

Integrat

WP2 – Report sull'analisi degli standard ESG e sulla mappatura delle competenze

Evelina Van Mensel, School of Business Competencies, Bulgaria

Indice dei contenuti

1. Introduzione e contesto	3
2. Analisi degli standard ESG	3
2.1 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)	4
2.2 Reporting sull'impatto globale (GIR)	4
3. Competenze chiave per l'integrazione ESG	5
3.1 GREENCOMP – Quadro di competenze per la sostenibilità	5
3.2 ENTRECOMP – Quadro delle competenze imprenditoriali	6
3.3 Principi di coinvolgimento delle parti interessate e della comunità	6
4. Utilizzo e applicazione dei risultati	6
5. Analisi dettagliata delle migliori pratiche ESG	7
5.1 Diversità settoriale e organizzativa	7
5.2 Profondità dell'integrazione ESG	8
5.3 Mappatura ENTRECOMP e GREENCOMP	9
5.4 Approcci al coinvolgimento degli stakeholder	10
5.5 Pilastri e componenti ESG	11
5.6 Ancoraggio agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile	12
5.7 Fattori abilitanti e ostacoli all'implementazione ESG: approfondimenti trasversali	12
5.8 In che modo questa analisi informerà la Roadmap ESG	13
6. Raccomandazioni strategiche ed elementi di progettazione per la Roadmap di integrazione ESG	14
6.1 Strutturare la Roadmap attorno alle tappe di progressione	15
6.2 Creare un doppio binario: uno per gli educatori VET, uno per le imprese	15
6.3 Integrare il coinvolgimento degli stakeholder come competenza fondamentale	15
6.4 Incorporare il pensiero sistemico e l'alfabetizzazione futura	16
6.5 Applicare l'ESG a specifiche funzioni aziendali	16
6.6 Rafforzare la cultura della governance, soprattutto per le PMI	16
7. Processo di sviluppo della roadmap: passaggi successivi	16
7.1 Co-creazione con le parti interessate	17
7.2 Validazione delle progressioni di competenza	17
7.3 Integrazione di esempi concreti	17
7.4 Pilotaggio iterativo e perfezionamento	17
7.5 Distribuzione digitale e ad accesso aperto	17
7.6 Monitoraggio e aggiornamento continui	17
Conclusione	18

1. Introduzione e contesto

Il progetto IntegratESG si fonda sulla convinzione che un progresso significativo verso la sostenibilità e l'impresa responsabile non richieda solo politiche e quadri normativi, ma anche le giuste competenze nelle persone giuste. Pertanto, il progetto mira a fornire ai fornitori di istruzione e formazione professionale (IFP) e ai manager aziendali le conoscenze, gli strumenti e le competenze pratiche necessarie per supportare l'efficace integrazione dei principi ambientali, sociali e di governance (ESG) nelle strategie, nelle strutture e nelle attività delle organizzazioni. Questa ambizione abbraccia sia le grandi imprese con dipartimenti ESG formali, sia le piccole e medie imprese (PMI) che spesso non dispongono di risorse dedicate ma svolgono un ruolo vitale nelle economie locali e nelle catene di fornitura globali.

Negli ultimi anni, l'ESG è emerso come un motore centrale per lo sviluppo sostenibile, la resilienza aziendale, la fiducia degli investitori e degli stakeholder. Gli enti regolatori in tutta Europa e nel mondo stanno introducendo requisiti più rigorosi, tra cui l'obbligo di informativa sulla sostenibilità, la rendicontazione dei rischi climatici e la due diligence sulla catena di fornitura. I consumatori sono sempre più attratti dai marchi che dimostrano responsabilità etica e ambientale. Gli investitori stanno tenendo conto delle performance ESG nei modelli di valutazione. E i dipendenti, soprattutto le generazioni più giovani, sono alla ricerca di datori di lavoro i cui valori siano in linea con i propri.

Nonostante questo slancio, molte organizzazioni, in particolare le PMI, si trovano ad affrontare notevoli difficoltà nel passaggio dall'intenzione all'implementazione. Sebbene la consapevolezza dei principi ESG sia in crescita, la capacità di renderli operativi in modo coerente, conveniente e strategico rimane limitata. Tra gli ostacoli più critici c'è la disconnessione tra formazione e impresa: molti programmi di formazione professionale offrono contenuti astratti o obsoleti che non riflettono le dinamiche del mondo reale, le pressioni degli stakeholder e le esigenze interdisciplinari dell'attuazione dei principi ESG.

Questo rapporto colma questa lacuna conducendo un'analisi completa delle migliori pratiche ESG in Europa, con il contributo dei partner di progetto che rappresentano diversi settori, tipologie istituzionali e aree geografiche. Ogni esempio è stato mappato in base a due principali quadri di competenze europei:

- **ENTRECOMP** (Entrepreneurship Competence Framework), che comprende l'iniziativa, la creazione di valore etico e la collaborazione.
- **GREENCOMP** (European Sustainability Competence Framework), che pone l'accento sul pensiero sistemico, sulla cultura del futuro, sui valori sostenibili e sull'azione.

Analizzando questi casi attraverso una lente basata sulle competenze, il progetto estrae insegnamenti concreti e trasferibili che possono essere integrati sia nei programmi formali per gli studenti della formazione professionale, sia in strumenti di capacity building per i leader e gli educatori delle PMI. Il risultato finale è lo sviluppo di una roadmap personalizzata e orientata alla progressione per l'integrazione ESG, che colmi lo spazio tra l'apprendimento in classe e la realtà aziendale, e tra le aspirazioni di sostenibilità e le azioni misurabili.

2. Analisi degli standard ESG

Il fondamento di qualsiasi processo di integrazione ESG efficace risiede nella comprensione e nell'allineamento con standard e framework riconosciuti. Questi standard forniscono un linguaggio comune e una guida strutturata alle organizzazioni per integrare sostenibilità, responsabilità sociale e buona governance nei loro modelli di business, nelle loro operazioni e nelle loro pratiche di rendicontazione.

Ai fini del presente rapporto, l'analisi è ancorata a due quadri di riferimento fondamentali:

- Gli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite: uno strumento di allineamento globale per definire le priorità ESG e misurarne l'impatto.

- Lo standard Global Impact Reporting (GIR) è una sintesi delle migliori pratiche per la divulgazione ESG e l'allineamento strategico, che trae spunto da framework quali GRI, TCFD e EU CSRD.

Insieme, questi quadri forniscono una lente attraverso la quale identificare gli elementi ESG critici e valutare come le organizzazioni possono tradurre gli obiettivi globali in realtà aziendali locali.

2.1 Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), adottati da tutti gli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, consistono in 17 obiettivi interconnessi che forniscono un modello globale per sradicare la povertà, proteggere l'ambiente e promuovere la prosperità per tutti. Per le imprese, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile non rappresentano solo una bussola morale, ma anche uno strumento strategico per l'identificazione delle opportunità, la mitigazione dei rischi e il coinvolgimento degli stakeholder.

Perché gli OSS sono importanti per l'integrazione ESG:

- Legittimano le pratiche di sostenibilità attraverso l'allineamento con le priorità di sviluppo globale.
- Offrono una serie di obiettivi universalmente accettati, consentendo alle aziende di effettuare valutazioni e comunicare l'impatto.
- Aiutano a tradurre i concetti ESG astratti in azioni aziendali misurabili.

Elementi ESG critici attraverso la lente degli SDG

- Allineamento degli obiettivi:** le aziende sono incoraggiate ad allineare i propri obiettivi, prodotti e attività con specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questo allineamento può differenziarle sul mercato e supportare il posizionamento ESG presso investitori e autorità di regolamentazione.
- Raccolta e analisi dei dati:** L'ESG richiede dati affidabili. Per l'allineamento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, questo include il monitoraggio di indicatori come il consumo di energia, le emissioni di carbonio, il rapporto tra i sessi e gli investimenti nella comunità.
- Misurazione dell'impatto:** quantificare gli sforzi ESG attraverso KPI collegati agli SDG (ad esempio, riduzione percentuale degli sprechi, numero di beneficiari dei programmi sociali) crea trasparenza e responsabilità.

