità e di coordinamento.

*Costo:* 1.500€

*Sede:* in presenza (Firenze) e online

*Link:* <https://www.scuoladieconomicivile.it/corso-di-alta-formazione/>

### ●●● CREARE VALORE CON LA SOSTENIBILITÀ

*Ente erogatore:* Business School SDA Bocconi

*Durata:* 24 ore

*Descrizione:* il programma affronta e approfondisce il tema della sostenibilità dal punto di vista dell'impresa. Il suo obiettivo principale sta nel far comprendere come un'impresa, sulla base di una "materiality analysis", può diagnosticare i suoi problemi e introdurre percorsi di innovazione.

*Destinatari:* Imprenditori, manager e responsabili di funzione.

*Costo:* 2.300€

*Sede:* Milano e online

*Link:* <https://www.sdabocconi.it/it/formazione-manageriale/creare-valore-sostenibilita>

### ●●● GREEN MANAGER LAB

*Ente erogatore:* Green Manager Lab

*Durata:* 8 ore

*Descrizione:* Laboratorio formazione per la sostenibilità ambientale: formazione in outdoor, team building, competizione sportiva, laboratorio parco, debriefing, certificato green team, follow Up.

*Destinatari:* Imprenditori, manager e responsabili di funzione.

*Costo:* -

*Sede:* Monza

*Link:* <https://greenmanagerlab.org/il-format>

### ●●● CORSI DI GESTIONE ED EFFICIENZA ENERGETICA

*Ente erogatore:* MIPU - Energy School

*Durata:* Moduli da 8 ore

*Descrizione:* Corsi sulla gestione delle risorse naturali, risparmio energetico ed efficientamento dei consumi per una maggiore sostenibilità.

*Destinatari:* Per tutti i lavoratori

*Costo:* -

*Sede:* Brescia

*Link:* <https://mipu.eu/mipu-energy-school/i-nostri-corsi/>

### ●●● SUSTAINABILITY MANAGEMENT

*Ente erogatore:* VENTITRENTA (società benefit specializzata in sostenibilità)

*Durata:* Moduli da 8 ore

*Descrizione:* Le imprese, implementando politiche di sostenibilità, mirano a perseguire una combinazione virtuosa delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, attraverso l'integrazione di considerazioni ambientali e sociali nella strategia, nei processi e nei prodotti/servizi di business, con l'obiettivo di generare valore in una prospettiva di lungo periodo.

*Destinatari:* Manager e direttivi

*Costo:* -

*Sede:* Roma

*Link:* <https://ventitrenta.it/sustainability-management/>

### ●●● ACCADEMIA PER LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

*Ente erogatore:* Accademia Sostenibilità d'Impresa

*Durata:* percorso formativo annuale che prevede 1 sessione introduttiva da 6 ore; 5 seminari specialistici in 10 mezze giornate; 1 seminario specialistico in 2 giornate intere

*Descrizione:* l'insieme degli interventi formativi si propone di affrontare il tema di come sia possibile migliorare il proprio profilo strategico in un contesto di mercati e stili di vita sostenibili, comprendendo come selezionare le attività e le priorità volte ad avviare i processi di cambiamento necessari.

*Destinatari:* Manager della Sostenibilità e delle diverse funzioni aziendali.

*Costo:* 300 € (sessione da 6 ore); 400 € (seminario da 8 ore); 800 € (seminario da 16 ore).

*Sede:* Milano

*Link:* <https://www.accademiadellasostenibilita.org>

### ●●● I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

*Ente erogatore:* TUV Italia

*Durata:* 8 ore

*Descrizione:* Definizione e applicazione del Bilancio di Sostenibilità e approfondire le linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità.

*Destinatari:* Responsabili delle varie funzioni aziendali, in particolare, responsabili di sistemi di gestione, responsabili comunicazione e marketing, responsabili CSR, responsabili del Bilancio di Sostenibilità e consulenti.

*Costo:* n.d.

*Sede:* Milano

*Link:* <https://www.tuv.it/it-it/attivita/tuev-italia-akademie-formazione/catalogo/accountability-corporate-responsibility/i-principi-di-redazione-del-bilancio-di-sostenibilita>

### ●●● CORSI DI FORMAZIONE SULLA SOSTENIBILITÀ E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

*Ente erogatore:* TUV Italia

*Durata:* 8 ore

*Descrizione:* Gli strumenti europei per la finanza sostenibile e Strumenti per la misura e comunicazione della sostenibilità ambientale di impresa e di prodotto.

*Destinatari:* Manager e direttivi.

*Costo:* n.d.

*Sede:* Milano

*Link:* <https://www.tuv.it/it-it/attivita/tuev-italia-akademie-formazione/formazione-sulla-sostenibilita-e-la-csr>

### ●●● CSR MANAGEMENT E AGENDA ONU 2030

*Ente erogatore:* Sara Cirone Group - società di consulenza benefit

*Durata:* 8 ore

*Descrizione:* Storia della CSR, definizioni di CSR, sostenibilità nei sistemi di gestione aziendale, descrizione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, principali enti internazionali in materia di SDGs. Gli SDGs nell'organizzazione aziendale.

*Destinatari:* Imprese di tutte le dimensioni, Organizzazioni non-profit, enti pubblici.

*Costo:* n.d.

*Sede:* Bologna e Pescara

*Link:* <https://www.saracironegroup.com/corsi/>

### ●●● RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA

*Ente erogatore:* Agenzia per il lavoro Job Select

*Durata:* 8 ore

*Descrizione:* Il corso si propone di fornire ai partecipanti una introduzione alla promozione dei principi dello sviluppo sostenibile in azienda, attraverso il trasferimento dei principi teorici dello Sviluppo Sostenibile e inclusivo e i Principi teorici di R.S.I. (Metodologie di applicazione, Definizione di corrette strategie d'azione in ottica R.S.I.)

*Destinatari:* Manager d'impresa, di organizzazioni non profit e di enti pubblici

*Costo:* n.d.

*Sede:* Padova

*Link:* <https://www.jobselectformazione.it/responsabilita-sociale-dimpresa/>

### ●●● BUSINESS SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY

*Ente erogatore:* Fondazione Bologna University Business School

*Durata:* 32 ore

*Descrizione:* il programma permette di acquisire le capacità e gli strumenti per la gestione della Triple bottom line della gestione finanziaria e dei rischi a livello sociale e soprattutto ambientale. Questi strumenti mirano al raggiungimento di una business performance in linea con le esigenze di valorizzazione delle risorse e dei requisiti fondanti della Circular Economy.

*Destinatari:* Dirigenti, quadri, manager e consulenti di imprese profit, non profit, cooperative, degli enti di rappresentanza

*Costo:* 2.300 €

*Sede:* Bologna

*Link:* <https://www.bbs.unibo.it/open-program/business-sustainability-circular-economy/>

### ●●● SOSTENIBILITÀ NELLA GOVERNANCE D'IMPRESA: LA GESTIONE D'IMPRESA NEGLI AMBITI SOCIALE E AMBIENTALE

*Ente erogatore:* Collegio Universitario di merito ARCES

*Durata:* Da 8 a 24 ore in base al livello di approfondimento

*Descrizione:* Il corso si propone di fornire ai partecipanti le chiavi di lettura delle metodologie e tecniche operative necessarie per redigere e pubblicare una Dnf che copra i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche delle imprese.

*Destinatari:* Manager di alta direzione imprenditori membri di Cda consulenti di società pubbliche e private sustainability manager CSR manager CFO investor relators avvocati d'affari

*Costo:* da 220 € (livello base) a 660 € (livello avanzato)

*Sede:* Palermo e Catania

*Link:* <https://www.arces.it/attivita-di-formazione/catalogo-corsi-arces/catalogo-corsi-arces-unitario/sostenibilita-governance-impresa/>

## Conclusioni

L'indagine effettuata evidenzia una crescita significativa dell'offerta da parte delle istituzioni universitarie, molto attive sia a livello di corsi di laurea che di master (primo e secondo livello).

È possibile notare una trasversalità molto spiccata, tant'è che la sostenibilità viene declinata nelle classi di laurea di area agraria, alimentare, biotecnologica, biologica, chimica, ingegneristica, turistica ed economica, anche se a quest'ultima prospettiva sono dedicati solo due corsi di laurea.

Secondo una rilevazione del Sole24Ore<sup>1</sup> la crescita dei corsi di laurea dedicati allo sviluppo sostenibile non è stata lineare. Fino al 2014 se ne contavano circa 18 tra chiusure e nuove aperture. Dal 2015 è iniziato l'aumento. Prima 22, poi 24 nel 2016, 28 nel 2017, 30 nel 2018 e 37 nel 2019. Tale numero potrebbe ulteriormente crescere, dati i 22 corsi (9 triennali e 13 magistrali) in attesa di attivazione per l'anno accademico 2020/2021. Se venissero approvati la sostenibilità potrebbe caratterizzare ben 59 lauree.

Per quanto concerne i Master di primo livello, la metà dei corsi è dedicata all'economia circolare e alla gestione degli aspetti ambientali, cui si aggiungono due corsi con una focalizzazione sui sistemi di gestione integrati. Due corsi hanno una prospettiva strategica e di Business Administration, mentre un corso è dedicato all'imprenditoria sociale.

L'offerta dei master di secondo livello è più ampia e molto specializzata. Su un totale di 23 corsi analizzati, emerge una forte concentrazione di corsi dedicati ad Ambiente ed Energia (8 in totale) e all'edilizia e alla progettazione sostenibile (9). Solo due corsi prevedono una prospettiva manageriale, con un approfondimento della gestione sostenibile degli aspetti finanziari e dell'approccio trasversale a innovazione, rendicontazione e sostenibilità. Il panorama dei master di secondo livello si chiude con tre corsi che affrontano aspetti molto specifici: uno la mobilità sostenibile, uno l'agricoltura sostenibile e il terzo approfondisce il tema della cosiddetta 'Blue Economy'.

L'analisi ha preso, inoltre, in considerazione alcune iniziative specifiche realizzate dalle Università come ad esempio gruppi di ricerca (Laboratorio Manifattura Digitale; Eco-design e Systemic Design); attivazione di dottorati (Università di Torino: Innovation for the Circular Economy); summer schools (Università di Trento: summer school rivolta a dottorandi sulle materie prime definite "critiche"); network (Rete delle università per lo sviluppo sostenibile) o cicli di seminari nell'ambito di corsi di laurea.

Sul fronte della formazione continua, emerge un quadro dominato in prevalenza dalle Business School di emanazione universitaria e dalla loro offerta di percorsi master professionalizzanti e di lunga durata, che per la loro natura, anche se rivolti al mondo del lavoro, sono più facilmente fruibili da neo-laureati o giovani da poco entrati nel mercato del lavoro e alla ricerca di una specializzazione.

---

<sup>1</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/gia-attivi-37-corsi-laurea-all-insegna-sostenibilita-ACITeilB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/gia-attivi-37-corsi-laurea-all-insegna-sostenibilita-ACITeilB?refresh_ce=1)

L'offerta di formazione continua può essere suddivisa in tre principali filoni:

- Master sulla Sostenibilità declinata nei suoi vari aspetti organizzati dalle Business School, principalmente di emanazione universitaria (Luiss Business School, Bologna University Business School, Altis Università Cattolica, Business School Ca' Foscari), ma non solo (ad esempio CUOA o la Business School del Sole24Ore); questa offerta è rivolta o specificatamente ai neo-laureati o giovani manager da poco entrati nel mondo del lavoro o a persone già stabilmente inserite nel mercato del lavoro.
- Corsi di media lunghezza (tra le 24 e le 100 ore) finalizzati a fornire strumenti e competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro. Tali corsi si concentrano su sostenibilità ambientale ed economia circolare (3 corsi, presenti nell'offerta di Altis, CuoA e Business School Ca' Foscari); sulla finanza sostenibile (2 corsi, realizzati da Altis e Scuola dell'Economia Civile). Due corsi di Altis si rivolgono espressamente alla figura del Responsabile della Sostenibilità, mentre un solo corso, realizzato da SDA Bocconi, sembra guardare all'Alta Direzione con l'obiettivo di fornire un approccio strategico alla generazione di valore sostenibile trasversalmente ai processi aziendali.
- Corsi molto brevi, dal taglio seminariale, rivolti a persone con significativa esperienza di lavoro che intendono approfondire determinati aspetti della Sostenibilità.

## **Sezione 2: Indagine diretta sugli enti di formazione**

Si riporta, in questa sezione del rapporto, un riassunto dei risultati dell'*indagine diretta* svolta sugli enti di formazione, volta ad approfondire i campi, i temi e le modalità con le quali si sta strutturando l'offerta formativa sulla Sostenibilità.

Le informazioni ricavate saranno utili per comprendere come integrare le competenze manageriali per la sostenibilità nella formazione manageriale.

