



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA



strategia nazionale per
lo sviluppo sostenibile

Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile

Un progetto di capitalizzazione e trasferimento delle conoscenze
acquisite e diffuse sul tema dello sviluppo sostenibile



Realizzato nell'ambito dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto
dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - Vettore
"Cultura della sostenibilità" (SNSVS3) – Decreto direttoriale n. 73 del
31/08/2022



*CONSORZIO UNIVERSITARIO DI ECONOMIA INDUSTRIALE E MANAGERIALE
TRA LE UNIVERSITÀ, DI VERONA, «SAPIENZA» DI ROMA, DELLA CALABRIA, DI CAGLIARI, DI PAVIA, DI TRENTO, DI SALERNO, DI CASSINO E DEL
LAZIO MERIDIONALE, POLITECNICA DELLE MARCHE, DI BARI, «DELLA TUSCIA» DI VITERBO, «IULM» DI MILANO, DI BRESCIA, DI FOGGIA, DEL
SALENTO, DI MESSINA, DI MACERATA, DEL MOLISE, DI FIRENZE, DI BERGAMO, DE HUELVA, SUOR ORSOLA BENINCASA, DEL SANNIO, «G.
D'ANNUNZIO» CHIETI-PESCARA, DI URBINO «CARLO BO», DI SASSARI E LUISS BUSINESS SCHOOL.*

*Consorzio Riconosciuto con D.P.R. 17-05-89 Iscrizione schedario anagrafe nazionale ricerche - Codice definitivo 000455_EIRI
CCIAA Verona 254557 - Tribunale Verona 558 Reg. Persone Giuridiche
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 VERONA – C.F. e P. IVA 01564110235 - Tel. 045 597655 - Pec: cueim@legalmail.it
E-mail: cueim@cueim.org – Web: www.cueim.org*



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA SICUREZZA ENERGETICA



Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile

Un progetto di capitalizzazione e trasferimento delle conoscenze
acquisite e diffuse sul tema dello sviluppo sostenibile



Realizzato nell'ambito dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto
dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - Vettore
"Cultura della sostenibilità" (SNSVS3) - Decreto direttoriale n. 73 del
31/08/2022



**The Good
Business
Academy**

A cura di

FRANCESCA CONTE, *Coordinatrice e Responsabile Scientifica*, ricercatrice presso Università degli Studi di Salerno
GABRIELLA CERCHIARA, Project manager CUEIM
LAURA CIARMELA, Project manager CUEIM
ALESSIA GRANATI, Project manager CUEIM
VALENTINA OLIVIERO, Project manager CUEIM
GAETANO ZARLENGA, Direttore CUEIM

Grafica ed editing

ADA ROSSI, Redazione CUEIM



Il marchio della
gestione forestale
responsabile

ISBN 9788863213072

Impaginazione e grafica a cura di PIODA IMAGING S.r.l. Viale Ippocrate, 154, 00161 Roma RM

Stampato in Italia

Realizzato nell'ambito dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - Vettore "Cultura della sostenibilità" (SNSVS3) – Decreto direttoriale n. 73 del 31/08/2022

Si ringraziano

Il Ministero per l'Ambiente e la Sicurezza Energetica, per il sostegno dimostrato nel corso della realizzazione dell'intero progetto e la partecipazione alle tre convention tematiche.

Tutti i rappresentanti delle università associate del CUEIM, in particolare il Presidente *Prof. Vincenzo Formisano* per aver condiviso i principi d'azione del progetto.

The Good Business Academy, tutti i componenti del Comitato Scientifico e del Comitato Direttivo e di tutta la sua community, in particolare i *Proff. Claudio Baccarani, Federico Brunetti, Paolo Braguzzi* per aver avviato il processo di cambiamento verso il good business.

Invento Innovation Lab, per la partnership rafforzata anche in iniziative collaterali alla TGBA in particolare *Giulia Detomati, Elena Detomati, Claudio Avella*.

Diligentia ETS, in particolare il Presidente *Cesare Saccani* e il Direttore *Sergio Sgambato* per la collaborazione nella realizzazione della III convention Tematica.

La Dott.ssa Sabrina Restante e il DIMA per la collaborazione nella realizzazione del report Indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità.