Obiettivi di sviluppo sostenibile chiave per la pratica ESG (elenco illustrativo)

- Obiettivo di sviluppo sostenibile 13: Azione per il clima**– sottolinea la riduzione delle emissioni, la resilienza climatica e l'adozione di energia pulita.
- Obiettivo di sviluppo sostenibile 5: Parità di genere**– sottolinea la diversità, l'inclusione e le pari opportunità sul posto di lavoro.
- Obiettivo di sviluppo sostenibile 12: Consumo e produzione responsabili**– richiede approcci di economia circolare e sostenibilità della catena di approvvigionamento.
- Obiettivo di sviluppo sostenibile 8: Lavoro dignitoso e crescita economica**– si concentra sulle pratiche di lavoro etiche e sulla creazione di posti di lavoro sostenibili.

Questi e altri obiettivi forniscono alle organizzazioni un quadro di riferimento per definire i propri obiettivi ESG strategici, misurare il successo e comunicare i progressi alle parti interessate e agli enti regolatori.

2.2 Reporting sull'impatto globale (GIR)

Mentre gli Obiettivi di sviluppo sostenibile forniscono una bussola per orientarsi, lo standard Global Impact Reporting (GIR) garantisce che gli sforzi ESG siano trasparenti, verificabili e comparabili tra settori e regioni.

Il GIR è uno standard integrativo basato su elementi della Global Reporting Initiative (GRI), della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) e di direttive più recenti come la Direttiva UE sulla rendicontazione della sostenibilità aziendale (CSRD). Il GIR garantisce che i criteri ESG non siano solo implementati, ma anche chiaramente divulgati, monitorati e migliorati nel tempo.

Elementi critici di integrazione ESG da GIR:

- **Segnalazione e divulgazione:** è essenziale una rendicontazione ESG trasparente, periodica e standardizzata. Il GIR promuove l'allineamento con le metriche GRI e TCFD per garantire comparabilità e verificabilità.
- **Allineamento della strategia aziendale:** I criteri ESG dovrebbero essere integrati nella pianificazione strategica, nella gestione del rischio e negli investimenti a lungo termine. Le aziende devono dimostrare come la sostenibilità influenzi la governance aziendale e le scelte operative.
- **Coinvolgimento delle parti interessate:** GIR pone l'accento sul coinvolgimento di investitori, dipendenti, clienti e autorità di regolamentazione nella definizione degli obiettivi e delle informative ESG, garantendo così pertinenza, adesione e legittimità.

Aree principali di reporting GIR

- **Governance:** struttura del consiglio di amministrazione, pratiche etiche, lotta alla corruzione e trasparenza del processo decisionale.
- **Sociale:** condizioni di lavoro, diritti dei dipendenti, tutela dei consumatori, diversità e inclusione e coinvolgimento della comunità.
- **Ambientale:** obiettivi climatici, contabilità del carbonio, uso dell'energia, gestione delle acque e dei rifiuti e impatto sulla biodiversità.

Insieme, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) e il GIR creano un nesso strategico-operativo per l'integrazione ESG. Contribuiscono a garantire che le organizzazioni vadano oltre la retorica della sostenibilità, puntando a performance ESG misurabili, rendicontabili e responsabili.

3. Competenze chiave per l'integrazione ESG

Mentre gli standard forniscono il "cosa" dell'ESG, le competenze forniscono il "come", ovvero le capacità, le conoscenze e gli atteggiamenti necessari per implementare, valutare e sviluppare efficacemente le pratiche ESG.

Il progetto IntegratESG utilizza un approccio basato sulle competenze, fondato su tre pilastri:

- **GREENCOMP**– il quadro di competenze dell'UE in materia di sostenibilità
- **ENTRECOMP**– il quadro delle competenze imprenditoriali dell'UE
- **Coinvolgimento delle parti interessate e della comunità**– derivato dalla letteratura ESG e sull'innovazione sociale

Questa triade garantisce che la formazione ESG non riguardi solo la conoscenza degli standard, ma anche la preparazione delle persone a prendere iniziative, gestire la complessità e guidare in modo responsabile.

3.1 GREENCOMP – Quadro di competenze per la sostenibilità

GREENCOMP delinea 12 competenze chiave in quattro aree: valori di sostenibilità, complessità, pensiero futuro e azione sostenibile. I temi chiave rilevanti per l'integrazione ESG includono:

Consapevolezza e responsabilità ambientale

- **Conoscenza:** comprensione dei sistemi ambientali, dei rischi (ad esempio, dei cambiamenti climatici) e delle normative.
- **Competenze:** misurazione dell'impronta ambientale, applicazione del concetto di ciclo di vita e interpretazione dei dati climatici.
- **Atteggiamenti:** senso di responsabilità, urgenza e pensiero a lungo termine.

Pratiche aziendali sostenibili

- **Conoscenze:** familiarità con le tecnologie verdi, l'approvvigionamento responsabile e i principi dell'economia circolare.
- **Competenze:** innovazione di soluzioni green, integrazione della sostenibilità nei KPI, riprogettazione di prodotti/servizi.
- **Atteggiamenti:** proattività, apertura al cambiamento e impegno verso una cultura della sostenibilità.

Azione e resilienza per il clima

- **Conoscenze:** scienza del clima, rischi di transizione e quadri normativi.
- **Competenze:** creazione di piani di decarbonizzazione, definizione di obiettivi di emissione, gestione di strategie di adattamento.
- **Atteggiamenti:** assunzione di responsabilità in materia di clima; disponibilità ad agire lungo tutte le catene del valore.

GREENCOMP incoraggia studenti e aziende a passare dalla consapevolezza all'azione consapevole, integrando la sostenibilità nelle decisioni quotidiane e nelle strategie a lungo termine.

3.2 ENTRECOMP – Quadro delle competenze imprenditoriali

ENTRECOMP supporta la mentalità e le competenze necessarie per trasformare la conoscenza della sostenibilità in impatto. Inquadra l'ESG non solo come una questione di conformità, ma come uno spazio di opportunità, creatività e creazione di valore.

Visione:

- **Conoscenza:** comprendere le opportunità di mercato nei settori verdi e inclusivi.
- **Competenze:** progettazione di modelli di business pronti per il futuro, allineati agli obiettivi ESG.
- **Atteggiamenti:** immaginazione, ambizione e visione della sostenibilità come vantaggio competitivo.

Mobilitazione delle risorse:

- **Conoscenza:** consapevolezza dei meccanismi di finanziamento ESG, degli investimenti di impatto e delle opportunità di sovvenzione.
- **Competenze:** creare partnership strategiche e attrarre investimenti per l'innovazione ESG.
- **Atteggiamenti:** tenacia, pensiero strategico e intraprendenza.

Azione:

- **Conoscenza:** Pratiche di implementazione ESG in tutti i dipartimenti (risorse umane, logistica, finanza, ecc.).
- **Competenze:** conduzione di progetti ESG, gestione di team multidisciplinari, monitoraggio dell'impatto.
- **Atteggiamenti:** determinazione, adattabilità e mentalità orientata ai risultati.

Responsabilità etica e sociale:

- **Conoscenza:** diritti umani, standard lavorativi e quadri normativi antidiscriminazione.

- **Competenze:** affrontare i dilemmi etici, promuovere una leadership inclusiva.
- **Atteggiamenti:** integrità, correttezza e responsabilità.

3.3 Principi di coinvolgimento delle parti interessate e della comunità

Il coinvolgimento è un fattore chiave per la legittimità e l'impatto dei criteri ESG. La roadmap integra competenze per costruire relazioni basate sulla fiducia con gli stakeholder, tra cui:

Comunicazione e costruzione di relazioni:

- **Competenze:** ascolto attivo, facilitazione multi-stakeholder, risoluzione dei conflitti.
- **Atteggiamenti:** apertura, rispetto reciproco e mentalità di co-creazione.