Si riporta quindi nel seguito: una breve nota metodologica, i risultati dell'indagine e un commento ai risultati ottenuti.

### **Nota metodologica e obiettivi dell'indagine**

L'indagine sui percorsi di formazione manageriale per la sostenibilità si inserisce nell'ambito dell'azione 2 della prima fase del progetto. Con questa azione si è inteso raggiungere lo scopo di verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi.

A tal fine è stato somministrato un questionario tramite Google Moduli agli enti di formazione soci di SFC, un campione di 34 enti di formazione attivi sul territorio nazionale.

Hanno risposto all'indagine 9 enti di formazione, di cui 8 hanno inserito corsi sulla sostenibilità nella propria offerta formativa, mentre 1 ente non ha al momento nessun corso inerente la tematica oggetto dell'approfondimento.

Di seguito si riporta la rielaborazione dei risultati ottenuti dalle risposte ricevute. Si precisa che, considerata l'esiguità del campione, tali risultati non intendono fornire la fotografia puntuale della situazione esistente, peraltro approfondita con l'indagine indiretta; essi sono tuttavia in grado di fornire utili indicazioni per formulare ipotesi di miglioramento e rafforzamento dell'offerta formativa per i manager.

### **Risultati dell'indagine**

Come già detto, lo scopo dell'indagine è di approfondire alcuni aspetti dell'offerta formativa in materia di sostenibilità, per comprendere presenza e adeguatezza dei programmi nel rispondere alle esigenze di competenze manageriali per la sostenibilità che saranno potenzialmente richieste dalle aziende che intendono incrementare i propri sforzi sulla sostenibilità e sull'economia circolare, anche come espressi dai manager nell'ambito della fase I del progetto.

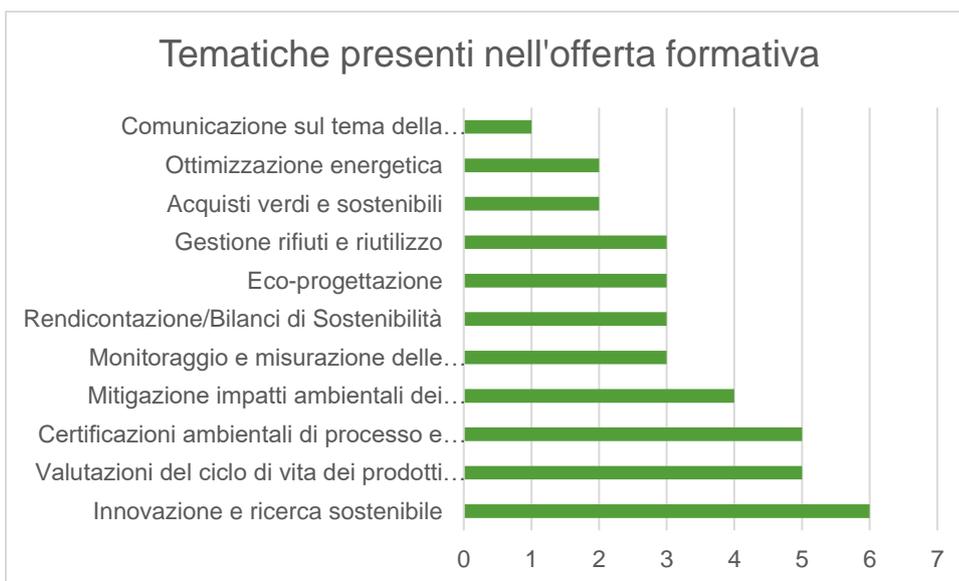
Un terzo dei rispondenti all'indagine ricopre il ruolo di Direttore Generale, mentre il 45% si occupa del coordinamento dei progetti formativi; un rispondente appartiene alle funzioni di staff e uno alla Direzione operativa.



**Figura 1 – Ruolo del rispondente**

Come già richiamato nella nota metodologica, 8 enti di formazione hanno inserito corsi sulla sostenibilità nella propria offerta formativa, mentre 1 ente non ha al momento nessun corso inerente alla tematica oggetto dell'approfondimento.

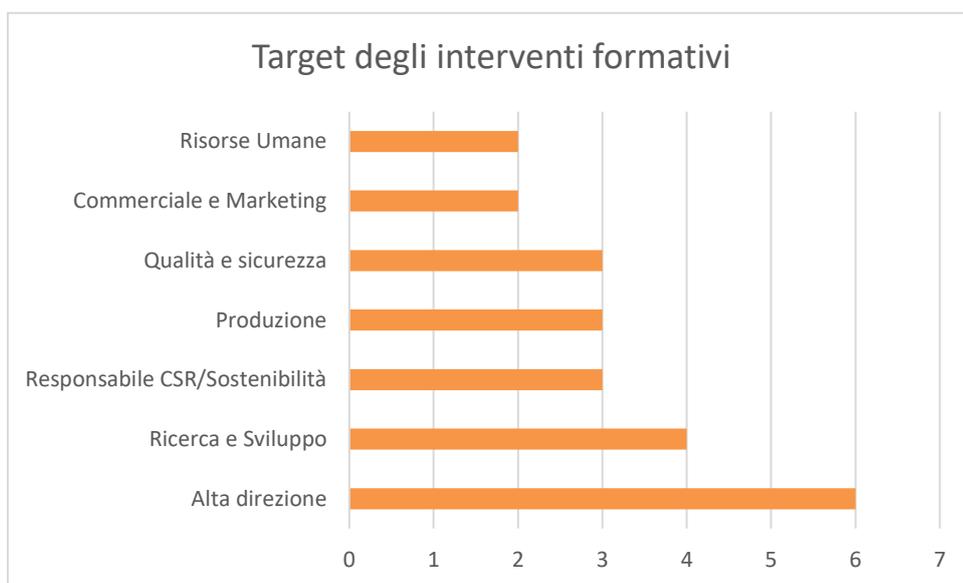
L'indagine ha preso in esame in primo luogo le tematiche presenti nell'ambito dell'offerta formativa, proponendo quelle emerse come rilevanti nel corso della prima survey.



**Figura 2 – Tematiche dell'offerta formativa**

Come si evince dal grafico, le tematiche più ricorrenti riguardano Innovazione e ricerca sostenibile, Valutazioni del ciclo di vita dei prodotti e Certificazioni ambientali di processo e di prodotto. Segue la Mitigazione impatti ambientali dei processi e, con pari presenza, il Monitoraggio e misurazione delle prestazioni ambientali, Rendicontazione/Bilanci di Sostenibilità, Eco-progettazione e Gestione rifiuti e riutilizzo. Minoritaria la presenza di corsi inerenti gli Acquisti verdi e sostenibili, l'Ottimizzazione energetica e la Comunicazione sul tema della sostenibilità ambientale.

Successivamente è stato indagato il target principale a cui si rivolgono gli interventi formativi.

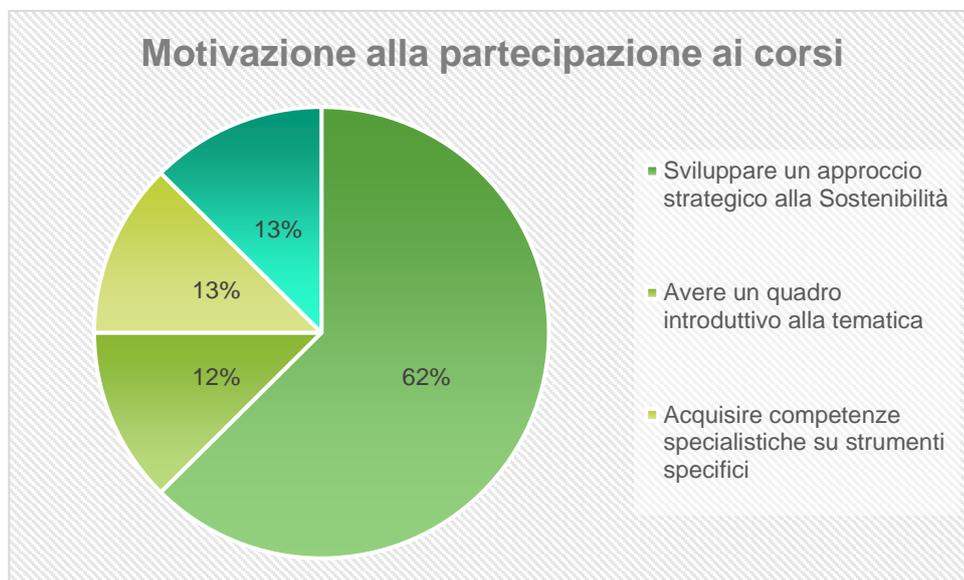


**Figura 3 – Target degli interventi formativi**

Emerge il ruolo rilevante dell'Alta Direzione, a conferma del fatto che questo tema, per la sua natura complessa e strategica, abbia come interlocutore necessario chi definisce le strategie all'interno delle imprese. Molto rilevante anche la presenza della Ricerca e Sviluppo, seguita dal Responsabile CSR/Sostenibilità, dalla Produzione e da Qualità e sicurezza. Meno coinvolti dai percorsi formativi presenti nell'offerta degli enti che hanno partecipato all'indagine le funzioni commerciali e delle risorse umane. Ciò appare in linea con le tematiche presenti nell'offerta indagata, molto specialistiche e legate ai processi 'core' aziendali. Inoltre, in quattro casi il target è rappresentato da 3 o più ruoli aziendali, a conferma della trasversalità dei percorsi. In tre casi i target prevalenti sono due. In due casi si tratta della Direzione affiancata dalle Risorse Umane o dal Commerciale e Marketing. In un caso, invece, il target è rappresentato da Risorse Umane e Commerciale. Solo in un caso l'unico target previsto è la Direzione.

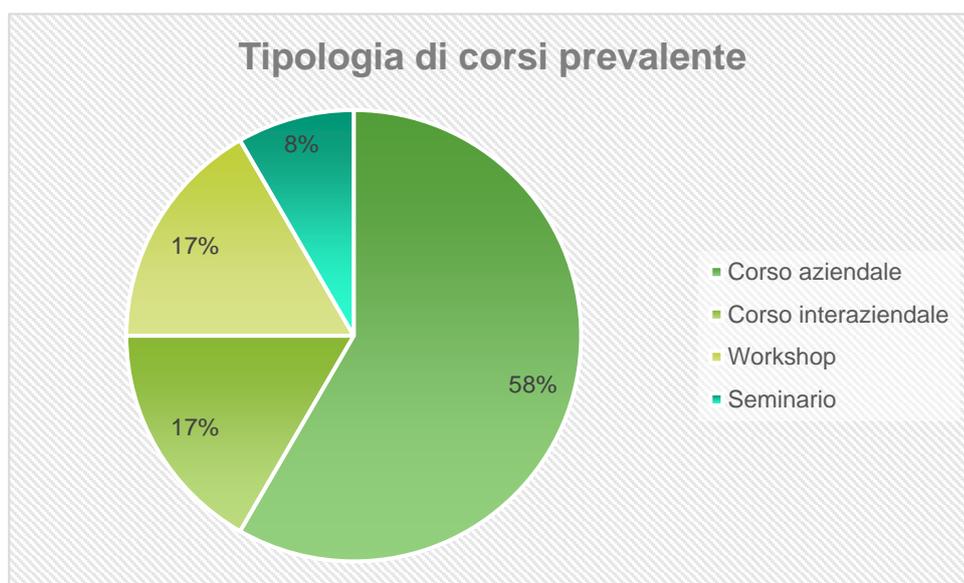
Per quanto concerne la motivazione prevalente per la partecipazione ai corsi da parte del target sopra descritto emerge, coerentemente con la significativa presenza di ruoli direttivi, la volontà/necessità di sviluppare un approccio strategico alla Sostenibilità. Il 62% ha infatti dato questa indicazione. Il resto del campione si suddivide equamente tra la motivazione di avere un

quadro introduttivo alla tematica, di acquisire competenze specialistiche su strumenti specifici e, infine, di comunicare all'esterno in modo adeguato la politica aziendale relativa alla Sostenibilità.