Il Prof. Gaetano Fausto Esposito, Direttore generale Centro Studi G. Tagliacarne, per la partecipazione attiva e il supporto tecnico scientifico da parte del suo network nel garantire maggiore impatto e diffusione delle nostre attività.

Mirandola Comunicazione, in particolare *Marisandra Lizzi, Francesco Sicchiero, Iacopo Mancini*, per avere comunicato i valori alla base di questo progetto.

Tutti gli intervistati, i partecipanti agli eventi e i visitatori della piattaforma di capitalizzazione e tutti coloro che hanno contribuito alla buona riuscita del progetto per aver compreso l'importanza del dialogo e della trasformazione nel contesto dei cambiamenti in atto.

*Non puoi evitare di trascorrere un solo giorno
senza avere un impatto sul mondo intorno a te.
Le tue azioni possono fare la differenza e perciò devi decidere
quale tipo di differenza vuoi rappresentare.
(Jane Goodall)*

Abstract

Le politiche di sostenibilità attuali si basano sugli Obiettivi dell'Agenda 2030. In Italia, tali obiettivi sono stati integrati nella Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), coordinata dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. Il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" (CFFS), promosso dal Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale (CUEIM), è stato sviluppato in risposta all'Avviso pubblico per proposte di iniziative a sostegno dell'attuazione del Vettore "Cultura della sostenibilità" della SNSvS. Lo scopo principale del progetto è la creazione di un network nazionale per sviluppare una community di attori in grado di condividere modelli ed esperienze replicabili, al fine di facilitare un percorso verso la sostenibilità più efficiente e competitivo. L'approccio che ha guidato lo sviluppo dell'idea progettuale si è basato sul modello della Quadrupla Elica, che prevede il dialogo e la collaborazione attiva tra università, imprese, istituzioni pubbliche e comunità locali in un ecosistema collaborativo e sostenibile.

Un elemento cruciale nell'ambito dei risultati ottenuti dal progetto è stata l'implementazione di una piattaforma di capitalizzazione multi-stakeholder, progettata per facilitare la disseminazione di buone pratiche di sostenibilità, fornire materiali formativi e informativi, e attivare modelli di ricerca e collaborazione tra gli attori interessati. Tale ambiente virtuale ha favorito lo sviluppo di relazioni tra gli attori, contribuendo alla formazione di un network capace di diffondere esperienze e competenze. La piattaforma si è distinta per la creazione di valore collettivo, l'adozione di una governance inclusiva e la promozione dell'innovazione sui temi della sostenibilità.

Fondamentale per l'efficacia della piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale è stata la predisposizione di una mappa degli attori della sostenibilità, adottata con l'obiettivo di identificare gli stakeholder coinvolti nel progetto. La mappatura degli attori ha permesso di delineare le influenze di tutti gli stakeholder, facilitando la gestione strategica delle interazioni con essi.

Il progetto ha sviluppato diverse azioni per promuovere la sostenibilità, inclusi i percorsi di diffusione della conoscenza. Nello specifico, il CUEIM, attraverso la collaborazione con "The Good Business Academy" nel percorso "Good Business Beginner", ha fatto emergere la necessità di evolvere i modelli di impresa verso il paradigma del "good business" che implica la sostenibilità nella mission e nei processi aziendali. I percorsi di conoscenza sono stati facilitati anche da una molteplicità di contenuti volti ad approfondire il dibattito sui temi della sostenibilità, come "pillole" formative, webinar e materiali di microlearning. Sono stati sviluppati, inoltre, progetti e good practices che hanno facilitato la diffusione di iniziative nazionali e internazionali.

Il progetto è stato ulteriormente arricchito da convention tematiche, convegni, workshop e living lab. Le convention svolte a L'Aquila, Milano e Roma hanno esplorato tematiche centrali quali la "twin transition"; il ruolo del dialogo comunitario nella promozione della sostenibilità; e le nuove professioni legate agli ESG, analizzate attraverso un'indagine realizzata in collaborazione con Diligentia ETS. Tale indagine ha evidenziato la centralità di una formazione trasversale, interprofessionale e intergenerazionale sui temi dello sviluppo sostenibile.