Reattività e feedback:

- **Competenze:** progettazione di cicli di feedback, valutazione partecipativa, strategia adattiva.
- **Atteggiamenti:** empatia, umiltà e capacità di risposta alle critiche o alle preoccupazioni.

Leadership etica:

- **Competenze:** guidare in modo trasparente, prendere decisioni inclusive, integrare l'etica nella governance.
- **Atteggiamenti:** integrità, giustizia e impegno per il benessere a lungo termine delle persone e del pianeta.

4. Utilizzo e applicazione dei risultati

I risultati dell'attività di mappatura e analisi stanno influenzando direttamente la creazione del framework di apprendimento e della roadmap di IntegratESG. Questi risultati saranno applicati in quattro modi principali:

- **Progettazione del curriculum**– i percorsi di apprendimento saranno costruiti attorno a competenze mappate e casi d'uso concreti, consentendo ai formatori di integrare le competenze ESG nei corsi professionali, nei workshop e nei programmi di formazione aziendale.
- **Strumenti e risorse di formazione**– gli esempi tratti dalla mappatura serviranno da base per simulazioni, spunti per ePortfolio e contenuti interattivi, promuovendo l'apprendimento esperienziale e il pensiero critico.
- **Valutazione e progressione**– i livelli di competenza forniranno parametri di riferimento per valutare i progressi degli studenti, consentendo valutazioni sia formative che sommative allineate ai quadri ENTRECOMP e GREENCOMP.
- **Allineamento strategico e influenza politica**– integrando i riferimenti agli SDG e collegando gli ESG a quadri riconosciuti, i risultati possono supportare strategie a livello nazionale e dell'UE per lo sviluppo sostenibile delle imprese e la riqualificazione della forza lavoro.

I risultati agiscono quindi come un ponte traslazionale, spostando l'ESG dall'aspirazione e dalla teoria politica all'istruzione applicata e alla pratica aziendale.

5. Analisi dettagliata delle migliori pratiche ESG

Questa sezione presenta un'analisi completa e interpretativa di 35 casi di buone pratiche ESG presentati dai partner del progetto nell'esercizio di mappatura del WP2.1. Questi casi rappresentano una vasta gamma di settori – dall'energia, al commercio al dettaglio e ai trasporti, fino alla finanza, alle biotecnologie e all'innovazione digitale – e includono sia multinazionali che PMI, nonché istituzioni pubbliche. Questo ricco set di dati offre non solo un'istantanea intersettoriale dell'attività ESG in Europa, ma anche preziose informazioni sull'applicazione concreta dei principi ESG in diverse tipologie, dimensioni e contesti nazionali. Attinge da campi ESG strutturati (ENTRECOMP, GREENCOMP,

allineamento agli SDG, coinvolgimento degli stakeholder). L'analisi va oltre la catalogazione descrittiva. Mira a scoprire modelli, tendenze, lacune critiche e opportunità che possono orientare lo sviluppo di una roadmap applicata e progressiva per l'integrazione ESG. Questa roadmap fungerà da strumento guida sia per i fornitori di formazione professionale che sviluppano curricula orientati alla sostenibilità, sia per i manager aziendali che desiderano integrare i principi ESG nelle operazioni, nella strategia e nella cultura aziendale.

Per migliorare la pertinenza e la solidità dei risultati, i dati di mappatura sono arricchiti da approfondimenti tratti da pubblicazioni riconosciute a livello internazionale e commenti di esperti, tra cui:

- Il rapporto Ipsos ESG Council 2025, che fornisce riflessioni basate sui dati sulle mutevoli percezioni e aspettative degli stakeholder ESG nei mercati.
- Il CIMB ESG Playbook per le PMI, che offre una roadmap pratica e checklist studiate appositamente per le piccole imprese che affrontano l'integrazione ESG con risorse limitate.
- Il ROI of Decarbonisation Report e la pubblicazione Sustainability Trends 2025, entrambi in cui vengono illustrate le pressioni in evoluzione degli investitori e delle normative, i settori emergenti dell'innovazione e i principali fattori abilitanti per la resilienza aziendale.

Insieme, i dati primari e la letteratura secondaria costituiscono una base coerente e basata sull'evidenza per la roadmap. Questa sezione sintetizza tale base in spunti concreti strutturati sugli elementi chiave della maturità ESG: diversità settoriale, profondità di implementazione, collaborazione tra gli stakeholder, allineamento delle competenze e allineamento strategico con i framework di sostenibilità.

5.1 Diversità settoriale e organizzativa

L'esercizio di mappatura delle migliori pratiche ESG ha rivelato uno spettro molto diversificato di aziende partecipanti, evidenziando sia l'ampiezza settoriale che la varianza organizzativa. 35 esempi sono stati forniti dai partner di tutto il consorzio, che abbracciano settori come l'energia (Orlen, Enel, Verbund), i trasporti (Solaris), la finanza (Bank Pekao, Generali, Allianz, Raiffeisen), la produzione (LPP, Italmatch, Irerobot), la biotecnologia e l'assistenza sanitaria (Theramir, Promed Bioscience, RSL Labs), la vendita al dettaglio (Zabka, Kaufland), i servizi di pubblica utilità (Sofia Water) e le istituzioni pubbliche (Viceministero di Cipro).

Questa diversità convalida il presupposto di base del progetto, secondo cui l'ESG è rilevante per tutte le tipologie di imprese e gli attori pubblici, non solo per le grandi aziende o i settori fortemente regolamentati. È importante sottolineare che riflette sia le organizzazioni mature con infrastrutture di sostenibilità di lunga data, sia le PMI o le startup che sperimentano l'innovazione basata sull'ESG. Ad esempio, Mastercard opera a livello globale con standard ESG e framework di reporting top-down, mentre Promed Bioscience rappresenta un team piccolo e agile che integra i principi ESG nella progettazione del prodotto e nell'etica della supply chain fin dall'inizio. Le organizzazioni più grandi tendono a seguire framework formali, meccanismi di reporting strutturati e roadmap a lungo termine. Al contrario, le aziende più piccole e le startup si concentrano spesso sull'innovazione localizzata, su tecnologie accessibili e su missioni orientate agli obiettivi, sebbene con meno strumenti di misurazione e scalabilità. Questa variabilità richiede una roadmap flessibile che tenga conto delle diverse risorse e strutture istituzionali delle PMI rispetto alle grandi imprese. Modelli personalizzabili, attività modulari e toolkit a basso costo saranno fattori chiave in questo senso. Un'altra osservazione importante è l'influenza del contesto nazionale. Le organizzazioni con sede nell'Europa centrale e orientale enfatizzano spesso obiettivi di conformità e transizione energetica, mentre quelle nell'Europa meridionale promuovono modelli di coinvolgimento della comunità e di erogazione di servizi inclusivi. Gli enti pubblici e le aziende infrastrutturali mettono in risalto la responsabilità e l'efficienza delle risorse. Questi modelli rivelano che le priorità e le interpretazioni ESG sono influenzate da fattori

culturali, normativi ed economici. Per rimanere rilevante, la roadmap dovrebbe consentire l'adattamento ai diversi contesti regionali senza sacrificare gli obiettivi di apprendimento fondamentali.

Implicazioni per la Roadmap

Questa ampia base settoriale e istituzionale suggerisce che la Roadmap per l'Integrazione ESG debba essere modulare e personalizzabile. Casi di studio e percorsi formativi dovrebbero consentire agli enti di formazione professionale di selezionare scenari che corrispondano ai contesti settoriali dei discenti, e le attività di apprendimento dovrebbero supportare strategie di scalabilità, dalla consapevolezza di base per le microimprese alla previsione strategica per i team ESG aziendali.