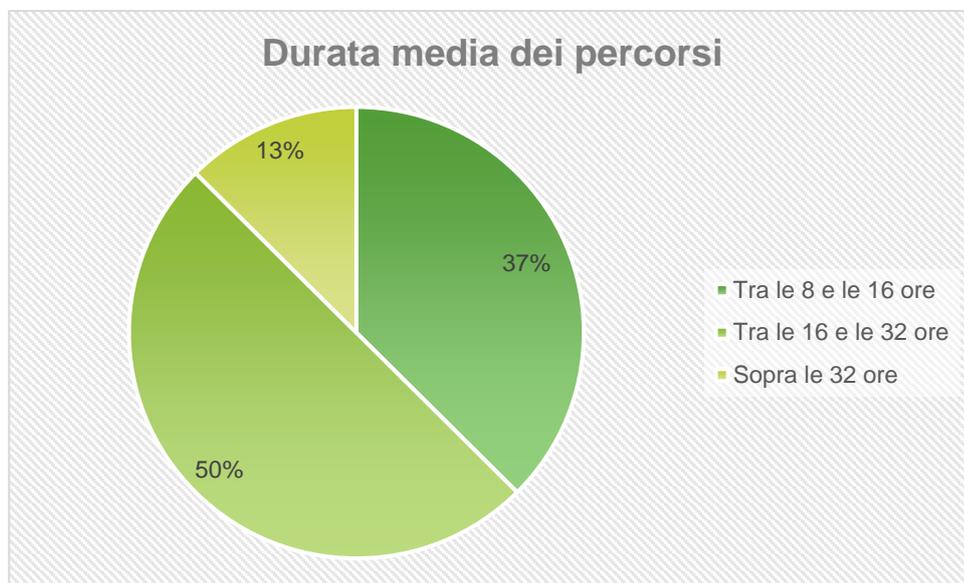
**Figura 4 – Motivazione per la partecipazione ai corsi**

La tipologia di corsi più diffusa all'interno del campione indagato è quella dei corsi aziendali, progettati sulle esigenze specifiche delle aziende. Rappresentano, infatti, il 58% i corsi afferenti a questa tipologia. Minore diffusione trovano, invece, i corsi interaziendali, i workshop (entrambi con il 17%) e i seminari informativi (8%).



**Figura 5 – Tipologia di corsi prevalente**

Il campione è stato poi interrogato sulla lunghezza prevalente dei corsi, che si attestano, nella metà dei casi, tra le 16 e le 32 ore. Significativamente rappresentati anche i corsi tra le 8 e le 16 ore (37%), mentre solo in un caso i corsi hanno una lunghezza superiore alle 32 ore.



**Figura 6 – Durata media dei percorsi**

Alla domanda relativa all'incidenza dei percorsi sulla sostenibilità sull'offerta formativa complessiva tutto il campione si è espresso collocandosi sotto il 25%.

## Conclusioni

Pur nella consapevolezza che i risultati descritti non rappresentano la fotografia puntuale della situazione esistente, è possibile tuttavia delineare i tratti dell'offerta formativa per i manager che attualmente viene messa in campo relativamente alle tematiche della Sostenibilità.

Si tratta di interventi formativi rivolti principalmente al target dell'Alta Direzione, che vi partecipano per sviluppare o rafforzare un approccio strategico alla Sostenibilità. Anche la Ricerca e sviluppo e i Responsabili della Sostenibilità/CSR rappresentano un target significativo e, coerentemente con questa indicazione, le tematiche maggiormente sviluppate riguardano, in primis, l'innovazione e la ricerca sostenibile, cui seguono la valutazione del ciclo di vita dei prodotti (LCA) e le certificazioni ambientali di processo e di prodotto.

Vengono privilegiati corsi aziendali tra le 16 e le 32 ore, per quanto anche la durata tra le 8 e le 16 ore abbia una significativa presenza. Invece, corsi interaziendali, workshop e seminari informativi sono al momento poco presenti.

Ad oggi, queste tematiche non sono ancora molto diffuse nell'offerta formativa degli enti di formazione: per tutti rappresentano al massimo un quarto dell'offerta complessiva.

## Ipotesi di integrazione dell'offerta formativa manageriale

Mettendo a confronto i risultati emersi dall'azione 1 – in particolare per quanto concerne l'approfondimento reso possibile dalle partecipazioni nei Focus Group dai manager delle aziende – e quanto emerso dalle indagini dirette e indirette relative all'offerta formativa, è possibile evidenziare alcuni gap in relazione alle tematiche, ai target e alle modalità formative.

Sul fronte delle tematiche affrontate risulta lacunosa l'area legata all'eco-progettazione, che non trova un'adeguata offerta formativa, nonostante sia emersa come una tematica strategica dalle indagini realizzate nella prima azione di questa fase progettuale, così come il tema degli acquisti verdi.

Risulta in generale mancante un'offerta rivolta non tanto ai Responsabili della Sostenibilità, quanto ai Responsabili delle operations (approvvigionamenti/logistica, produzione, progettazione/ricerca e sviluppo) e alla necessità di declinare in chiave sostenibile alcuni processi cruciali per la piena ed effettiva transizione al paradigma della Sostenibilità.

Rispetto alle metodologie formative, il quadro che emerge dalle indagini sull'offerta formativa restituisce una fotografia statica, incentrata prevalentemente sulla tipologia corsuale, per lo più aziendale, non differenziata per target e livelli di approfondimento.

L'indicazione emersa dall'azione 1 sembra invece indirizzare verso un modello formativo flessibile, differenziato per ruolo ricoperto e in grado di coniugare diverse metodologie formative, nonché di assicurare un raccordo culturale e di linguaggio tra le diverse popolazioni aziendali.

Non trova, infine, adeguata risposta un tema che è emerso dalla discussione con le aziende come molto significativo, ovvero la definizione di un percorso virtuoso che, partendo dall'identificazione dei gap di competenze, porti all'identificazione delle aree tematiche più coerenti rispetto ai gap emersi e, a conclusione del percorso, a una attestazione delle competenze per la sostenibilità apprese. Questo passaggio, per i manager, rappresenta un elemento importante per incentivare la partecipazione alla formazione e creare cultura sull'importanza di queste competenze.

I gap appena descritti rappresenteranno il punto di partenza della Fase 2, che consiste nella realizzazione di uno strumento di self-assessment e nella modellizzazione di percorsi formativi in linea con le indicazioni emerse in questa prima fase progettuale.

### 3.3 FASE II – AZIONE 3: PROTOCOLLI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI FABBISOGNI FORMATIVI

La Fase II del progetto Mates 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; questo strumento di self-assessment, protocollo di auto analisi e valutazione rivolto ai manager di impresa, risponde allo scopo di supportare le imprese nell'individuazione dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per la sostenibilità.

Per raggiungere lo scopo prefissato, grazie ai risultati ottenuti dalla fase 1 del progetto, è 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

In particolare, questo strumento è rivolto alle seguenti figure manageriali per cui sono stati elaborati dei questionari differenziati:

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

Alle principali figure manageriali che sono state individuate durante la fase 1 del progetto è stato considerato rilevante aggiungere anche i “manager/quadri direttivi” generici, che non sono considerate figure 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.

**Il manager che utilizzerà il questionario di auto valutazione** potrà avere come **output** una valutazione del proprio grado di preparazione che lo indirizzerà nella pianificazione di una formazione generale e/o specifica sui temi di propria competenza e lo aiuterà ad affrontare la sfida della sostenibilità e della transizione ecologica.

## Nota metodologica

Nel complesso sono stati previsti quindi 6 questionari per 6 figure manageriali.

Per le prime 5 figure manageriali è stato predisposto un questionario con 15 domande.

Per la figura generica invece il questionario è composto di 10 domande.

Il questionario è strutturato in due sezioni: una di domande generiche; una di domande specifiche. Secondo la seguente tabella:

Figura Manageriale	Domande generiche	Domande specifiche
1. Direzione generale 2. Responsabile della sostenibilità 3. Responsabile processo produttivo 4. Responsabile approvvigionamento 5. Responsabile progettazione	5	10
6. manager/quadri direttivi	4	6

Ogni domanda prevede tre risposte, di cui una sola giusta

Ogni risposta giusta generica vale 2 punti (solo per la figura generica vale 1)

Ogni risposta giusta specifica vale 1 punto

Il punteggio massimo è di 20 punti, per le principali figure manageriali (5); 10 per la figura generica

I risultati che possono essere ottenuti per le varie figure manageriali variano tra *INSUFFICIENTE*, nel caso fosse opportuno provvedere ad un miglioramento delle competenze con dei corsi di formazione generali e specifici, fino ad *ECCELLENTE*, nel caso la conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile fosse ottimale per la funzione aziendale svolta; in questo caso viene comunque consigliato di tenersi aggiornati sui temi della sostenibilità e della transizione ecologica tenuto conto del rapido mutamento degli scenari futuri.

Nel seguito i risultati che possono essere ottenuti per le prime 5 figure manageriali:

Livello di competenza in materia di ambiente e sostenibilità	Punti domande generiche	Punti domande specifiche	Valutazione	profilo
Insufficiente	<6	<6	X < 12	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile non è sufficiente per la funzione aziendale che svolgi. Sarebbe opportuno provvedere ad un miglioramento

				delle tue competenze con dei corsi di formazione generali e specifici
Sufficiente 1	<6	>6	$12 \leq X \leq 14$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è sufficiente per la funzione aziendale che svolgi. Risulta però da migliorare la tua formazione su temi che possono aumentare le conoscenze che ti consentono di avere una migliore visione generale sui percorsi di sviluppo sostenibile aziendale
Sufficiente 2	>6	<6	$12 \leq X \leq 14$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è sufficiente per la funzione aziendale che svolgi. Risulta però da migliorare la tua formazione su temi che possono aumentare le conoscenze che ti consentono di avere una migliore competenza sulle tecniche e sugli strumenti che possono aiutare i processi di sviluppo aziendale sostenibile
Buono	$6 \leq X \leq 8$	$6 \leq X \leq 8$	$14 \leq X \leq 16$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è buona per la funzione aziendale che svolgi. Puoi fare ancora meglio, perfezionando le tue conoscenze generali e specifiche, con corsi manageriali

				che completino la tua visione sul tema e sulle tecniche e gli strumenti che possono aiutare i percorsi di sviluppo sostenibile aziendale
Eccellente	$8 \leq X \leq 10$	$8 \leq X \leq 10$	$16 \leq X \leq 20$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è eccellente per la funzione aziendale che svolgi. Tieniti aggiornato e approfondisci tematiche che sono valutate strategiche per i percorsi di sviluppo sostenibile aziendale

Per la figura trasversale del Manager/Quadro, per la quale sono previste 10 domande e per ogni domanda è previsto 1 punto, la casistica di punteggio è la seguente:

Livello di competenza in materia di ambiente e sostenibilità	Punti domande generiche Max 4	Punti domande specifiche Max 6	Valutazione	profilo
Insufficiente	Max 2	Max3	$X < 6$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile non è sufficiente. Anche se non ricopri un ruolo per il quale è richiesta una preparazione sui temi della sostenibilità è opportuno che tu preveda un corso generale che ti consenta di avere una preparazione sufficiente a livello di informazione generale ma anche che ti consenta di conoscere sommariamente le tecniche e gli strumenti che aiutano le imprese

				nei processi verso uno sviluppo sostenibile
Sufficiente	3	$3 \leq X \leq 4$	$6 \leq X \leq 7$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è sufficiente. Anche se non ricopri un ruolo per il quale è richiesta una preparazione sui temi della sostenibilità è opportuno che tu preveda un corso generale che ti consenta di avere una preparazione migliore a livello di informazione generale ma anche che ti consenta di conoscere le tecniche e gli strumenti che aiutano le imprese nei processi verso uno sviluppo sostenibile
Buono	4	$4 \leq X \leq 6$	$8 \leq X \leq 10$	La tua conoscenza sui temi ambientali e di sviluppo sostenibile è buona. Anche se non ricopri un ruolo per il quale è richiesta una preparazione sui temi della sostenibilità è opportuno che tu preveda di tenerti aggiornato con un corso che ti consenta di acquisire una visione generale e di conoscere meglio le tecniche e gli strumenti che aiutano le imprese nei processi verso uno sviluppo sostenibile

## Sperimentazione del questionario e risultati ottenuti

Il questionario è 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.

551 manager hanno ricevuto via mail l'invito a partecipare al test.

Di seguito il link al questionario:

<http://economiecircolare.confindustria.it/quiz>

Di seguito il link alla mail inviata con il self-assessment:

<https://mailchi.mp/7ebdd460b172/test-gmail-3771674>

È stato lasciato un congruo tempo ai soggetti invitati di rispondere. I rispondenti al self-assessment sono stati alla fine 76 e nel grafico che segue vengono riportati gli esiti, a livello aggregato, per ogni categoria di manager coinvolto.