Attraverso le attività implementate, il progetto ha pienamente realizzato i suoi obiettivi, sia qualitativi che quantitativi, in termini di raggiungimento e coinvolgimento dei portatori di interesse, di successo delle iniziative progettuali e della piattaforma di capitalizzazione multi-stakeholder. Pertanto, il progetto si è configurato per il CUEIM come una leva strategica per delineare con precisione le linee d'azione finalizzate a supportare l'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, mediante iniziative mirate alla diffusione della cultura della sostenibilità.

Indice

Introduzione	Pag.	4
1. Il Progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile	“	6
1.1 Il contributo all’attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e al Vettore “Cultura della Sostenibilità”	“	6
1.2 Gli obiettivi del progetto	“	9
1.3 La dimensione territoriale delle iniziative	“	13
1.4 Il coinvolgimento multi-attoriale e multilivello	“	15
2. Le azioni del progetto	“	19
2.1 La piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale	“	19
2.1.1 La Mappa degli Attori della Sostenibilità	“	22
2.1.2 La Community degli Attori della Sostenibilità	“	24
2.2 I percorsi di diffusione della conoscenza	“	98
2.2.1 La formazione <i>for good</i> de la The Good Business Academy	“	29
2.2.2 Pillole, webinar e contenuti di microlearning	“	30
2.3 Gli eventi	“	35
2.3.1 Workshop, convegni ed eventi internazionali	“	35
2.3.1.1 L’European Green Week 2023 e il Convegno Sinergie 2023	“	38
2.3.1.2 Workshop ed eventi complementari	“	40
2.3.2 Le Convention Tematiche Territoriali di impatto nazionale	“	44
2.3.2.1 I Convention - L’Aquila – 30 e 31 ottobre 2023	“	45
2.3.2.2 II Convention - Milano - 14 marzo 2024	“	47
2.3.2.3 III Convention ed Evento Finale di progetto – Roma - 18 aprile 2024	“	49
3. I risultati del progetto	“	52
3.1 Capitalizzazione e trasferimento delle conoscenze acquisite sulla cultura della sostenibilità	“	52
3.2 Sinergie e prospettive di collaborazione con altre proposte progettuali: “l’indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità”	“	54
Conclusioni: cultura e formazione per la sostenibilità tra percorsi di trasformazione e scenari multidisciplinari	“	57
Bibliografia, sitografia e appendice	“	61

Indice degli acronimi e delle abbreviazioni

ASviS - Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile
CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing
CDA – Consiglio Di Amministrazione
CTE – Casa delle Tecnologie
CReIAMO PA (Progetto) - Competenze e Reti per l’Integrazione Ambientale e per il Miglioramento delle Organizzazioni della Pubblica Amministrazione
CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche
CNR IASI - Istituto di Analisi dei Sistemi ed Informatica
CNR SPIN - Istituto Superconduttori, materiali innovativi e dispositivi
CNR ITC - Istituto per le Tecnologie della Costruzione
CUEIM - Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale
CSV - Creazione di Valore condiviso
CFFS - Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile
ESG - Environmental Social Governance
FNSvS - Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile
GSSI - Gran Sasso Science Institute
GST - Gran Sasso Tech (Foundation)
MASE – Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica
MedArtSal (Progetto) – sustainable management model for Mediterranean Artisanal Salinas
OSN - Obiettivi Strategici Nazionali
PMI - Piccole e Medie Imprese
PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
CSR - Responsabilità Sociale d’Impresa
SICURA (Progetto) – caSa Intelligente delle teCnologie per la siCUrezza - l’Aquila
SNN - Scelte Strategiche Nazionali
SNSvS - Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile
SDGs - Sustainable Development Goals
TGBA – The Good Business Academy
UNCED - Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo
WCED - World Commission on Environment and Development

Introduzione

La sostenibilità è certamente un tema molto discusso sia a livello internazionale che nazionale. A partire dal primo utilizzo della definizione di “sviluppo sostenibile”, nell’ormai lontano 1987, la tematica è diventata sempre più pervasiva e ancora oggi costituisce una delle sfide globali maggiormente sentite.

Se dapprima il termine contemplava soltanto gli aspetti ambientali, negli anni sono stati diversi i momenti dedicati allo sviluppo sostenibile che hanno aggiunto anche altre questioni ad esso legate.