5.2 Profondità dell'integrazione ESG

Una delle variabili più critiche osservate nell'esercizio di mappatura delle best practice è il diverso livello di integrazione dei principi ESG nelle diverse organizzazioni. Questa dimensione si riferisce al grado di integrazione dei principi ESG nella visione strategica, nelle operazioni quotidiane e nelle strutture di reporting di un'azienda. Gli esempi raccolti spaziano da aziende che hanno appena iniziato a definire obiettivi ESG a quelle con sistemi completamente istituzionalizzati che influenzano le decisioni di investimento, l'esperienza del cliente, lo sviluppo dei prodotti e la gestione dei talenti. Sebbene quasi tutte le pratiche mappate riflettano un impegno nei confronti dei principi di sostenibilità, la maggior parte mostra una maggiore enfasi sugli obiettivi ambientali rispetto agli aspetti sociali o di governance. Temi ambientali come la mitigazione del cambiamento climatico, l'efficienza energetica e la gestione dei rifiuti prevalgono. Al contrario, le dimensioni sociali e di governance appaiono più frammentate, con riferimenti selettivi piuttosto che olistici. Questo squilibrio suggerisce che molte organizzazioni trattano ancora i pilastri ESG come modulari anziché interconnessi, il che può ostacolare la coerenza strategica e la fiducia degli stakeholder. Per la roadmap, ciò indica una chiara necessità di rafforzare le interdipendenze tra E, S e G e di presentare la governance e l'inclusione sociale non come optional, ma come parte integrante della maturità ESG. La mappatura suggerisce inoltre che la maturità ESG non è binaria, ma si sviluppa lungo un continuum. Le organizzazioni si collocano lungo uno spettro che va dai primi utilizzatori che testano pratiche isolate, agli integratori sistemici con governance e cultura ESG integrate. Questa progressione – dalla consapevolezza, all'impegno, all'integrazione operativa e, infine, alla leadership trasformativa – dovrebbe costituire la base strutturale della roadmap. Fornire ai partecipanti strumenti per autovalutare la propria posizione lungo questo continuum e per identificare passi avanti personalizzati contribuirà a garantire sia la pertinenza che l'impatto.

Integrazione strategica ESG

Aziende come Orlen, Enel e Bank Pekao rappresentano un'avanzata maturità ESG. Non solo dispongono di strategie ESG documentate, ma allineano anche l'allocazione del capitale, l'innovazione tecnologica e la riforma della governance a obiettivi ESG misurabili. Ad esempio, la strategia 2021-2030 di Orlen delinea impegni di riduzione delle emissioni supportati da investimenti specifici nelle tecnologie dell'idrogeno ed eolico. Allo stesso modo, Enel integra valutazioni di materialità e indici di sostenibilità per orientare il proprio processo decisionale. Questi casi esemplificano come l'ESG non sia solo un aspetto della CSR, ma una lente strategica per ripensare la creazione di valore.

Pratiche ESG operative

Altre aziende, pur non essendo così istituzionalizzate strategicamente, eccellono nell'operatività dei criteri ESG attraverso iniziative concrete. Solaris, ad esempio, implementa la sostenibilità attraverso autobus a zero emissioni e processi di produzione a basso consumo energetico. Kaufland implementa misure ambientali concrete come l'illuminazione a LED e i pannelli solari, abbinati a campagne di sostenibilità guidate dai dipendenti. Questi esempi rivelano un approccio tattico, in cui l'integrazione ESG emerge da miglioramenti mirati negli acquisti, nella logistica o nelle risorse umane, ma senza necessariamente riconfigurare l'architettura strategica.

Rendicontazione e trasparenza

Un terzo livello comprende le organizzazioni che stanno iniziando a formalizzare i criteri ESG attraverso meccanismi di rendicontazione, spesso utilizzando framework globali come GRI, TCFD o dashboard interne. Generali e Raiffeisen KAG forniscono esempi significativi in questo senso, enfatizzando la trasparenza nella divulgazione di obiettivi, sfide e impatti ESG. La rendicontazione non serve solo a scopi di rendicontazione, ma promuove anche la fiducia degli stakeholder, consentendo l'allineamento con le aspettative degli investitori, le pressioni normative e la legittimità sociale.

A supporto delle analisi dell'Ipsos ESG Council 2025

Questo quadro stratificato è in linea con l'intuizione chiave del rapporto Ipsos: le aziende che considerano l'ESG come un'estensione della gestione del brand o della conformità si scontrano con lo scetticismo degli stakeholder, mentre quelle che integrano l'ESG nel core business guadagnano credibilità, fidelizzazione dei talenti e resilienza strategica. Ipsos ha rilevato che l'"autenticità" nell'ESG è tra i principali attributi che influenzano la fiducia di investitori e consumatori.

Implicazioni per la Roadmap

La roadmap deve tenere conto di questa variabilità, offrendo un modello di progressione che guidi le organizzazioni dalla conformità di base alla completa trasformazione ESG. Ciò significa integrare un "quadro di maturità" nel percorso di apprendimento, in cui ogni fase – Consapevolezza, Impegno, Integrazione e Leadership – è mappata con:

- Esempi dal set di dati;
- Competenze ESG corrispondenti;
- Strumenti consigliati e azioni di rafforzamento delle capacità;
- Indicatori di valutazione per monitorare i progressi.

5.3 Mappatura ENTRECOMP e GREENCOMP

L'esercizio di mappatura ha sistematicamente abbinato ogni caso di studio ESG a una o più competenze dei framework ENTRECOMP e GREENCOMP. Questa doppia mappatura ci consente di identificare aree di concentrazione tematica e lacune critiche nelle competenze. Esaminando i risultati della mappatura delle competenze, emerge chiaramente che entrambi i framework ENTRECOMP e GREENCOMP riflettono una concentrazione sulle competenze orientate all'azione. Competenze come l'iniziativa, l'apprendimento attraverso l'esperienza e l'agire per la sostenibilità sono frequentemente applicate in tutti i casi. Tuttavia, si riscontra una notevole sottorappresentazione di capacità più avanzate come il pensiero sistemico, la previsione strategica e la competenza sul futuro. Queste lacune sono particolarmente significative data la crescente complessità delle sfide legate ai fattori ESG, dalla resilienza della supply chain ai rischi climatici a lungo termine. La roadmap dovrebbe quindi introdurre percorsi di apprendimento e strumenti specifici per rafforzare il pensiero anticipatorio e sistemico, competenze cruciali per gestire l'incertezza e l'innovazione nel business sostenibile.

Enfasi di ENTRECOMP: "Into Action" e riconoscimento delle opportunità

Le aree ENTRECOMP più comunemente applicate sono state:

- **3. In azione**, in particolare prendere iniziative, lavorare con gli altri e imparare attraverso l'esperienza.
- **Idee e opportunità**, in particolare Pensiero etico e sostenibile e Individuazione delle opportunità.

Questa concentrazione segnala che l'impegno ESG è guidato in larga parte dalla proattività imprenditoriale e dalla consapevolezza etica. Le aziende non aspettano mandati: sperimentano, agiscono e si adattano in base ai risultati concreti.

Enfasi GREENCOMP: "Agire per la sostenibilità"

Quasi tutti i casi sono collegati all'Area 4 di GREENCOMP: Agire per la sostenibilità, con un'elevata frequenza di:

- Azione collettiva
- Iniziativa individuale
- Agenzia politica

Ciò suggerisce che l'agenzia e la responsabilità siano i motori dell'ESG. Al contrario, le Aree 2 (Pensiero alla complessità) e 3 (Pensiero al futuro) sono sottoutilizzate.

Implicazioni per la Roadmap

La tabella di marcia dovrebbe:

- Mantenere una solida base di competenze orientate all'azione, in particolare per le PMI.
- Rafforzare il pensiero sistemico, la pianificazione degli scenari e la competenza in materia di futuro attraverso moduli dedicati.
- Incorporare la progressione delle competenze per far passare gli studenti dall'azione individuale alla leadership sistemica.