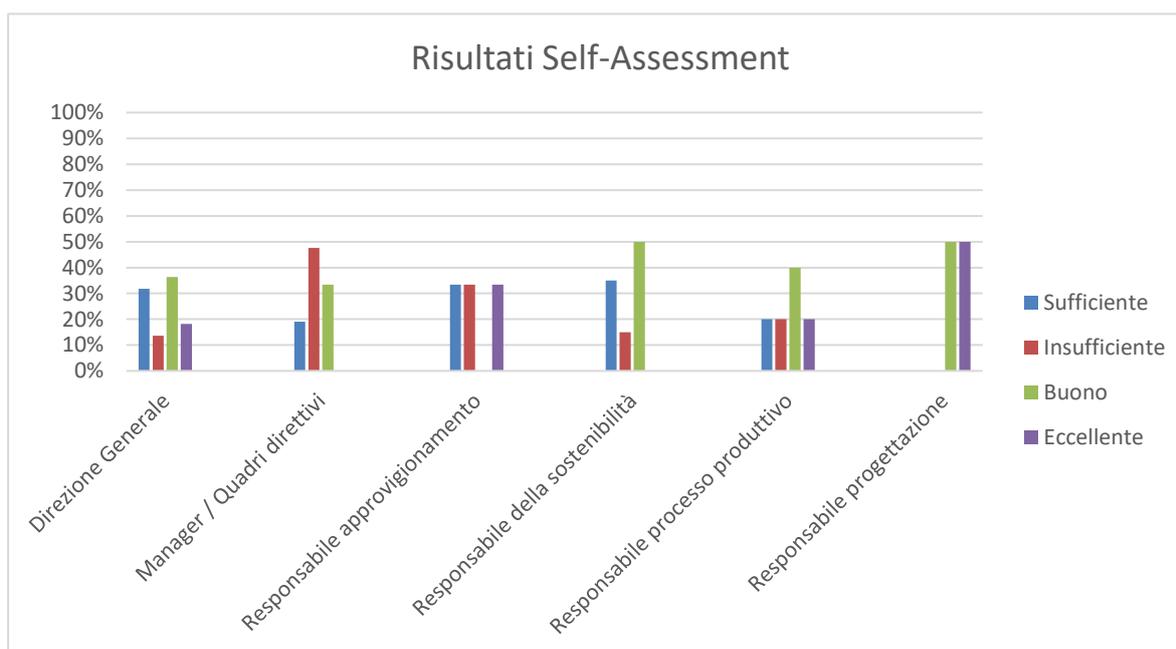


Figura 1 - Risultati Self-Assessment

La conoscenza sulle tematiche della sostenibilità per la direzione generale dell'impresa è per lo più buona. Il più alto tasso di insufficienze si riscontra tra i manager/quadri direttivi, il 50% dei rispondenti risulta infatti non avere le conoscenze adeguate. Buone le conoscenze dei Responsabili della sostenibilità e di progettazione, dove viene riscontrato anche il più alto tasso di eccellenze sul tema.

Alla conclusione del test somministrato in via sperimentale è stato richiesto un giudizio di utilità del questionario articolato in 3 domande. Le domande indagano sull'efficacia, sulla chiarezza delle domande e sull'impegno per la compilazione. Queste sono:

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?

Da un'analisi delle risposte al grado di efficacia dato dai rispondenti al self-assessment emerge quanto segue:

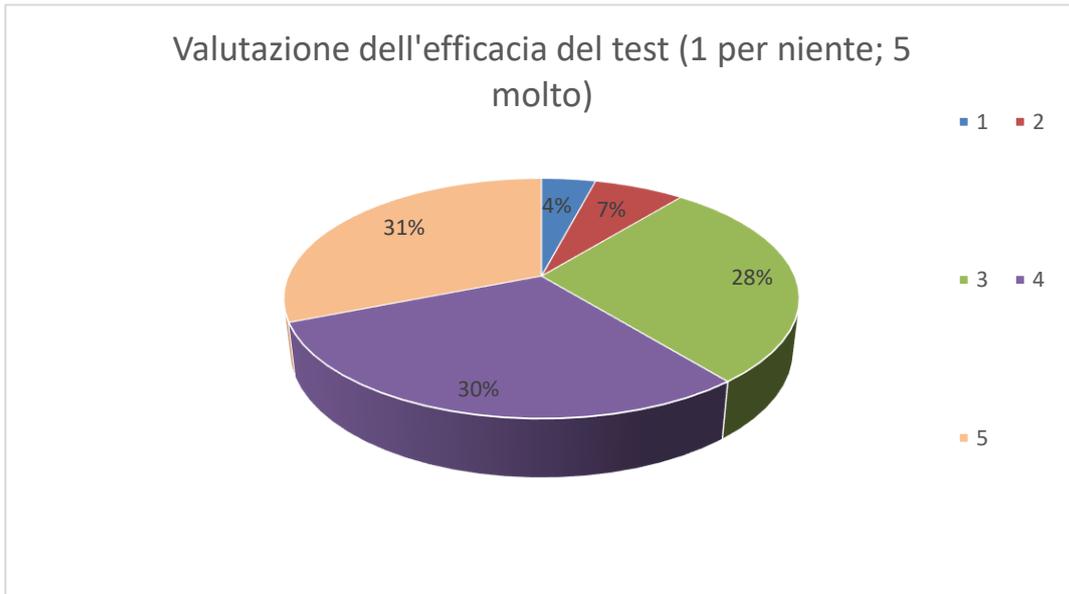


Figura 2 - Valutazione dell'efficacia del test

Il test è valutato molto utile, considerando che quasi il 90% dei rispondenti ha conferito un punteggio tra 3 (mediamente efficacie) e 5 (molto efficacie).

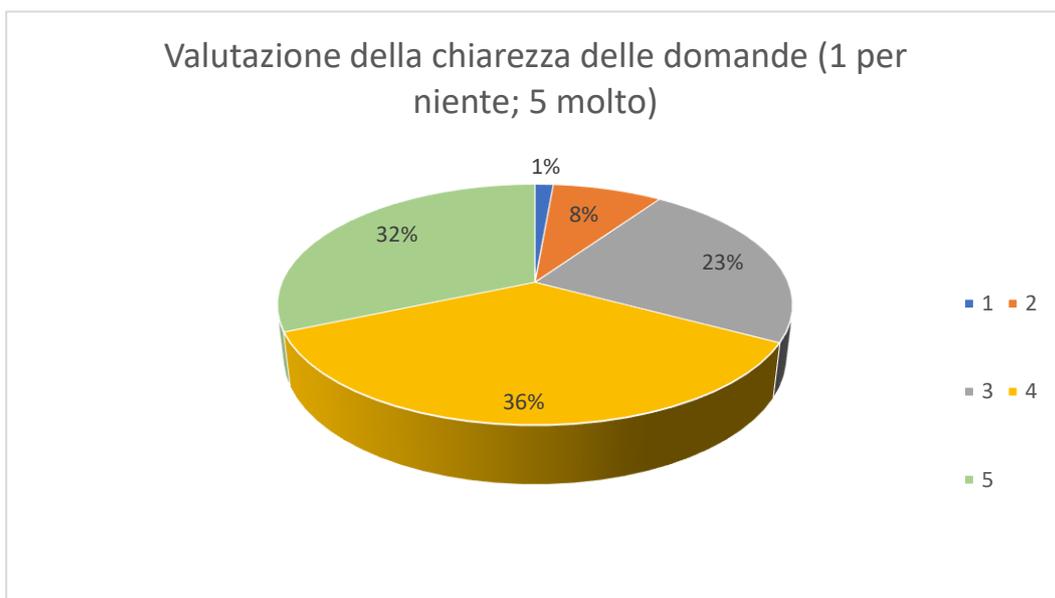


Figura 3 - Valutazione della chiarezza delle domande

Buona la valutazione anche sulla chiarezza delle domande. Quasi il 70% dei rispondenti è stato soddisfatto dalle domande del test conferendo punteggi tra 4 e 5 sulla loro chiarezza. Solo il 9% del campione si dichiara poco o per niente soddisfatto.

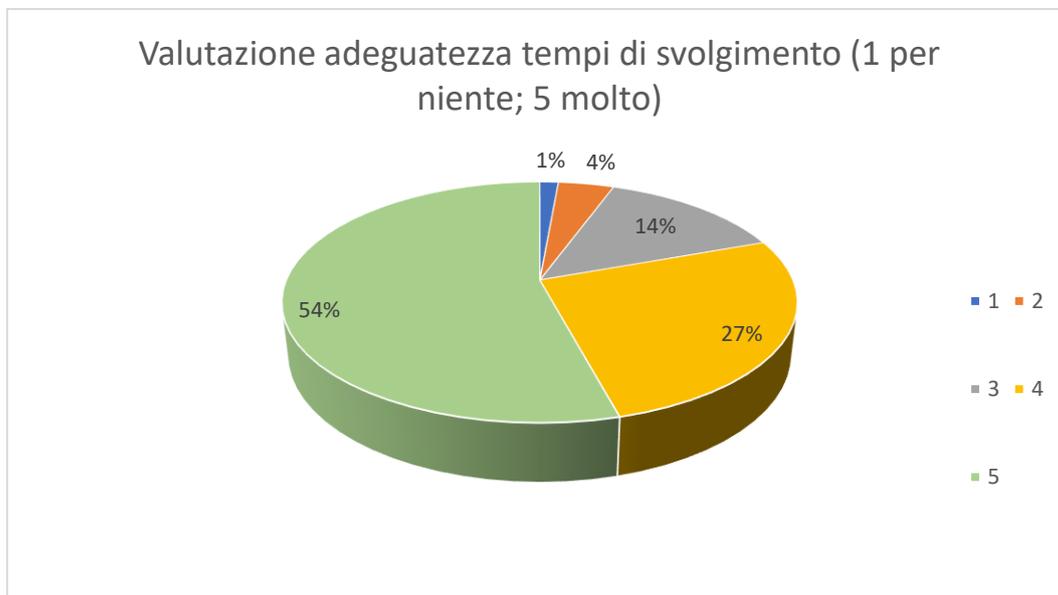


Figura 4 - Valutazione adeguatezza tempi di svolgimento

Un ottimo risultato si riscontra dalla valutazione sul tempo di svolgimento: la stragrande maggioranza (oltre l'80%) trova che i tempi di esecuzione siano adeguati (molto per il 54% dei rispondenti) mentre solo il 5% considera il self-assessment troppo lungo o comunque poco adeguato nei tempi di svolgimento.

## Conclusioni

Lo strumento di self-assessment per l'azione I della Fase II del progetto MATES si è rilevato utile per l'individuazione dei fabbisogni formativi dei manager appartenenti alle diverse categorie descritte.

L'utilità dello strumento si misura in larga parte dalla possibilità offerta di individuare i gap 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 è data proprio dalla specificità delle domande che indagano le consapevolezza e le conoscenze dei manager e portano dunque all'individuazione dei modelli formativi da proporre.

La valutazione ricevuta dai partecipanti alla sperimentazione si è rilevata più che soddisfacente.

## Elementi di replicabilità

il Questionario di self-assessment per la valutazione dei fabbisogni formativi in materia di sostenibilità rivolto ai manager di imprese si è rilevato un utile strumento per gli scopi prefissati.

Si tratta di uno strumento utile che ha delle ottime possibilità di essere replicato ed implementato, per esempio fornendo indicazioni per l'approfondimento dei temi trattati dalle domande e collegandolo a tipologie di corsi che possono rispondere alle lacune riscontrate.

Si potrebbe ad esempio ipotizzare un ulteriore stato evolutivo del questionario di self-assessment per la valutazione dei fabbisogni formativi in tema di sostenibilità nel quale, lasciando invariata la struttura (domande generali e specifiche), si vada ad aumentare il numero di domande, per rendere più raffinata e approfondita la valutazione, e al tempo stesso vengano correlate le domande con indirizzi di dove trovare le informazioni e gli approfondimenti che accompagnino il manager nella conoscenza della tematica affrontata. In ultimo, in base al risultato ottenuto, si potrebbe anche fornire informazioni sul panorama di offerta formativa esistente che indirizzi in modo motivato il manager verso corsi più rispondenti ai fabbisogni individuati.

## 3.4 FASE II – AZIONE 4: MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ

### Nota metodologica

L'elaborazione di modelli formativi per la Sostenibilità risponde all'obiettivo di favorire nelle imprese la progettazione di piani e programmi formativi atti a costruire le competenze manageriali per la sostenibilità, sia in termini generali, sia specifici per funzioni. I modelli formativi si integrano con lo strumento del self-assessment, che risponde allo scopo di supportare le imprese nell'individuazione dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per la sostenibilità (Azione 3).

L'elaborazione dei modelli formativi per le competenze manageriali per la Sostenibilità ha utilizzato quale punto di partenza i risultati delle indagini realizzate nella Fase 1 del progetto e, nello specifico:

- L'indagine sulle imprese, che conteneva un approfondimento sulle competenze manageriali che le imprese ritengono cruciali per lo sviluppo futuro;
- I 4 focus group con le imprese, che hanno approfondito, grazie al coinvolgimento di manager provenienti da diverse funzioni aziendali, i fabbisogni percepiti in termini di competenze manageriali per la sostenibilità suddivisi per aree tematiche.

A partire dai risultati della fase precedente è stato elaborato prima un indice del modello formativo e successivamente i modelli, articolati sulla base sia del target di riferimento, sia della tipologia di formazione prevista.

