



# MATES

**Manager per la Transizione Sostenibile**

**FASE II – Azione 4: MODELLI FORMATIVI - BASE E AVANZATI - PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ**

***Rapporto Finale***

## Indice

# Sommario

---

NOTA METODOLOGICA RELATIVA ALLA FASE II – AZIONE 4 .....	3
I MODELLI FORMATIVI PER LE COMPETENZE MANAGERIALI PER LA SOSTENIBILITÀ .....	5
ALTA DIREZIONE.....	5
RESPONSABILE DELLA SOSTENIBILITÀ.....	9
RESPONSABILI DI PROCESSO.....	13
MANAGER/QUADRI DIRETTIVI DI ALTRE FUNZIONI TRASVERSALI .....	22

# NOTA METODOLOGICA RELATIVA ALLA FASE II – AZIONE 4

---

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.

In questa azione hanno dato il proprio contributo tutti e tre i proponenti, con un maggiore impegno relativo da parte di ECOLE, che ha predisposto il modello nel suo impianto generale, mentre Fondazione Ecosistemi ha supervisionato i contenuti formativi dei diversi modelli e SFC si è occupata della attività di coordinamento dell'azione.

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	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> <b>Alta Direzione</b></li><li><input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità</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	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</p>

## Articolazione

incrementare il flusso della conoscenza all'interno delle aziende e favorire l'integrazione nelle reti organizzative.

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>

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
  
2. Il reporting per l'accesso al credito
  - I criteri ESG
  - Come i criteri ESG entrano nelle valutazioni degli istituti di credito
  - La finanza 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	<p>Il percorso si pone l'obiettivo specifico di sviluppare un approfondimento specifico dei diversi strumenti della Sostenibilità.</p>
Profilo professionale	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Alta Direzione</li><li><input checked="" 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"/> Generale</li><li><input checked="" type="checkbox"/> <b>Specialistico</b></li></ul>
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></ul>

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

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	<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>• 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</p>
--------------	--

fornitori attraverso piattaforme specifiche che consentono di dare un rating alla propria catena di fornitura.

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

Obiettivi	Il percorso si propone di fornire un quadro generale dei diversi strumenti della Sostenibilità.
Profilo professionale	<input type="checkbox"/> Alta Direzione <input type="checkbox"/> Responsabili Sostenibilità <input type="checkbox"/> <b>Responsabili di processo/approvvigionamento</b>
Tipologia	<input type="checkbox"/> Generale <input type="checkbox"/> <b>Specialistico</b>
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: <ul style="list-style-type: none"><li>• Introduzione al Green public procurement</li><li>• Il Codice dei contratti pubblici e il GPP</li><li>• I CAM</li><li>• I Criteri sociali nei CAM</li><li>• L'analisi del ciclo di vita e l'analisi dei costi lungo il ciclo di vita</li><li>• I criteri comuni europei:</li><li>• La sostenibilità delle catene di fornitura secondo lo standard ISO 20400</li></ul> 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></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 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