5.4 Approcci al coinvolgimento degli stakeholder

Un aspetto critico dell'analisi trasversale è il ruolo del coinvolgimento degli stakeholder nel generare risultati ESG significativi. I casi che coinvolgevano più stakeholder, tra cui dipendenti, utenti, ONG, enti regolatori e comunità, tendevano a mostrare livelli più elevati di allineamento strategico e rilevanza operativa. Queste organizzazioni spesso impiegavano la progettazione partecipativa, meccanismi di feedback collaborativo o partnership multisettoriali per definire i propri approcci ESG. Al contrario, le pratiche prive di un solido coinvolgimento tendevano a concentrarsi su obiettivi interni e ristretti. Questo contrasto evidenzia l'importanza di trattare il coinvolgimento degli stakeholder non solo come un'attività di comunicazione, ma come una funzione di leadership strategica. La roadmap deve quindi sviluppare le capacità dei partecipanti in termini di costruzione di relazioni, empatia, governance inclusiva e tecniche di co-creazione. L'esercizio di mappatura rivela che un'efficace implementazione ESG dipende tanto dal coinvolgimento esterno e interno quanto dalle riforme tecniche o operative. Quasi ogni esempio di best practice descriveva una qualche forma di interazione con gli stakeholder, confermando che la sostenibilità non è più un processo rivolto verso l'interno, ma deve essere co-creata, convalidata e costantemente informata dall'ecosistema in cui opera un'azienda.

Stakeholder interni: i dipendenti come catalizzatori ESG

Aziende come LPP, Mastercard e Allianz Bulgaria pongono l'accento sul coinvolgimento interno, spesso attraverso programmi di formazione, sfide di innovazione e campagne di inclusione. I dipendenti di Mastercard hanno contribuito agli sforzi globali di riforestazione attraverso il "Green Network", mentre Allianz ha testato le proprie carte bancarie tattili in workshop di co-creazione con personale e clienti ipovedenti. Questi esempi dimostrano come gli stakeholder interni possano fungere sia da validatori che da ambasciatori, rafforzando gli obiettivi ESG all'interno della cultura aziendale.

Clienti, utenti e consumatori

Un altro importante gruppo di stakeholder è costituito dagli utenti finali. Zabka, Zalando e Allianz dimostrano come il coinvolgimento dei consumatori porti a miglioramenti di prodotti e servizi basati sui criteri ESG. Le macchine per il riciclaggio "EkoMat" di Zabka e l'app fedeltà eco-reward sono nate da cicli di feedback con franchisee e clienti. Allo stesso modo, Zalando utilizza i dati dei sondaggi per definire la propria offerta di moda sostenibile. Queste interazioni migliorano l'esperienza del cliente, influenzando direttamente la strategia ESG.

ONG, società civile e comunità locali

Esempi tratti da Sofia Water, Tauron e dal Comitato per la Sostenibilità del CAPG illustrano il ruolo delle ONG e delle comunità locali. Questi attori sono stati coinvolti attraverso workshop, educazione ambientale e co-sviluppo di iniziative di sostenibilità, a dimostrazione del fatto che gli sforzi ESG generano spesso valore condiviso quando le voci della comunità vengono coinvolte fin dall'inizio.

Governo e organi di regolamentazione

Molte aziende (ad esempio Kaufland, AWS Austria, Enel) collaborano attivamente con gli enti pubblici. Alcune si impegnano per l'allineamento normativo, mentre altre perseguono iniziative congiunte come lo sviluppo infrastrutturale o il finanziamento dell'innovazione green. Questo è in linea con le intuizioni del CIMB ESG Playbook, che sottolinea come la leva politica e la fiducia normativa siano fattori abilitanti fondamentali, soprattutto per le PMI che si avvicinano per la prima volta ai temi ESG.

Implicazioni per la Roadmap

Il coinvolgimento degli stakeholder non deve essere considerato una soft skill, ma una competenza fondamentale della leadership ESG. La roadmap dovrebbe:

- Introdurre strumenti di mappatura degli stakeholder e quadri di pianificazione del dialogo;
- Includere simulazioni o esercizi di gioco di ruolo che aiutino gli studenti a sperimentare il processo decisionale multi-stakeholder;
- Mettere in risalto i metodi di progettazione condivisa come parte dell'innovazione di prodotti, servizi e politiche per la sostenibilità.

5.5 Pilastri e componenti ESG

L'analisi mostra inoltre che le organizzazioni che allineano le proprie strategie ESG agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile tendono a mostrare un approccio più integrato e lungimirante. Le aziende che fanno esplicito riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), come l'Azione per il Clima, il Consumo Responsabile o l'Uguaglianza di Genere, spesso dimostrano un più chiaro senso della missione, un allineamento con gli stakeholder e un'implementazione interfunzionale. Tuttavia, molti esempi menzionano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in modo simbolico, senza tradurli in obiettivi tangibili o indicatori di impatto. Di conseguenza, è necessario migliorare la conoscenza degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e formare i partecipanti a tecniche come il goal backcasting e la mappatura degli indicatori. Le best practice sono state inoltre mappate su uno o più pilastri ESG: Ambientale, Sociale e di Governance.

L'attenzione all'ambiente domina

Oltre il 60% dei casi sottolinea le problematiche ambientali:

- **Cambiamento climatico** (Orlen, Solaris, Verbund)
- **Consumo energetico** (Kaufland, Tauron, Zalando)
- **Gestione dei rifiuti** (Kaufland, Zalando, Mastercard)
- **Utilizzo dell'acqua** (Sofia Water)

Ciò riflette la crescente urgenza climatica, ma anche una maggiore chiarezza nelle misurazioni e uno slancio normativo in materia di questioni ambientali.

Sociale e governance meno rappresentati

I temi sociali (ad esempio, diritti umani, diversità, comunità) compaiono in circa un terzo degli esempi. La governance (ad esempio, trasparenza, struttura del consiglio di amministrazione) è quella meno citata, forse a causa della mancanza di strumenti di governance adatti alle PMI o della percezione che la governance sia una questione esclusiva delle aziende.

Implicazioni per la Roadmap

- La tabella di marcia deve sostenere uno sviluppo equilibrato su tutti e tre i pilastri, non solo quello ambientale.
- Introdurre modelli di governance leggeri (ad esempio, scorecard ESG, codici etici) adatti alle PMI.
- Rafforzare l'aspetto di giustizia sociale dell'ESG, allineandosi all'SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze).

5.6 Ancoraggio agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Molte aziende hanno collegato esplicitamente le proprie pratiche agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite. I più comuni sono stati:

- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 13 (Azione per il clima)** – adottato da oltre la metà degli esempi.
- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 12 (Consumo e produzione responsabili)**
- **Obiettivo di sviluppo sostenibile 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica)**

Alcune aziende hanno fatto riferimento anche all'SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze), all'SDG 7 (Energia pulita) e all'SDG 9 (Innovazione industriale).

Uso strategico vs. cosmetico degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Mentre alcune aziende integrano gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) nella pianificazione strategica (ad esempio, Enel, Allianz, AWS), altre li utilizzano solo a fini di rendicontazione o marketing. Questo rispecchia le preoccupazioni espresse nel rapporto 2025 dell'Ipsos ESG Council, che rileva come i riferimenti agli SDG senza un allineamento operativo siano spesso percepiti come un atto di greenwashing.

Implicazioni per la Roadmap

- Insegnare agli studenti come allineare strategicamente le iniziative ESG con gli Obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso modelli logici, backcasting e strumenti di misurazione dell'impatto.
- Aiutare a distinguere tra l'uso simbolico degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e l'integrazione strategica degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

5.7 Fattori abilitanti e ostacoli all'implementazione ESG: approfondimenti trasversali

Oltre all'analisi tematica presentata nelle sezioni precedenti, sono emersi diversi fattori trasversali che influenzano significativamente il successo, o il fallimento, dell'integrazione ESG in tutti i settori e le tipologie organizzative. Questi fattori trascendono gli sforzi delle singole aziende e sottolineano l'importanza degli ecosistemi esterni, dei contesti politici, delle strutture di leadership, della prontezza all'innovazione e delle capacità di misurazione. La comprensione di queste variabili è fondamentale per orientare la progettazione sia degli interventi formativi che dei meccanismi di supporto sistemico.