La prima **Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo** (UNCED) svoltasi a Rio de Janeiro nel giugno 1992 ha portato alla luce altre problematiche legate allo sviluppo sostenibile quali la povertà, la crescente disparità tra Paesi industrializzati e Paesi in via di sviluppo nonché le difficoltà sempre maggiori negli ambiti sociali, economici ed ambientali. In quell’occasione è stato redatto il documento **Agenda 21**, sottoscritto da 172 Paesi, nel quale si affrontano intenti comuni ed obiettivi programmatici su ambiente, economia e società.

Oggi le politiche di sostenibilità hanno aggiunto le indicazioni fornite dall’**Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**, un documento adottato dai Capi di Stato in occasione del Summit sullo Sviluppo Sostenibile del 25-27 settembre 2015, che fissa gli impegni per lo sviluppo sostenibile da realizzare entro il 2030, individuando 17 Obiettivi Globali (SDGs). Sulla base di questo documento si definiscono le politiche nazionali e locali.

A livello nazionale, il documento Agenda 2030 è stato recepito dalla **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile** predisposta dal **Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica**, il quale ne cura l’attuazione e il trasferimento dei principi in esso contenuti verso le politiche regionali e locali.

Nell’ambito del supporto all’attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, lo stesso Ministero ha inteso avviare un avviso pubblico per il cofinanziamento di iniziative a sostegno del Vettore 2 “Cultura della Sostenibilità” della Strategia. Il Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale - CUEIM ha risposto a tale avviso con il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile.

Il **CUEIM** è un network, costituito da università italiane e straniere, enti pubblici locali, organizzazioni private e centri d’innovazione. La sua configurazione multipolare, sviluppatasi fino a contare oggi tra gli associati 26 Università italiane, 1 straniera e la partecipazione di altre organizzazioni pubbliche e private, permette di coniugare il localismo, derivante dal radicamento territoriale di ciascun Ateneo associato, con l’ampiezza dell’orizzonte nazionale e internazionale visibile dall’insieme della rete.

Sin dalla sua fondazione, il CUEIM si è impegnato a diffondere le conoscenze e le competenze accademiche a sostegno dei processi di sviluppo socioeconomico del territorio per la costruzione di un futuro sostenibile e a sviluppare una “struttura aperta”, all’interno della quale il mondo accademico, delle istituzioni e delle imprese potessero incontrarsi in una prospettiva di tipo sinergico e complementare, nella costruzione di condizioni di sostenibilità, economica, sociale e ambientale.

Sotto questa spinta, il progetto **Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile** intende proseguire quanto già avviato dal CUEIM in merito alla diffusione, sensibilizzazione, networking e comunicazione sui temi della sostenibilità.

La caratteristica peculiare del progetto è quella di creare una **community** di attori impegnati sui temi della sostenibilità. Per farlo ha realizzato una **piattaforma di capitalizzazione multi-stakeholder** che permette di condividere esperienze sul tema, candidarsi in partenariati, offrire materiali di formazione e informazione, attivare discussioni e modelli di ricerca/attuazione collaborativa con più stakeholder.

I primi risultati del progetto sono stati incoraggianti e hanno permesso di realizzare eventi sul territorio che hanno coinvolto attori a diversi livelli e provenienti da diversi contesti territoriali. L'approccio che ha caratterizzato tutto il progetto è quello della **Quadrupla Elica**, un modello di interazione in cui è possibile inserire all'interno della componente istituzionale, costituita da Università, Governo e Industria, un quarto elemento rappresentato dalla partecipazione democratica della Società Civile nel collaborare alla costruzione di ecosistemi innovativi e sostenibili.

1. Il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile

1.1 Il contributo all'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e al Vettore "Cultura della Sostenibilità"

Il 25 settembre 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Si tratta di un programma atto a condividere l'impegno, tra i 193 Paesi sottoscrittori, a garantire un presente ed un futuro migliore per il Pianeta e per le persone che lo popolano.

L'Agenda 2030 è un piano di azione composto da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) articolati in 196 target che gli Stati membri firmatari si sono impegnati a raggiungere entro il 2030 (fig. 1).