I modelli formativi prevedono la seguente struttura:

- Introduzione
- Obiettivi
- Profilo professionale
- Tipologia
- Durata
- Metodologia didattica
- Articolazione
- Competenze attese in uscita

I target identificati sono stati:

- Alta Direzione
- Responsabili della Sostenibilità
- Responsabili di processo (Produzione; Progettazione; Approvvigionamento)
- Altre funzioni (manager e quadri direttivi in senso trasversale)

Relativamente alla tipologia di formazione, è stato previsto un contenuto di tipo generale e uno di tipo specialistico. Mentre per l'Alta Direzione, in considerazione del ruolo di indirizzo strategico in materia di Sostenibilità, è stato previsto un unico modello formativo senza la differenziazione tra formazione generale e formazione specialistica, per tutti gli altri target sono stati previsti due modelli, uno con contenuti di inquadramento generale e uno con approfondimenti specialistici per la funzione ricoperta. Similmente, anche per i manager non appartenenti alle funzioni identificate per l'approfondimento dei contenuti (Produzione; Progettazione; Approvvigionamento) è stato previsto un unico modello formativo di carattere introduttivo sui principali aspetti legati alla Sostenibilità.

Complessivamente, sono stati elaborati 10 modelli formativi.

### **Elementi di replicabilità**

Gli output di questa fase del progetto sono caratterizzati da un'alta replicabilità, poiché consentiranno alle aziende che vorranno utilizzarli di definire un piano formativo articolato e specifico per funzione aziendale sulle tematiche della Sostenibilità. I modelli formativi elaborati possono, infatti, adattarsi a una grande varietà di imprese, sia produttive, sia dei servizi e lasciano spazio ad elementi di personalizzazione, che consentiranno alle aziende di farli propri e inserirli stabilmente nella fase di analisi del fabbisogno formativo interno rispetto alle tematiche identificate.

## I modelli formativi per le competenze manageriali per la sostenibilità

### ALTA DIREZIONE

Introduzione	<p>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 promuovere la diffusione di comportamenti sostenibili e di una cultura organizzativa coerente.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità</li><li>• Promuovere un'efficace azione di governo delle Parti interessate</li><li>• Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità</li></ul>
Profilo professionale	<p><input type="checkbox"/> <b>Alta Direzione</b></p> <p><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</p> <p><input type="checkbox"/> Responsabili di processo</p>
Tipologia	<p><input type="checkbox"/> <b>Generale</b></p> <p><input type="checkbox"/> Specialistico</p>
Durata	12 ore personalizzabili
Metodologia didattica	<p>Workshop manageriale</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede workshop di 2 ore, ciascuno dedicato all'approfondimento di una tematica.

Si ipotizzano 6 sessioni sui seguenti argomenti:

- Il contesto istituzionale e le opportunità che si stanno delineando
- Il reporting per l'accesso al credito (oggi i criteri ESG stanno sempre più entrando nelle valutazioni delle banche)
- Comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder per costruire valore condiviso
- La relazione con i clienti nelle catene di fornitura globali
- Gli strumenti di controllo e monitoraggio
- Approccio al ciclo di vita ed eco-design
- Economia circolare

Di seguito vengono indicati i contenuti di massima di ciascuna sessione:

1. Il contesto istituzionale e le opportunità che si stanno delineando
  - Il Green Deal europeo: inquadramento
  - L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
  - I nuovi modelli di business sostenibili e il loro contributo alla competitività delle imprese e all'economia circolare
2. Il reporting per l'accesso al credito
  - I criteri ESG
  - Come i criteri ESG entrano nelle valutazioni degli istituti di credito
  - La finanzia sostenibile
3. La comunicazione e il coinvolgimento degli stakeholder per creare valore condiviso
  - Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
  - Ascolto e coinvolgimento per la trasformazione dei conflitti territoriali, ambientali e sociali
  - La quadrupla elica

- Come integrare la comunicazione della sostenibilità in una più ampia strategia aziendale
  - Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
4. La relazione nelle catene di fornitura globali
- Globalizzazione e centralità della compliance normativa nella catena di fornitura
  - L'attenzione del consumatore come spinta all'innovazione e alla sostenibilità
  - Le nuove relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder nella catena di fornitura
  - Gli acquisti sostenibili e i criteri ambientali minimi (CAM)
5. Gli strumenti di controllo e monitoraggio
- Inquadramento generale degli indicatori per la Triple Bottom Line (performance economica, performance ambientale, performance sociale)
  - I criteri di scelta degli indicatori
  - Gli indicatori per il monitoraggio continuo e la comunicazione esterna
6. Approccio al ciclo di vita ed eco-design
- Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
  - La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi
  - Il remanufacturing come modello di eco-design
  - Best practice internazionali
7. Economia circolare
- Guidare la transizione verso la massimizzazione della circolarità
  - I nuovi modelli di business dell'economia circolare
  - La misurazione dei livelli di circolarità di processi e prodotti

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.

#### 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

# RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ

## I. RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ – CORSO GENERALE

Introduzione	<p>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.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fornire un inquadramento strategico sulla Sostenibilità</li><li>• Favorire un raccordo sulle strategie di sviluppo dell'impresa</li></ul>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input type="checkbox"/> <b>Responsabili Sostenibilità</b></li><li><input type="checkbox"/> Responsabili di processo</li></ul>
Tipologia	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Generale</b></li><li><input type="checkbox"/> Specialistico</li></ul>
Durata	4 ore personalizzabili
Metodologia didattica	<p>Workshop manageriale</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede un workshop della durata di 4 ore.</p> <p>Si ipotizza pertanto una sessione volta ad approfondire i seguenti argomenti:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Il contesto istituzionale e le opportunità che si stanno delineando</u></li></ol>

- Il Green Deal europeo: inquadramento
  - L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
  - I nuovi modelli di business sostenibili e il loro contributo alla competitività delle imprese
2. Il reporting per l'accesso al credito
- I criteri ESG
  - Come i criteri ESG entrano nelle valutazioni degli istituti di credito
  - La finanzia sostenibile
3. Comunicazione e coinvolgimento degli stakeholder per costruire valore condiviso
- Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
  - Ascolto e coinvolgimento per la trasformazione dei conflitti territoriali, ambientali e sociali
  - La quadrupla elica
  - Come integrare la comunicazione della sostenibilità in una più ampia strategia aziendale
  - Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI

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.

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

## II. RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ – CORSO SPECIALISTICO

Introduzione	<p>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.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	Il percorso si pone l'obiettivo specifico di sviluppare un approfondimento specifico dei diversi strumenti della Sostenibilità.
Profilo professionale	<input type="checkbox"/> Alta Direzione <input type="checkbox"/> <b>Responsabili Sostenibilità</b> <input type="checkbox"/> Responsabili di processo
Tipologia	<input type="checkbox"/> Generale <input type="checkbox"/> <b>Specialistico</b>
Durata	12/20 ore
Metodologia didattica	<p>Formazione d'aula (in presenza o a distanza)</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>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.</p> <p>I contenuti proposti sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Green Deal europeo: inquadramento</li> <li>• L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese</li> <li>• Il paradigma dell'economia circolare</li> <li>• Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001</li> <li>• Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS</li> <li>• LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio</li> <li>• Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)</li> <li>• Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo</li> </ul>

- Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
- Sistemi di approvvigionamento sostenibile (Tipo ISO 20400)
- Misurazione delle performance ambientali (ad esempio contabilizzazione delle emissioni di gas ad effetto serra – GHG Protocol/ISO 14064)
- Monitoraggio e pubblicizzazione delle prestazioni ambientali della propria Organizzazione (ad esempio tramite report ambientali)
- Bilancio di sostenibilità (secondo il GRI)
- Gestione degli eventi sostenibili con la ISO 20121

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

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

# RESPONSABILI DI PROCESSO

## I. RESPONSABILE PROCESSO PRODUTTIVO - GENERALE

Introduzione	<p>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.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.</p>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</li><li><input type="checkbox"/> <b>Responsabili di processo/produzione</b></li></ul>
Tipologia	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Generale</b></li><li><input type="checkbox"/> Specialistico</li></ul>
Durata	<p>4 ore personalizzabili</p>
Metodologia didattica	<p>Formazione d'aula (in presenza o a distanza)</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>Si ipotizza una sessione volta a presentare i principi generali entro cui si inquadra il paradigma della Sostenibilità e i principali strumenti della Sostenibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001</li><li>• Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS</li><li>• LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio</li><li>• Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)</li><li>• Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE) (MADE GREEN IN ITALY)</li></ul>

- Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)

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

Competenze attese in uscita

- 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

## II. RESPONSABILE PROCESSO PRODUTTIVO - 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 ad esempio le emissioni di CO<sub>2</sub>, 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 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**

Tipologia

- Generale
- Specialistico**

Durata

12/20 ore personalizzabili

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.

#### Articolazione

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

- Processi produttivi a basso impatto ambientale
- Riduzione dei consumi energetici e la ISO 50001
- Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001
- Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS
- LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio
- Convalida della dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
- Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE) (MADE GREEN IN ITALY)
- Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)
- Certificazioni di prodotto - Marchio ecologico di I tipo
- Certificazioni su specifici aspetti ambientali (ad esempio FSC – Forest Stewardship Council, PEFC)
- Monitoraggio dei dati e gli indicatori di prestazione

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

#### 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

### III. RESPONSABILE PROGETTAZIONE - GENERALE

Introduzione	<p>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.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.</p>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</li><li><input type="checkbox"/> <b>Responsabili di processo/progettazione</b></li></ul>
Tipologia	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Generale</b></li><li><input type="checkbox"/> Specialistico</li></ul>
Durata	<p>4 ore personalizzabili</p>
Metodologia didattica	<p>Formazione d'aula (in presenza o a distanza)</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>Si ipotizza una sessione volta a presentare i principi generali entro cui si inquadra il paradigma della Sostenibilità e i principali strumenti della Sostenibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi</li><li>• La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi</li><li>• Il remanufacturing come modello di eco-design</li><li>• Best practice internazionali</li></ul> <p>È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.</p>
Competenze attese in uscita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese</li><li>• Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l'efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali</li></ul>

#### IV. RESPONSABILE PROGETTAZIONE – SPECIALISTICO

Introduzione	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità con particolare riferimento a quelli che impattano sulla funzione progettazione</p>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</li><li><input type="checkbox"/> <b>Responsabili di processo/progettazione</b></li></ul>
Tipologia	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Generale</li><li><input type="checkbox"/> <b>Specialistico</b></li></ul>
Durata	12/20 ore personalizzabili
Metodologia didattica	<p>Workshop manageriale</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>Si ipotizza una sessione volta a presentare i principi generali entro cui si inquadra il paradigma della Sostenibilità e i principali strumenti della Sostenibilità per l'ambito della progettazione:</p>

- Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001 ed il regolamento EMAS
- LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio
- Il marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea ECOLABEL.
- La Dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
- Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE) (MADE GREEN IN ITALY)
- Water Footprint/Impronta idrica (ad esempio secondo i requisiti della ISO 14046)

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

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

## V. RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTO - 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/approvvigionamento**

Tipologia

- Generale**

	□ Specialistico
Durata	4 ore personalizzabili
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.
Articolazione	Si ipotizza una sessione volta a presentare i principi generali entro cui si inquadra il paradigma della Sostenibilità e i principali strumenti della Sostenibilità: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Come ridurre l’impatto delle catene di fornitura: l’approccio LCA – Analisi del ciclo di vita di un prodotto/servizio</li> <li>• Dal codice degli appalti alle catene di fornitura delle imprese private: introduzione all’acquisto sostenibile</li> </ul> <p>È prevista la presenza di un docente/formatore con esperienza sul campo rispetto ai diversi strumenti presi in considerazione.</p>
Competenze attese in uscita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoscere i principali strumenti a supporto della transizione sostenibile delle imprese</li> <li>• Comprendere le opportunità che offrono gli strumenti disponibili per migliorare l’efficienza e la sostenibilità dei processi aziendali</li> </ul>

## **VI. RESPONSABILE APPROVVIGIONAMENTO - SPECIALISTICO**

Introduzione	<p>La trasformazione del modello di business secondo i paradigmi della Sostenibilità sta investendo in maniera sempre più pervasiva anche l’area degli Approvvigionamenti.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
--------------	---

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.

Profilo professionale

- Alta Direzione
- Responsabili Sostenibilità
- Responsabili di processo/approvvigionamento**

Tipologia

- Generale
- Specialistico**

Durata

12/20 ore personalizzabili

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.