Uno dei risultati più sorprendenti dell'esercizio di mappatura è l'importanza degli ecosistemi degli attori. In oltre il 60% dei casi, le sfide di implementazione, in particolare quelle legate a lacune nei dati, finanziamenti o capacità, sono state superate non solo grazie a riforme interne, ma anche attraverso la collaborazione tra settori e gruppi di stakeholder. Le partnership con ONG, istituzioni accademiche, enti locali e persino concorrenti hanno permesso alle aziende di mettere in comune risorse, condividere best practice e accedere a strumenti e competenze che non sarebbero state in grado di sviluppare da sole. Questi ecosistemi collaborativi fungono da amplificatori della capacità ESG, soprattutto per le PMI che operano con risorse interne limitate.

Un altro importante fattore trainante dell'adozione dei criteri ESG è la pressione politica e l'allineamento normativo. I dati mostrano che le aziende di settori regolamentati come energia, finanza e produzione

manifatturiera sono significativamente più avanzate nell'implementazione dei criteri ESG rispetto a quelle di settori meno regolamentati. In particolare, le aziende soggette a quadri normativi rigorosi, come il Sistema di scambio di quote di emissione dell'UE o gli obblighi di rendicontazione CSRD, hanno adottato strategie ESG a un ritmo doppio rispetto alle loro controparti non regolamentate. Ciò suggerisce che la politica non si limita a imporre la conformità, ma accelera la trasformazione creando urgenza, riducendo l'ambiguità e incentivando gli investimenti nella sostenibilità.

Un terzo fattore abilitante è l'impegno della leadership esecutiva. Le aziende che hanno integrato i criteri ESG nelle loro strutture di governance di vertice, in particolare quelle con comitati per la sostenibilità guidati dall'amministratore delegato o con supervisione ESG a livello di consiglio di amministrazione, hanno mostrato risultati ESG significativamente migliori. Secondo studi esterni come Bocken & Geradts (2020), queste aziende hanno ottenuto punteggi di performance ESG superiori del 35%, grazie a una maggiore responsabilità, a un migliore allineamento delle risorse e alla normalizzazione culturale del pensiero sulla sostenibilità. Questi risultati sono in linea con i dati della mappatura, il che suggerisce che l'approvazione dall'alto verso il basso è essenziale per integrare i criteri ESG oltre le iniziative superficiali.

Anche l'innovazione gioca un ruolo fondamentale nel consentire l'integrazione dei criteri ESG. Diversi esempi significativi hanno dimostrato come i modelli di economia circolare, gli strumenti digitali e le tecnologie a basse emissioni di carbonio non siano solo sottoprodotti dei criteri ESG, ma i loro principali driver. Le organizzazioni che hanno investito in dashboard digitali sulla sostenibilità, modelli di scenari climatici o sistemi di produzione a ciclo chiuso hanno registrato un'adozione più rapida, un migliore coinvolgimento degli stakeholder e rendimenti più elevati sugli investimenti in sostenibilità. Ciò rafforza l'idea che l'implementazione dei criteri ESG non riguardi solo la conformità, ma rappresenti uno spazio per l'innovazione dei modelli di business e la differenziazione competitiva.

Infine, la mappatura ha evidenziato un ostacolo persistente e irrisolto: la sfida della misurazione dell'impatto ESG. Nonostante il crescente interesse per le metriche di sostenibilità, molte aziende continuano a riscontrare difficoltà nella raccolta dati, nell'utilizzo di metodologie incoerenti e nell'aumento dei costi di conformità agli standard di rendicontazione in continua evoluzione. Questo è particolarmente evidente nelle PMI, che spesso non dispongono di competenze o sistemi interni per gestire le informative ESG. L'assenza di indicatori ESG standardizzati, comparabili ed economicamente vantaggiosi in tutta Europa ostacola sia il monitoraggio delle performance sia la rendicontazione esterna. Ciò suggerisce un'urgente necessità di strumenti semplificati, modelli ad accesso aperto e indicatori armonizzati, soprattutto per le roadmap formative e politiche.

Queste intuizioni trasversali rafforzano il concetto che l'integrazione ESG non è semplicemente una funzione di volontà o consapevolezza interna. È profondamente influenzata da reti, scenari politici, dinamiche di leadership, infrastrutture tecnologiche e sistemi di supporto istituzionale. Affinché la roadmap sia efficace, deve tenere conto di questi livelli di influenza, aiutando studenti e aziende a orientarsi non solo su cosa fare, ma anche su come farlo in base ai vincoli e alle opportunità del mondo reale.

5.8 In che modo questa analisi informerà la Roadmap ESG

I risultati della mappatura e dell'analisi cross-case costituiscono una base solida e praticabile per la progettazione della roadmap IntegratESG. Anziché fungere da archivio statico di pratiche, l'esercizio di mappatura fornisce una base di dati dinamica per costruire un percorso di apprendimento e implementazione che sia al tempo stesso fondato sulla realtà e strutturato per la trasformazione. Rivela non solo cosa stanno facendo le organizzazioni leader, ma anche come stanno sviluppando le competenze ESG, dove permangono lacune e quali fattori contestuali supportano o ostacolano un'integrazione di successo. Queste intuizioni si traducono direttamente in cinque pilastri fondamentali della roadmap:

- **Progettazione basata sulle competenze:** In primo luogo, la roadmap adotterà una progettazione basata sulle competenze, utilizzando i framework ENTRECOMP e GREENCOMP per strutturare i percorsi di apprendimento. Le competenze più frequentemente utilizzate, come "Prendere l'iniziativa", "Lavorare con gli altri" e "Valorizzare la sostenibilità", costituiranno la struttura dei moduli di apprendimento. Queste competenze rappresentano le basi comportamentali e cognitive per una leadership e un'azione ESG efficaci. Allineando i moduli a queste competenze e definendo i livelli di progressione, la roadmap garantisce che gli studenti passino non solo dalla consapevolezza alla conoscenza, ma anche dall'azione al cambiamento comportamentale a lungo termine.
- **Sviluppo del curriculum basato sulle lacune:** In secondo luogo, l'analisi ha chiaramente identificato lacune di competenze che devono essere affrontate strategicamente nello sviluppo del curriculum. Aree sottorappresentate come il pensiero sistemico, l'alfabetizzazione al futuro e l'alfabetizzazione alla governance sono particolarmente importanti per preparare gli studenti a gestire la complessità, anticipare i rischi emergenti per la sostenibilità e garantire un processo decisionale etico e trasparente. Questi risultati guideranno la creazione di moduli dedicati che introducono strumenti come mappe di sistema, pianificazione di scenari, scorecard ESG e modelli di governance partecipativa. Pertanto, la roadmap sarà volutamente guidata dalle lacune, dando priorità alle aree in cui le capacità attuali sono più deboli e più necessarie.
- **Apprendimento esperienziale basato su casi:** In terzo luogo, la roadmap porrà una forte enfasi sull'apprendimento esperienziale basato su casi di studio. Il set di dati di mappatura include esempi approfonditi e specifici per settore di come i principi ESG vengono implementati, dalle infrastrutture verdi e dalle catene di fornitura circolari alla progettazione inclusiva e all'innovazione guidata dai dipendenti. Queste pratiche concrete saranno trasformate in strumenti di apprendimento pratici, tra cui analisi di casi di studio, simulazioni decisionali, scenari di role-play e spunti riflessivi per la creazione di portfolio. L'obiettivo è consentire agli studenti di affrontare sfide ESG complesse e ambigue in un ambiente sicuro e guidato, in cui la teoria viene immediatamente messa alla prova con l'applicazione pratica.
- **Quadro incentrato sulle parti interessate:** In quarto luogo, la roadmap integrerà un framework incentrato sugli stakeholder in tutta la sua struttura e i suoi contenuti. L'analisi ha dimostrato che le organizzazioni che coinvolgono efficacemente gli stakeholder, siano essi dipendenti, clienti, enti regolatori, ONG o comunità, raggiungono risultati ESG più profondi e duraturi. Di conseguenza, la roadmap includerà strumenti e modelli concreti per la mappatura degli stakeholder, workshop di co-progettazione e integrazione del feedback. I simulatori di scenario includeranno prospettive multi-attore, consentendo ai partecipanti di sperimentare il processo decisionale ESG come una negoziazione tra interessi diversi e talvolta contrastanti. Ciò contribuisce a sviluppare competenze di empatia, comunicazione e leadership collaborativa.
- **Percorsi di apprendimento integrati con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:** In quinto luogo, e infine, la roadmap sarà allineata agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), offrendo agli studenti un modo strutturato per collegare le loro azioni ESG a priorità globali più ampie. Gli OSS non saranno trattati come aspirazioni astratte, ma come obiettivi guida integrati in ogni modulo di apprendimento. Gli studenti saranno formati in tecniche come il backcasting degli OSS, la mappatura degli obiettivi e lo sviluppo di indicatori. Ciò garantisce che la roadmap supporti non solo l'apprendimento organizzativo, ma contribuisca anche allo sviluppo di individui e imprese in grado di agire come agenti di sviluppo sostenibile.
- **Percorsi di apprendimento:** Oltre a questi cinque pilastri fondamentali della progettazione, la roadmap integrerà percorsi di apprendimento flessibili, personalizzati in base ai livelli di maturità ESG, strumenti di localizzazione per l'adattamento specifico al contesto, un'architettura digital-first per un'implementazione fluida e strumenti integrati di riflessione e autovalutazione a supporto della crescita individuale e organizzativa. Questi miglioramenti garantiranno che la

roadmap funge da risorsa versatile, inclusiva e duratura nella transizione verso sistemi aziendali e di formazione professionale sostenibili.

6. Raccomandazioni strategiche ed elementi di progettazione per la Roadmap di integrazione ESG

Basandosi sull'analisi approfondita delle best practice ESG (Sezione 5), questa sezione fornisce un insieme completo di elementi di progettazione strategica per lo sviluppo della Roadmap IntegratESG. Ogni raccomandazione è allineata ai principali modelli, lacune e opportunità identificati attraverso l'esercizio di mappatura e supportata da approfondimenti provenienti da report esterni come l'Ipsos ESG Council 2025, il CIMB ESG Playbook for SMEs e il report Sustainability Trends 2025.

6.1 Strutturare la Roadmap attorno alle tappe di progressione

Motivazione: Gli esempi dei partner dimostrano chiaramente diversi livelli di maturità ESG, dalla sperimentazione iniziale all'integrazione avanzata. Senza un quadro di riferimento per la progressione, studenti e formatori rischiano di sentirsi sopraffatti dalla complessità o disinteressati dalla semplicità.

- **Raccomandazione:** progettare la roadmap attorno a quattro fasi di progressione chiave:
- **Consapevolezza**– conoscenza di base dei principi ESG e della loro rilevanza.
- **Impegno**– avviare il coinvolgimento delle parti interessate, le dichiarazioni politiche e la pianificazione delle risorse.
- **Integrazione**– L'ESG diventa parte integrante delle operazioni, dello sviluppo dei prodotti, delle risorse umane, delle catene di fornitura e delle comunicazioni.
- **Leadership**– le organizzazioni agiscono come promotori del cambiamento, influenzando le politiche, gli standard di settore e gli ecosistemi.

Ogni fase dovrebbe essere supportata da:

- Competenze ENTRECOMP e GREENCOMP mappate
- Risultati di apprendimento chiari
- Strumenti e checklist personalizzati
- Esempi reali tratti dalla mappatura per illustrare come appare il bene in ogni fase

Questo approccio fornirà chiarezza, coerenza e motivazione sia ai fornitori di formazione professionale che alle aziende.

6.2 Creare un doppio binario: uno per gli educatori VET, uno per le imprese

Motivazione: Gli utenti della roadmap rientrano in due categorie distinte: (1) educatori/formatori VET che erogano formazione e (2) utenti aziendali (in particolare PMI) che applicano i principi ESG nella pratica. Le loro esigenze, il linguaggio e i contesti di implementazione sono diversi.

Raccomandazione: Sviluppare due versioni personalizzate della roadmap:

- **Traccia A – per educatori VET e progettisti di programmi di studio**
Focus: fornitura di competenze, progettazione di simulazioni, strategie di facilitazione, valutazione dell'impatto.
- **Traccia B – per PMI, imprenditori e manager**
Focus: Integrazione pratica in funzioni fondamentali quali finanza, logistica, marketing, risorse umane e conformità.

Entrambi i percorsi possono condividere moduli fondamentali (ad esempio, definizioni ESG, mappatura degli stakeholder), ma differiscono in termini di strumenti applicativi e terminologia. Risorse comuni, come casi di studio, simulatori e modelli, dovrebbero essere adattabili a entrambi i percorsi.

6.3 Integrare il coinvolgimento degli stakeholder come competenza fondamentale

Motivazione: Le pratiche ESG più efficaci nell'esercizio di mappatura hanno costantemente coinvolto un coinvolgimento multilivello: dipendenti, clienti, autorità di regolamentazione, ONG. Tuttavia, la maggior parte dei framework considera l'interazione con gli stakeholder come un metodo, non come una competenza fondamentale.

Raccomandazione:

- Insegnare il coinvolgimento degli stakeholder come competenza trasversale e non solo come tattica comunicativa.
- Includere moduli sulla mappatura degli stakeholder, sulla gestione delle aspettative e sulla progettazione collaborativa.
- Introdurre scenari di simulazione in cui i partecipanti devono prendere decisioni bilanciando le pressioni contrastanti degli stakeholder.

Ciò consentirà sia agli studenti sia alle aziende di implementare strategie ESG inclusive e reattive che acquisiscano legittimità e trazione.

6.4 Incorporare il pensiero sistemico e l'alfabetizzazione futura

Motivazione: Le aree GREENCOMP 2 e 3 (complessità e lungimiranza) sono sottorappresentate negli esempi mappati, ma sono essenziali per la resilienza a lungo termine. La maggior parte delle azioni ESG si concentra sulla conformità a breve termine o su modifiche operative, non sulla trasformazione.

Raccomandazione:

- Introdurre strumenti quali la mappatura dei sistemi, le catene del valore circolari e gli alberi degli scenari di rischio.
- Formare gli studenti a fare un'analisi retrospettiva degli scenari futuri auspicabili (ad esempio, la neutralità carbonica entro il 2030).
- Evidenziare le interdipendenze ESG (ad esempio, come l'utilizzo dell'energia, il comportamento dei fornitori e le pratiche lavorative interagiscono all'interno di una catena di fornitura).

Lo sviluppo di queste capacità sposterà l'attenzione dall'ESG reattivo a quello strategico, allineandosi alle tendenze globali identificate nel rapporto Sustainability Trends 2025.

6.5 Applicare l'ESG a specifiche funzioni aziendali

Motivazione: Studenti e manager spesso faticano a tradurre concetti ESG astratti in azioni concrete. Gli esempi migliori nella mappatura hanno mostrato un forte allineamento a livello di reparto: ESG applicato a logistica, risorse umane, approvvigionamento, progettazione di prodotti o finanza.

Raccomandazione: Crea moduli basati su funzioni come:

- “ESG negli appalti e nelle catene di fornitura” (ad esempio Kaufland, LPP)
- “Innovazione di prodotto sostenibile” (ad esempio Zalando, Solaris)
- “Marketing etico ed esperienza del cliente” (ad esempio Allianz, Zabka)
- “Finanza e Governance Verde” (ad esempio Generali, Enel)

Ogni modulo dovrebbe utilizzare esempi aziendali reali, delineare le competenze rilevanti e includere strumenti decisionali o autovalutazioni.