Articolazione

Si ipotizza una sessione volta a presentare i principi generali entro cui si inquadra il paradigma della Sostenibilità e i principali strumenti della Sostenibilità per l'ambito della progettazione:

- Introduzione al Green public procurement
- Il Codice dei contratti pubblici e il GPP
- I CAM
- I Criteri sociali nei CAM
- L'analisi del ciclo di vita e l'analisi dei costi lungo il ciclo di vita
- I criteri comuni europei:
- La sostenibilità delle catene di fornitura secondo lo standard ISO 20400

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

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

## MANAGER/QUADRI DIRETTIVI DI ALTRE FUNZIONI TRASVERSALI

Introduzione	<p>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.</p> <p>Il taglio del percorso è pertanto di natura manageriale e strategica.</p>
Obiettivi	<p>Il percorso si pone i seguenti obiettivi specifici:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fornire un quadro sull'evoluzione dello scenario competitivo in relazione alla Sostenibilità</li><li>• Approfondire alcuni strumenti strategici per la transizione al paradigma della Sostenibilità</li></ul>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</li><li><input type="checkbox"/> Responsabili di processo</li><li><input type="checkbox"/> <b>Manager/quadri direttivi di altre funzioni</b></li></ul>
Tipologia	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Generale</b></li><li><input type="checkbox"/> Specialistico</li></ul>
Durata	8 ore personalizzabili
Metodologia didattica	<p>Workshop manageriale</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Articolazione	<p>L'intervento formativo può essere costruito secondo una logica modulare e flessibile. L'ipotesi qui proposta prevede 2 workshop di 4 ore, che intendono fornire un inquadramento di carattere generale sui diversi ambiti della Sostenibilità.</p> <p>I contenuti di massima sono di seguito indicati:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Il contesto istituzionale e le opportunità che si stanno delineando</u><ul style="list-style-type: none"><li>• Il Green Deal europeo: inquadramento</li></ul></li></ol>

- L'Agenda 2030: gli obiettivi che chiamano in causa le imprese
  - I nuovi modelli di business sostenibili e il loro contributo alla competitività delle imprese e all'economia circolare
2. La comunicazione e il coinvolgimento degli stakeholder per creare valore condiviso
- Coinvolgere in modo efficace gli stakeholder per renderli partner del cambiamento
  - Ascolto e coinvolgimento per la trasformazione dei conflitti territoriali, ambientali e sociali
  - La quadrupla elica
  - Come integrare la comunicazione della sostenibilità in una più ampia strategia aziendale
  - Il bilancio di Sostenibilità e le linee guida GRI
3. La relazione nelle catene di fornitura globali
- Globalizzazione e centralità della compliance normativa nella catena di fornitura
  - L'attenzione del consumatore come spinta all'innovazione e alla sostenibilità
  - Le nuove relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder nella catena di fornitura
  - Gli acquisti sostenibili e i criteri ambientali minimi (CAM)
4. Approccio al ciclo di vita ed eco-design
- Analisi del ciclo di vita e ciclo dei costi
  - La direttiva eco-design e la riprogettazione di prodotti e processi
  - Il remanufacturing come modello di eco-design
  - Best practice internazionali
5. Economia circolare
- Guidare la transizione verso la massimizzazione della circolarità
  - I nuovi modelli di business dell'economia circolare
  - La misurazione dei livelli di circolarità di processi e prodotti

## 6. Sistemi di gestione ambientale ed etichette di prodotto

- Sistema di Gestione Ambientale conforme allo standard ISO 14001
- Sistema di Gestione Ambientale conforme al Regolamento 1221/2009 EMAS
- La dichiarazione ambientale di prodotto - Marchio ecologico di III tipo (ad esempio EPD)
- Product Environmental Footprint/Impronta Ambientale del Prodotto (ad esempio secondo i requisiti della Raccomandazione 2013/179/CE) (MADE GREEN IN ITALY)

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.

### 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
- Acquisire una visione d'insieme di alcuni dei principali strumenti della Sostenibilità, trasversalmente a tutte le funzioni aziendali

## 4. 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.

### 4.1 ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE

Le attività di comunicazione si sono svolte durante tutte le fasi del progetto, attraverso le differenti azioni elencate di seguito:

- 1) Invito alle aziende a partecipare all'indagine della azione 1 attraverso mail;
- 2) Conduzione ed animazione dei Focus Group, sempre previsti nella azione 1;
- 3) Interviste condotte via mail su interlocutori privilegiati del mondo della formazione manageriale e del mondo accademico, previsti dall'azione 2;
- 4) Test dei protocolli di assessment su un campione di 76 aziende (azione 3);
- 5) Interlocuzione con il mondo delle organizzazioni per la formazione manageriale e professionale e dei master post universitari per la messa a punto di modelli formativi (azione 4) e anche con le realtà che si occupano di qualifiche professionali per avviare confronti sul possibile sviluppo di schemi di qualificazione professionale riconosciuti anche dai sistemi di accreditamento regionali.

Nel seguito si riportano tutte le attività di comunicazione e diffusione poste in atto, dettagliate sia rispetto alle tempistiche, sia rispetto alle azioni a cui si sono riferite.

#### 4.1.1 Redazione piano di Comunicazione

Nel mese di agosto 2020 è stato redatto un puntuale piano di comunicazione (vedi allegato 5), condiviso e validato dal committente Fondirigenti, volto a programmare, gestire e monitorare le strategie e le azioni previste nell'ambito delle attività di comunicazione e diffusione del progetto MATES.

Grazie al presente Piano che ha previsto l'utilizzo di tools come Social network, news su Website dei Partner e del committente, Newsletter, Mailing list, Webinar, il progetto MATES è stato in grado di coinvolgere nel complesso e considerando la partecipazione al webinar del 2 marzo, oltre 500 manager, somministrando gli strumenti di indagine e tutti gli output prodotti, allo scopo di definire ed affinare un modello formativo per lo sviluppo delle competenze manageriali in tema di sostenibilità ed economia circolare.

## 4.2 ATTIVITA' DI DIFFUSIONE

### 4.2.1 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 3 segmenti corrispondenti all'invio dei rispettivi SAL.

#### **PERIODO: AGOSTO - SETTEMBRE**

##### News per la promozione della compilazione del Questionario

##### **Ecole → 08.09.2020**

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6709089732292292609>

Facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/posts/2702968836627694>

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1303326694036697090](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1303326694036697090)

##### **SFC → 11.09.2020**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1304347146490187776](https://twitter.com/sfc_it/status/1304347146490187776)

##### **Fondazione Ecosistemi → 15.09.2020**

Linkedin: [https://www.linkedin.com/posts/ecosistemi\\_questionario-progetto-mates-activity-6711598984953126912-MfeQ](https://www.linkedin.com/posts/ecosistemi_questionario-progetto-mates-activity-6711598984953126912-MfeQ)

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3339525729463003>

##### 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/progetti/mates.html>

<https://www.sfc.it/news-ed-eventi/competenze-manageriali-per-la-sostenibilita-e-l-open-management.html>

**Ecole →**<https://www.myecole.it/ooc/approfondimenti/mates/>

**PERIODO: OTTOBRE - DICEMBRE**

Promozione della XIV edizione del Forum Compraverde Buygreen

**Ecole → 05.10.2020**

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6718880938949939200>

Facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/posts/2725486714375906>

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1314500073204649985](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1314500073204649985)

**SFC → 06.10.2020 – 08.10.2020 – 12.10.20**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1313389621250871296](https://twitter.com/sfc_it/status/1313389621250871296)

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1314107670266351616/photo/1](https://twitter.com/sfc_it/status/1314107670266351616/photo/1)

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1315599665119875072/photo/1](https://twitter.com/sfc_it/status/1315599665119875072/photo/1)

Sitoweb: <https://www.sfc.it/news-ed-eventi/il-progetto-mates-al-forum-compraverde-buygreen-2020.html>

**Fondazione Ecosistemi → 08.10.2020[MA1]**

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6719160649609445376>

Facebook: [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=3524216250975729&id=170179429712778](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=3524216250975729&id=170179429712778)

Sito: <https://www.fondazioneecosistemi.org/mates-manager-per-la-transizione-sostenibile/>

Presentazione e promozione dei primi risultati dell'indagine e diffusione della compilazione di una nuova Survey

**SFC → 06.11.2020**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1324651434818883584](https://twitter.com/sfc_it/status/1324651434818883584)

Campagna Mailchimp: <https://mailchi.mp/01e10b771b11/test-gmail-3561934>

**Ecole → 03.11.20**

Sito: <https://www.myecole.it/ooc/mates-fase-2/>

Facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/posts/2750864965171414>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6729324165251256320>

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1323568861145370624](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1323568861145370624)

**Fondazione Ecosistemi -> 30.10.2020**

Sito: <https://rb.gy/3sqfnc>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6727884052797386752>

Twitter: [https://twitter.com/ecosistemi\\_/status/1322120346603053056](https://twitter.com/ecosistemi_/status/1322120346603053056)

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3472398586175716>

Promozione del Focus online "Formare l'impresa sostenibile" tenutosi il 27.11.20

**SFC → 20.11.2020**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1329762068627673088](https://twitter.com/sfc_it/status/1329762068627673088)

Campagna Mailchimp: <https://mailchi.mp/741b38f80c61/test-gmail-3577814>

**Ecole → 23.11.2020 – 27.11.2020**

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1330818915652530176/photo/1](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1330818915652530176/photo/1)

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1332236150522716161](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1332236150522716161)

facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/posts/2768090650115512>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6736582480456904704>

### **Fondazione Ecosistemi → 24.11.2020**

Twitter: [https://twitter.com/ecosistemi\\_/status/1331245098617757703](https://twitter.com/ecosistemi_/status/1331245098617757703)

Sito: <https://www.fondazioneecosistemi.org/registrazione-aperta-per-il-focus-group-formare-limpresa-sostenibile/>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6737010104966643712>

Facebook: <https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3541111162637791>

### **PERIODO: GENNAIO - MARZO**

*Promozione del Webinar “Dalle competenze manageriali per la sostenibilità alle best practices aziendali dell’Economia Circolare” per presentare i risultati del progetto di ricerca #MATES Iniziative strategiche tenutosi il 2 Marzo 2021*

### **SFC -> 22/02/2021 – 01/03/21**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1363881012376264706](https://twitter.com/sfc_it/status/1363881012376264706)

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1366364312613314562](https://twitter.com/sfc_it/status/1366364312613314562)

Linkedin:

[https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6767122575110746112?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs\\_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6767122575110746112%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6767122575110746112?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6767122575110746112%29)

Linkedin:

[https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772138071975587840?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs\\_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6772138071975587840%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772138071975587840?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_feedUpdate%3A%28V%2Curn%3Ali%3Aactivity%3A6772138071975587840%29)

### **Ecole -> 26/02/21**

Facebook: <https://www.facebook.com/myecole.it/photos/a.1737941739797080/2836314633293113/>

(220 persone raggiunte)

LinkedIn: [https://www.linkedin.com/posts/ecole-enti-confindustriali-lombardi-per-l-education\\_matesprogramma-e-iscrizione-activity-6771026988267319296-ojI6](https://www.linkedin.com/posts/ecole-enti-confindustriali-lombardi-per-l-education_matesprogramma-e-iscrizione-activity-6771026988267319296-ojI6)

(185 visualizzazioni)

Twitter: [https://twitter.com/ECOLE\\_Scarl/status/1365262589131956227](https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1365262589131956227)

1 mi piace, 1 retweet

Comunicazione del 19/02 Facebook:

(209 persone raggiunte)

LinkedIn

257 visualizzazioni

**Fondazione Ecosistemi -> 26/02/21**

Twitter: [https://twitter.com/ecosistemi\\_/status/1365295137585303556](https://twitter.com/ecosistemi_/status/1365295137585303556)  
Fondazioneecosistemi.org: <https://www.fondazioneecosistemi.org/manager-green-e-buone-pratiche-di-economia-circolare/>  
Facebook: <https://www.facebook.com/617750231640580/posts/3787146751367563/>

Promozione risultati del Webinar del 2 Marzo 2021.

**SFC -> 02/03/21 - 03/03/21**

Twitter : [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1366801435447484420/photo/1](https://twitter.com/sfc_it/status/1366801435447484420/photo/1)  
(9 Like e 3 Retweet)



Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1367092292666941448/photo/1](https://twitter.com/sfc_it/status/1367092292666941448/photo/1)

**Articolo del Sole 24 Ore ->**

(9 Like e 5 Retweet)



**Fondazione Ecosistemi -> 02/03/21**

Twitter: [https://twitter.com/ecosistemi\\_/status/1366697973032382468](https://twitter.com/ecosistemi_/status/1366697973032382468)  
Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772462282862542848/>  
Facebook: <https://www.facebook.com/617750231640580/posts/3798599100222328>

Promozione registrazione, caricata sulla pagina Youtube Economia Circolare di Confindustria, dell'evento finale del 2 Marzo 2021

**SFC -> 16/03/21**

Twitter : [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1371815263717457920](https://twitter.com/sfc_it/status/1371815263717457920)

Diffusione della pillola formativa, presentata durante l'evento e caricata sulla pagina Youtube di Fondirigenti, che spiega come il Progetto #MATES Iniziative strategiche risponde all'esigenza di far ripartire il sistema economico dopo l'emergenza pandemica grazie al focus dello sviluppo sostenibile.