6.6 Rafforzare la cultura della governance, soprattutto per le PMI

Motivazione: La governance rimane il pilastro ESG meno sviluppato tra le PMI. Questo è in linea con il CIMB ESG Playbook, che evidenzia la governance come il pilastro più "frinteso", spesso confuso con la conformità piuttosto che con la leadership e la creazione di fiducia.

Raccomandazione:

- Includere strumenti di governance di base per le PMI, come dashboard ESG semplificate, protocolli decisionali e modelli di chiarezza sui ruoli.
- Fornire un apprendimento basato su casi concreti su trasparenza, etica, lotta alla corruzione e coinvolgimento del consiglio di amministrazione.
- Promuovere sistemi di valutazione tra pari o comitati consultivi ESG per le microimprese prive di governance formale.

Svelando i misteri della governance, la tabella di marcia consentirà alle PMI di sbloccare la fiducia degli stakeholder, l'accesso al capitale e la coerenza interna nella strategia ESG.

7. Processo di sviluppo della roadmap: passaggi successivi

A seguito dell'analisi completa delle best practice ESG e delle raccomandazioni strategiche presentate in questo rapporto, la fase successiva del progetto IntegratESG si concentrerà sulla traduzione di queste intuizioni in una Roadmap per l'Integrazione ESG strutturata, scalabile e allineata alle competenze. Questa Roadmap fungerà da strumento pratico sia per gli enti di istruzione e formazione professionale (IFP) sia per i manager aziendali che desiderano integrare la sostenibilità nelle loro attività e nei loro programmi di studio.

Il processo di sviluppo si baserà sulla co-creazione, sull'iterazione e sulla convalida delle parti interessate, garantendo che il prodotto finale non sia solo pedagogicamente valido, ma anche realistico, attuabile e adattabile a tutti i contesti.

7.1 Co-creazione con le parti interessate

La roadmap sarà sviluppata attraverso un processo di progettazione partecipata, che coinvolgerà formatori della formazione professionale, rappresentanti delle PMI, dirigenti aziendali, specialisti ESG e partner istituzionali. Saranno organizzati workshop di co-creazione e interviste strutturate per cogliere esigenze, aspettative e ostacoli. Questo approccio collaborativo garantirà che la roadmap rifletta i vincoli e le opportunità reali che i suoi utenti finali si trovano ad affrontare.

7.2 Validazione delle progressioni di competenza

Ogni fase e componente del percorso sarà collegata alle competenze ENTRECOMP e GREENCOMP pertinenti. Saranno condotti panel di esperti e sessioni di revisione paritaria per verificare l'adeguatezza dei modelli di progressione delle competenze ai diversi livelli di maturità degli studenti (ad esempio, da base ad avanzato). Particolare attenzione sarà prestata a garantire l'inclusività, evitare il sovraccarico di competenze e allinearsi alle strutture di qualificazione VET esistenti.

7.3 Integrazione di esempi concreti

Le best practice raccolte durante il WP2.1 saranno trasformate in risorse formative interattive, tra cui simulazioni basate su scenari, narrazioni di casi di studio ePortfolio e mini casi di studio integrati nelle milestone della roadmap. Questo approccio migliorerà la contestualizzazione e aiuterà i partecipanti a comprendere il funzionamento dei principi ESG in diversi settori, culture e dimensioni organizzative.

7.4 Pilotaggio iterativo e perfezionamento

La roadmap sarà sottoposta a test pilota con enti di formazione professionale e PMI in diversi contesti nazionali. Saranno raccolti feedback su:

- Usabilità e chiarezza
- Pertinenza delle competenze ed esempi
- Valore pedagogico e aziendale

I risultati guideranno i perfezionamenti iterativi, consentendo alla roadmap di evolversi in base all'esperienza dell'utente, al carico cognitivo e alla fattibilità dell'implementazione.

7.5 Distribuzione digitale e ad accesso aperto

Una volta convalidata, la roadmap verrà implementata come parte dell'ambiente di e-learning interattivo IntegratESG. Sarà:

- Disponibile gratuitamente con licenza Creative Commons Attribuzione (CC BY 4.0)
- Tradotto in tutte le lingue del consorzio
- Strutturato per un utilizzo modulare nella formazione formale, nei corsi online e nell'apprendimento misto

Ciò garantisce che la roadmap non sia solo scalabile e flessibile, ma anche accessibile a istituzioni e imprese che vanno oltre il consorzio immediato.

7.6 Monitoraggio e aggiornamento continui

Verrà introdotto un framework snello per la valutazione e il rinnovo della roadmap. Questo potrebbe includere sondaggi annuali di feedback, aggiornamenti periodici da parte di esperti (ad esempio, in seguito a modifiche degli standard ESG) e un meccanismo di feedback aperto integrato nella piattaforma digitale. Ciò garantisce che la roadmap rimanga reattiva all'evoluzione degli standard, alle tendenze del settore e alle esigenze degli utenti.

La roadmap IntegratESG costituirà un risultato fondamentale del progetto, promuovendo l'educazione alla sostenibilità, la trasformazione aziendale e l'allineamento delle politiche nell'istruzione e formazione professionale. Promuoverà una comprensione condivisa dell'ESG come quadro di competenze e imperativo strategico, consentendo a studenti e aziende di guidare con integrità, responsabilità e lungimiranza.

Conclusione

I risultati dell'analisi di mappatura confermano che l'integrazione ESG è un processo altamente contestuale, dinamico e sfaccettato, non una checklist standardizzata o una formalità di conformità. Ogni organizzazione opera all'interno di un ecosistema distinto, determinato dal settore, dalle dimensioni, dall'ambiente degli stakeholder, dal contesto geografico e dalla maturità istituzionale. Queste differenze si manifestano nel modo in cui i principi ESG vengono interpretati, prioritizzati e implementati, dando luogo a un'ampia diversità di approcci, dall'innovazione di base nelle PMI alle strategie di sostenibilità formalizzate nelle multinazionali.

Questa diversità, anziché rappresentare un limite, è uno dei maggiori punti di forza dell'esercizio di mappatura. Permette al progetto IntegratESG di attingere a casi autentici e concreti che riflettono l'intera complessità e le opportunità dell'impegno ESG. L'analisi evidenzia non solo pratiche esemplari, ma anche lacune di competenze che devono ancora essere colmate, in particolare in ambiti quali l'alfabetizzazione alla governance, la co-creazione degli stakeholder, il pensiero sistemico e la previsione strategica.

Allo stesso tempo, la mappatura evidenzia una serie di punti di forza e fattori abilitanti ricorrenti. Molte organizzazioni dimostrano un chiaro impegno etico, una mentalità innovativa e la volontà di sperimentare, anche quando le risorse sono limitate o i framework sono ancora in fase di elaborazione. Vi sono ampie prove di iniziativa imprenditoriale, leadership responsabile e adattamento localizzato

degli obiettivi di sostenibilità globali. Questi elementi rappresentano risorse su cui la roadmap dovrebbe basarsi, coltivando e ampliando ciò che già funziona sul campo.

Ciò che emerge, quindi, non è un modello lineare di integrazione ESG, ma un percorso di sviluppo che le organizzazioni intraprendono al proprio ritmo e in base alle proprie priorità. Il compito fondamentale della roadmap IntegratESG è riconoscere questa diversità e offrire un approccio strutturato ma flessibile in grado di guidare gli enti di formazione professionale e le imprese in questo percorso, incontrandoli laddove si trovano e aiutandoli ad avanzare con sicurezza e competenza.

Questa sintesi ricca di spunti costituirà la struttura concettuale per la progettazione della roadmap. Guiderà la strutturazione dei moduli di apprendimento, la calibrazione dei livelli di progressione e la progettazione dei formati di coinvolgimento, siano essi digitali, esperienziali o basati su scenari. Fondamentalmente, garantisce che la roadmap non sia un documento astratto o prescrittivo, ma un documento ancorato alla pratica del mondo reale, reattivo alle realtà degli utenti e orientato a risultati trasformativi.