**SFC -> 17/03/21**

Twitter: [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1372190505996587018](https://twitter.com/sfc_it/status/1372190505996587018)

**Ecole -> 14/04/21**

Facebook: <https://fb.watch/4SL8Oourrx/>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6788111587648524289>

Pubblicazione sul sito Industry4business, che fa parte del network Digital360, di un articolo dedicato al progetto MATES, ai suoi risultati ed ai prodotti realizzati

**SFC -> 09/04/21**

<https://www.industry4business.it/sostenibilita/manager-quali-competenze-per-la-sostenibilita-nelle-imprese/>

Diffusione del report sui modelli formativi realizzato nell'ambito del progetto MATES

**SFC -> 09/04/21**

Twitter : [https://twitter.com/sfc\\_it/status/1382338095090184196](https://twitter.com/sfc_it/status/1382338095090184196)

Mailchimp: <https://mailchi.mp/be2b526487c3/test-gmail-4779118>

**Fondazione Ecosistemi -> 12/04/21**

<https://www.fondazioneecosistemi.org/manager-quali-competenze-per-la-sostenibilita-nelle-imprese/>

Si rimanda infine all'allegato 6 del presente rapporto per il riepilogo delle Campagne di Mailchimp inviate durante la realizzazione delle attività.

## 4.2.2 Diffusione dei risultati del progetto attraverso la realizzazione di 2 eventi dedicati

Il progetto nel suo complesso ed i prodotti realizzati, sono stati presentati in due occasioni differenti, attraverso la realizzazione di 2 eventi specifici.

Il primo evento è stato realizzato in occasione della XIV° edizione del Forum Compraverde-Buygreen, che si è svolta a Roma l'8 e il 9 ottobre 2020.

Il progetto MATES è stato presentato durante un convegno dedicato specificatamente alle competenze manageriali per la sostenibilità, che si è svolto il 9 ottobre.

Per l'occasione, sono intervenuti:

- Carlo Poledrini, Presidente Fondirigenti;
- Mario Cardoni, Direttore Federmanager;
- Marco Frey, Docente di Economia e Gestione delle Imprese, Direttore del gruppo di ricerca sulla sostenibilità della Scuola Sant'Anna e Presidente Comitato Scientifico Symbola;
- Carlo Maria Medaglia, Ricercatore presso Link Campus University;
- Vincenzo Accurso, Chief Operating Officer, NextChem (Gruppo Maire Tecnimont).

Il secondo evento si è svolto invece il 2 marzo 2021 ed è stato dedicato alla presentazione dei risultati delle attività poste in essere.

Il webinar è stato articolato in due sessioni. Nel primo slot sono stati presentati i risultati del Progetto MATES, delineandone le caratteristiche peculiari e gli esiti delle indagini svolte ed è stato illustrato lo strumento di Auto-Assessment sviluppato nella FASE 2 Azione 3 del progetto.

Per l'occasione, sono intervenuti:

- Luigi SERRA, Presidente Sistemi Formativi Confindustria
- Stefano CUZZILLA, Presidente Federmanager e 4.Manager
- Maria Cristina PIOVESANA, Vice Presidente Confindustria per l'Ambiente, la Sostenibilità e la Cultura
- Carlo POLEDRINI, Presidente Fondirigenti
- Giorgio GALOTTI, Consigliere di Amministrazione Fondazione Ecosistemi

Al webinar hanno partecipato **oltre 200 imprese**.

### 4.3 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.

<b>Tipologia di azione</b>	<b>N. azioni</b>	<b>Target potenziale</b>	<b>Target effettivo</b>	<b>Indicatore impatto</b>
Newsletter	7	300	402	0,74
Post sui social x	47	//	//	
Webinar	2	//	220	//
Segnalazione di apparizioni sui media	1 –Il Sole 24 Ore	//	//	//
Sinergie con altri progetti e promozione su piattaforme esterne	1–Progetto Best Performer di Confindustria	//	//	//

Si fa presente che, come riportato nel file di monitoraggio delle attività di rendicontazione (allegato 6), la prevista stampa di 500 copie dei risultati dell'indagine non è stata ancora realizzata in quanto la situazione pandemica attuale non consente la distribuzione di materiale cartaceo in occasione di eventi in presenza. Ai fini di ottemperare alla più ampia diffusione dei risultati dell'iniziativa, la stampa di tale materiale sarà realizzata non appena sarà nuovamente possibile svolgere eventi pubblici.

## ALLEGATI

### **ALLEGATO 1: Questionario indagine diretta**

#### Testo introduttivo

Il Progetto MATES – Manager per la Transizione Sostenibile, finanziato nell’ambito delle Iniziative Strategiche di Fondirigenti, nasce con l’obiettivo di analizzare le strutture organizzative aziendali e le modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese.

Più specificatamente il progetto, realizzato da Sistemi Formativi Confindustria in partenariato con Fondazione Ecosistemi ed ECOLE, mira a:

- fornire un quadro che restituisca l’immagine delle strutture organizzative aziendali e delle modalità con le quali si definiscono e si attuano, con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate, le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese;
- verificare in che modo e con quali temi gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi;
- progettare e implementare sistemi di assessment per l’individuazione in azienda dei fabbisogni formativi in tema di competenze manageriali per la sostenibilità;
- progettare modelli formativi volti a costruire le competenze manageriali per la sostenibilità in termini generali e specifici per funzioni.

**Con l’obiettivo di approfondire il tema dell’offerta formativa e delle competenze correlate**, ti chiediamo cortesemente di contribuire all’indagine sull’offerta degli enti formativi rispondendo alle **domande** che troverai di seguito.

#### Survey

- 1) Ente di appartenenza
- 2) Ruolo
- 3) E-mail
- 4) Nell’offerta formativa della sua organizzazione sono presenti corsi sulla sostenibilità rivolti ai manager?
- 5) Se sì, su quali tematiche?
  - Valutazioni del ciclo di vita dei prodotti (Life Cycle Assessment)
  - Rendicontazione/Bilanci di Sostenibilità
  - Certificazioni ambientali di processo e di prodotto
  - Eco-progettazione
  - Acquisti verdi e sostenibili
  - Mitigazione impatti ambientali dei processi
  - Monitoraggio e misurazione delle prestazioni ambientali

- Innovazione e ricerca sostenibile
- Gestione rifiuti e riutilizzo
- Ottimizzazione energetica
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

6) Quali funzioni aziendali partecipano con più frequenza a questa tipologia di corsi?

- Alta Direzione
- Responsabile CSR/Sostenibilità
- Risorse Umane
- Amministrazione
- Commerciale e Marketing
- Produzione
- Approvvigionamenti e Logistica
- Qualità e Sicurezza
- Ricerca e Sviluppo
- Altro \_\_\_\_\_

7) Qual è la motivazione principale per la frequenza ai corsi?

- Avere un quadro introduttivo alla tematica
- Acquisire competenze specialistiche su strumenti specifici
- Sviluppare un approccio strategico alla Sostenibilità
- Altro \_\_\_\_\_

8) Quale tipologia di corsi viene privilegiata?

- Corso aziendale
- Corso interaziendale
- Workshop
- Seminario
- Altro \_\_\_\_\_

9) Qual è la durata media dei percorsi?

- Meno di 8 ore
- Tra le 8 e le 16 ore
- Tra le 16 e le 32 ore
- Sopra le 32 ore

10) Rispetto all'offerta formativa complessiva della sua organizzazione, questa tipologia di corsi che porzione rappresenta?

- Tra 0 e 25%
- Tra 25% e 50%
- Tra 50 e 75%
- Oltre il 75%

**ALLEGATO 2: Questionario sulla sensibilità e sostenibilità delle imprese**

<https://forms.gle/isdEnD6kPR4gufal6>

**ALLEGATO 3: Questionario per la definizione delle tematiche della formazione – focus n°1**

<https://forms.gle/M48yHxqGZJsm7nMQA>

**ALLEGATO 4: Invito, registrazione, programma focus 2, 3 e 4**

<https://forms.gle/T3F7jxngVztRFkaU7>

## ALLEGATO 5: Piano di comunicazione - scheduling e monitoraggio delle attività svolte

### Struttura e Obiettivi del Piano di Comunicazione

Il Piano di Comunicazione è stato ideato e strutturato con l'obiettivo di programmare, gestire e monitorare le strategie e le azioni previste nell'ambito delle attività di comunicazione e diffusione del progetto MATES.

Nello specifico, il presente piano mira al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Individuazione di circa 300 manager afferenti ad almeno 75 imprese, cui somministrare gli strumenti di indagine e gli output prodotti, per definire ed affinare un modello formativo che sviluppi competenze manageriali in tema di sostenibilità ed economia circolare;
- Diffusione dei prodotti finali d'indagine tramite l'utilizzo di *tools come*: Social network, Website dei Partner e del committente, Newsletter, Mailing list, Webinar, Workshop e la stampa di 500 copie cartacee.



## Scheduling delle attività di comunicazione

Tasks	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20	gen-21	feb-21
Lancio del progetto e sua presentazione con invio del Questionario ai manager (Attività di Ricerca)	x	x					
Diffusione tramite canali Social/ Mailing list/ Website dei partner		x	x	x	x	x	x
Pubblicazione e alimentazione pagina descrittiva del progetto sui siti dei partner		x	x	x	x	x	x
Comunicazioni tramite i relativi profili social		x	x	x	x	x	x
Promozione partecipazione ad eventi (es. della partecipazione al Forum Compraverde dell'8/9 ottobre)		x	x	x	x	x	x
Promozione 1° FOCUS GROUP			x				
Promozione 2° FOCUS GROUP			x				
Promozione 3° FOCUS GROUP			x				
Promozione 4° FOCUS GROUP			x				
Diffusione Risultati Focus Group ai partecipanti				x	x	x	x
Diffusione Report Finale							x

## Strumenti di Comunicazione e Monitoraggio Attività per misurare l'efficacia degli interventi

Area	Tasks	FONDIRIGENTI	SFC	FONDAZIONE ECOSISTEMI	ECOLE
Online	Invio alla mailing list ( Cofindustriale - Fondirigenti etc) per invito partecipazione indagine MATES				
Website	Scheda informativa di progetto sul sito di ogni Partner				
Online	Contributo e Promozione della newsletter 1 ai soggetti che hanno risposto al Questionario				
Website	Contributo dei Partner con News alimentando le schede di Progetto sui propri siti web				
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 1				
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 2				
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 3				
Online	Promozione e Diffusione Focus Group				
Online	Raggiungere gli stakeholders tramite ulteriori canali di diffusione				
Offline/Online	Organizzazione e Promozione eventi esterni		Convegno su CONNEXT di Febbraio	Forum Compraverde dell'8/9 ottobre	
Online	Segnalazione di apparizioni sui media				
Online	Sinergie con altri progetti e promozione su piattaforme esterne				
Online	Diffusione Prodotti finali				
Offline	Stampa 500 copie dell'indagine				

**N.B**

Ciascuna organizzazione avrà il compito di realizzare le attività di sua competenza e di supportare l'attività di comunicazione da parte di Fondirigenti. La tabella sarà popolata con i dettagli degli output realizzati da ciascun partner.

Strumenti di Comunicazione e Monitoraggio Attività per misurare l'efficacia degli interventi

Area	Tasks	FONDIRIGENTI	SFC	FONDAZIONE ECOSISTEMI	ECOLE
Online	Invio alla mailing list (Cofindustriale - Fondirigenti etc) per invito partecipazione indagine MATES	x			
Website	Scheda informativa di progetto sul sito di ogni Partner	<a href="https://www.fondirigenti.it/documenti/35495/ff1768b8-9857-1f9a-adab-3373d0d8c027">https://www.fondirigenti.it/documenti/35495/ff1768b8-9857-1f9a-adab-3373d0d8c027</a>	<a href="https://www.sfc.it/progetti/mates.html">https://www.sfc.it/progetti/mates.html</a>	<a href="https://www.fondazioneecosistemi.org/mates-manager-per-la-transizione-sostenibile/">https://www.fondazioneecosistemi.org/mates-manager-per-la-transizione-sostenibile/</a>	<a href="https://www.myeicole.it/oooc/approfondimenti/mates/">https://www.myeicole.it/oooc/approfondimenti/mates/</a>
Online Website	Contributo e Promozione della newsletter ai soggetti che hanno risposto al Questionario (vedere dettaglio nell'allegato su Mailchimp)		<a href="https://mailchi.mp/01e10b771b11/test-gmail-3561934">https://mailchi.mp/01e10b771b11/test-gmail-3561934</a>		
Online	Contributo dei Partner con News alimentando le schede di Progetto sui propri siti web		<a href="https://www.sfc.it/news-ed-eventi/il-progetto-mates-al-forum-compraverde-buygreen-2020.html">https://www.sfc.it/news-ed-eventi/il-progetto-mates-al-forum-compraverde-buygreen-2020.html</a>	<a href="https://rb.gy/3sqfnc">https://rb.gy/3sqfnc</a>	<a href="https://www.myeicole.it/oooc/mates-fase-2/">https://www.myeicole.it/oooc/mates-fase-2/</a>
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 1 (lancio progetto)		Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1304347146490187776">https://twitter.com/sfc_it/status/1304347146490187776</a>	LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/posts/ecosistemi_questionario-progetto-mates-activity-6711598984953126912-MfeQ">https://www.linkedin.com/posts/ecosistemi_questionario-progetto-mates-activity-6711598984953126912-MfeQ</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3339525729463003">https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3339525729463003</a>	LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6709089732292292609">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6709089732292292609</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2702968836627694">https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2702968836627694</a> Twitter <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1303326694036697090">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1303326694036697090</a> <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1314500073204649985">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1314500073204649985</a>
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 2 (nuova indagine + mini questionario)		<a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1324651434818883584">https://twitter.com/sfc_it/status/1324651434818883584</a>	Sito web: <a href="https://rb.gy/3sqfnc">https://rb.gy/3sqfnc</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6727884052797386752">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6727884052797386752</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/ecosistemi_/status/1322120346603053056">https://twitter.com/ecosistemi_/status/1322120346603053056</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3472398586175716">https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3472398586175716</a>	Sito: <a href="https://www.myeicole.it/oooc/mates-fase-2/">https://www.myeicole.it/oooc/mates-fase-2/</a> Facebook <a href="https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2750864965171414">https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2750864965171414</a> LinkedIn <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6729324165251256320">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6729324165251256320</a> Twitter <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1323568861145370624">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1323568861145370624</a>
Online	Promozione e Diffusione Focus Group "Formare l'impresa sostenibile" tenutosi il 27.11.20	Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1329762068627673088">https://twitter.com/sfc_it/status/1329762068627673088</a> Campagna Mailchimp: <a href="https://mailchi.mp/741b38f80c61/test-gmail-3577814">https://mailchi.mp/741b38f80c61/test-gmail-3577814</a>		Twitter: <a href="https://twitter.com/ecosistemi_/status/1331245098617757703">https://twitter.com/ecosistemi_/status/1331245098617757703</a> Sito: <a href="https://www.fondazioneecosistemi.org/registrazione-aperta-per-il-focus-group-formare-limpresa-sostenibile/">https://www.fondazioneecosistemi.org/registrazione-aperta-per-il-focus-group-formare-limpresa-sostenibile/</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6737010104966643712">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6737010104966643712</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3541111162637791">https://www.facebook.com/fondazioneecosistemi/posts/3541111162637791</a>	Twitter: <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1330818915652530176/photo/1">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1330818915652530176/photo/1</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1332236150522716161">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1332236150522716161</a> facebook: <a href="https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2768090650115512">https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2768090650115512</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6736582480456904704">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6736582480456904704</a>
Online	Raggiungere gli stakeholders tramite ulteriori canali di diffusione		Newsletter di Economia Circolare di Confindustria - SFC: <a href="http://urly.it/3c4jv">urly.it/3c4jv</a>		
Offline/Online	Organizzazione e Promozione eventi esterni --> Forum Compraverde Buygreen 2020	<a href="https://www.linkedin.com/posts/fondirigenti_csmed-il-futuro-dellimpresa-%C3%A8-verde-activity-6724229213127229440-Miik">https://www.linkedin.com/posts/fondirigenti_csmed-il-futuro-dellimpresa-%C3%A8-verde-activity-6724229213127229440-Miik</a>	News sul sito: <a href="https://www.sfc.it/news-ed-eventi/il-progetto-mates-al-forum-compraverde-buygreen-2020.html">https://www.sfc.it/news-ed-eventi/il-progetto-mates-al-forum-compraverde-buygreen-2020.html</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1313389621250871296">https://twitter.com/sfc_it/status/1313389621250871296</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1314107670266351616/photo/1">https://twitter.com/sfc_it/status/1314107670266351616/photo/1</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1315599665119875072/photo/1">https://twitter.com/sfc_it/status/1315599665119875072/photo/1</a>	Twitter: <a href="https://twitter.com/ForumCompraverde">https://twitter.com/ForumCompraverde</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6719160649609445376/">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6719160649609445376/</a> Facebook: <a href="https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=3524216250975729&amp;id=170179429712778">https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=3524216250975729&amp;id=170179429712778</a>	LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:671880938949939200">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:671880938949939200</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2725486714375906">https://www.facebook.com/myeicole.it/posts/2725486714375906</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1314500073204649985">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1314500073204649985</a>
Offline/Online	Organizzazione e Promozione eventi esterni --> Webinar "Dalle competenze manageriali per la sostenibilità alle best practices aziendali dell'Economia Circolare" per presentare i risultati del progetto di ricerca #MATES_iniziativestrategiche tenutosi il 2 Marzo 2021		Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1363881012376264706">https://twitter.com/sfc_it/status/1363881012376264706</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1366364312613314562">https://twitter.com/sfc_it/status/1366364312613314562</a> LinkedIn: <a href="http://urly.it/3c4jj">urly.it/3c4jj</a> LinkedIn: <a href="http://urly.it/3c4jk">urly.it/3c4jk</a>	Twitter: <a href="https://twitter.com/ecosistemi_/status/1365295137585303556">https://twitter.com/ecosistemi_/status/1365295137585303556</a> Fondazioneecosistemi.org: <a href="https://www.fondazioneecosistemi.org/manger-green-e-buone-pratiche-di-economia-circolare/">https://www.fondazioneecosistemi.org/manger-green-e-buone-pratiche-di-economia-circolare/</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/617750231640580/posts/3787146751367563/">https://www.facebook.com/617750231640580/posts/3787146751367563/</a>	Facebook <a href="https://www.facebook.com/myeicole.it/photos/a.1737941739797080/2836314633293113/">https://www.facebook.com/myeicole.it/photos/a.1737941739797080/2836314633293113/</a> 220 persone raggiunte LinkedIn: <a href="http://urly.it/3c4jn">urly.it/3c4jn</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1365262589131956227">https://twitter.com/ECOLE_Scarl/status/1365262589131956227</a> 1 me piace, 1 retweet
Online	Pubblica con #MATES_iniziativestrategiche sui social media 3 --> Promozione risultati del Webinar 2 Marzo		Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1366801435447484420/photo/1">https://twitter.com/sfc_it/status/1366801435447484420/photo/1</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1371815263717457920">https://twitter.com/sfc_it/status/1371815263717457920</a> Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1372190505996587018">https://twitter.com/sfc_it/status/1372190505996587018</a>	Twitter: <a href="https://twitter.com/ecosistemi_/status/1366697973032382468">https://twitter.com/ecosistemi_/status/1366697973032382468</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772462282862542848/">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6772462282862542848/</a> Facebook: <a href="https://www.facebook.com/617750231640580/posts/379859910022328">https://www.facebook.com/617750231640580/posts/379859910022328</a>	Facebook: 209 persone raggiunte LinkedIn 257 visualizzazioni
Online	Segnalazione di apparizioni sui media		Si parla del Webinar del 2 Marzo sul Sole 24 ore Twitter: <a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1367092292666941448/photo/1">https://twitter.com/sfc_it/status/1367092292666941448/photo/1</a>		
Online	esterne		dal sito di Confindustria: <a href="http://urly.it/3c4j9">urly.it/3c4j9</a>	<a href="https://www.forumcompraverde.it/convegni/">https://www.forumcompraverde.it/convegni/</a>	
Online	Diffusione Prodotti finali		<a href="https://twitter.com/sfc_it/status/1382338095090184196">https://twitter.com/sfc_it/status/1382338095090184196</a> --> Twitter <a href="https://mailchi.mp/be2b526487c3/test-gmail-4779118">https://mailchi.mp/be2b526487c3/test-gmail-4779118</a> --> Mailchimp	<a href="https://www.fondazioneecosistemi.org/manger-quali-competenze-per-la-sostenibilita-nelle-imprese/">https://www.fondazioneecosistemi.org/manger-quali-competenze-per-la-sostenibilita-nelle-imprese/</a>	Facebook: <a href="https://fb.watch/45L80ourx/">https://fb.watch/45L80ourx/</a> LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6788111587648524289">https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6788111587648524289</a>
Offline	Stampa 500 copie dell'indagine*				

\*L'attività non è stata realizzata in quanto, a causa della situazione pandemica, non vi sono allo stato attuale le condizioni per distribuire le copie

## ALLEGATO 6: Campagne Mailchimp



Campaigns

# #MATES\_Iniziativestrategiche

**#MATES\_Iniziativestrategiche\_6** → Invio Test Self Assessment ai partecipanti del Webinar 02/03/21

<https://mailchi.mp/7ebdd460b172/test-gmail-3771674>

90 Opened	33 Clicked	1 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries ..... 148 99.3%      Clicks per unique opens ..... 36.7%  
Total opens ..... 227      Total clicks ..... 68  
Last opened ..... 3/25/21 5:25AM      Last clicked ..... 3/18/21 11:07AM

**#MATES\_Iniziativestrategiche\_5** → Invio Test Self Assessment ai partecipanti di Mates

<https://mailchi.mp/e3a54657886e/test-gmail-3751346>

106 Opened	34 Clicked	7 Bounced	2 Unsubscribed
---------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries ..... 402 98.3%      Clicks per unique opens ..... 32.1%  
Total opens ..... 238      Total clicks ..... 56  
Last opened ..... 3/17/21 7:55AM      Last clicked ..... 3/10/21 10:47AM

## Top locations by opens

 Italy	163	70.3%
 USA	66	28.4%
 Austria	1	0.4%
 France	1	0.4%
 United Kingdom	1	0.4%



**#MATES\_Iniziativestrategiche\_4** → Invito al Webinar 2 Marzo ai Partecipanti di Mates

<https://mailchi.mp/896ae1e8c6b2/test-gmail-3750158>

111 Opened	42 Clicked	9 Bounced	0 Unsubscribed
---------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries	402	97.8%	Clicks per unique opens	37.8%
Total opens	511		Total clicks	143
Last opened	3/25/21 5:24AM		Last clicked	3/3/21 8:46AM

**#MATES\_Iniziativestrategiche\_3** → Invio compilazione scheda informativa Fondirigenti

<https://mailchi.mp/a2fee535554b/test-gmail-3581186>

79 Opened	50 Clicked	6 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries	205	97.2%	Clicks per unique opens	63.3%
Total opens	183		Total clicks	83
Last opened	3/16/21 1:00PM		Last clicked	1/30/21 2:10PM

<https://mailchi.mp/1abb4eef564f/test-gmail-3596362> (Sollecito compilazione scheda informativa Fondirigenti)

98 Opened	63 Clicked	4 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries ..... 206 98.1%      Clicks per unique opens ..... 64.3%  
 Total opens ..... 365      Total clicks ..... 145  
 Last opened ..... 3/23/21 12:53PM      Last clicked ..... 2/1/21 9:09AM

**#MATES\_Iniziativestrategiche\_2** → Invito ai contatti che hanno compilato la Prima Survey di Partecipare ai Focus Group del 27 Novembre 2020.  
<https://mailchi.mp/1abb4eef564f/test-gmail-3596362>

57 Opened	5 Clicked	11 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	--------------	---------------	-------------------

Successful deliveries ..... 201 94.8%      Clicks per unique opens ..... 8.8%  
 Total opens ..... 126      Total clicks ..... 13  
 Last opened ..... 2/19/21 12:14PM      Last clicked ..... 11/27/20 9:50AM

<https://mailchi.mp/7ada7a3c672e/test-gmail-3577718>

50 Opened	14 Clicked	5 Bounced	0 Unsubscribed
--------------	---------------	--------------	-------------------

Successful deliveries ..... 180 97.3%      Clicks per unique opens ..... 28.0%  
 Total opens ..... 106      Total clicks ..... 37  
 Last opened ..... 1/29/21 5:34AM      Last clicked ..... 11/27/20 11:48AM

**#MATES\_Iniziativestrategiche\_1** → Diffusione dei primi risultati dell'indagine presentati al Forum Compraverde Buygreen 2020 e Invito di Partecipazione al Primo Focus Group  
<https://mailchi.mp/01e10b771b11/test-gmail-3561934>

<b>65</b> Opened	<b>32</b> Clicked	<b>3</b> Bounced	<b>0</b> Unsubscribed
---------------------	----------------------	---------------------	--------------------------

Successful deliveries	<b>182</b> 98.4%	Clicks per unique opens	<b>49.2%</b>
Total opens	<b>160</b>	Total clicks	<b>59</b>
Last opened	2/26/21 9:26AM	Last clicked	1/30/21 8:06AM