Figura 1 Obiettivi globali per lo sviluppo sostenibile – Fonte: UNIRIC

L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile si basa su cinque concetti chiave che possono tradursi nel modello delle 5P (fig. 2):

1. **Persone:** eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza.
2. **Prosperità:** vite prospere e piene in armonia con la natura.
3. **Pace:** promuovere società pacifiche, giuste e inclusive.
4. **Partnership:** implementare l'Agenda attraverso solide partnership.
5. **Pianeta:** proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future.

Per raggiungere un impatto positivo sulle prospettive di successo nel lungo periodo le sfide da affrontare sono la salute del pianeta e il benessere dell'umanità.

Per l'attuazione dell'Agenda 2030 l'Italia ha sviluppato la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), la quale riprende appieno i cinque concetti chiave e la struttura dell'Agenda 2030 facendoli propri. La SNSvS è stata approvata nel 2017 con Delibera CIPE n. 108. Nel settembre del 2023 il documento di Strategia, aggiornato e revisionato al 2022, avendo ottenuto il parere favorevole della Conferenza Stato-Regioni, è stato approvato con Delibera CITE n. 1 del 18 settembre 2023.

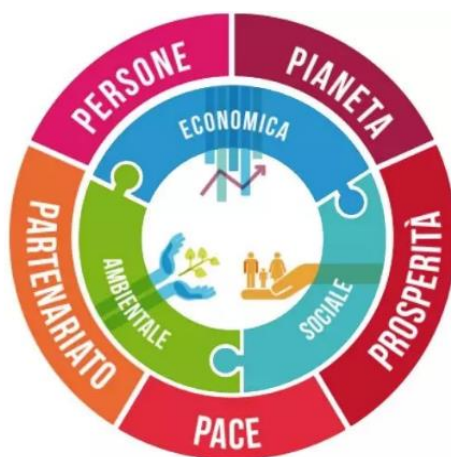


Figura 2 Le 5P dello sviluppo sostenibile - Fonte: ASviS

Il paradigma di riferimento include tutte le dimensioni della sostenibilità, formulando scelte strategiche e obiettivi nazionali articolati all'interno di 6 aree: alle modello delle 5P proposto dell'Agenda 2030 (Persone, Pianeta, Pace, Prosperità, Partnership) si aggiungono i Vettori di Sostenibilità.

Sono, inoltre, parte integrante della SNSvS due allegati:

- **Programma di Azione Nazionale per la Coerenza delle Politiche per lo Sviluppo Sostenibile**, esito della collaborazione tra MASE, OCSE, DG Reform della Commissione Europea con il supporto del "sistema di attori" della SNSvS.
- **Regolamento del Forum per lo sviluppo sostenibile**.

A livello italiano, la Strategia costituisce il quadro di riferimento nazionale per i processi di pianificazione, programmazione e valutazione di tipo ambientale e territoriale, in attuazione a quanto previsto dall'art. 34 del Dlgs 152/2006 e ss.mm.ii.

All'interno della SNSvS aggiornata al 2022 si ribadisce l'impegno italiano per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Per il monitoraggio dei risultati è stato individuato un sistema di indicatori che tengano adeguatamente conto di tutte le dimensioni della sostenibilità e del benessere delle persone e del pianeta. Il documento si concentra, inoltre, nell'individuare ambiti di lavoro e strumenti condivisi al fine di rafforzare inclusione e comunicazione e garantire per diversi settori e a diversi livelli territoriali la coerenza con le politiche per la sostenibilità.

La SNSvS nella sezione dedicata alle 5P definisce per l'Italia alcuni obiettivi di sviluppo sostenibile, collegati ma non coincidenti con i Sustainable Development Goals (SDGs) e caratterizzati dalla interazione tra più SDGs (nexus approach). Le 5 aree sono suddivise in 15 Scelte Strategiche Nazionali (SNN) a loro volta declinate in 55 Obiettivi Strategici Nazionali (OSN) per i quali vengono individuati dei valori obiettivo.

Ad ogni SSN corrisponde uno o più indicatori di riferimento, per un totale di 55 indicatori. Agli OSN vengono associati 190 indicatori che rappresentano un secondo livello sintetico.

1. L'Area "Persone" intende promuovere una dimensione sociale capace di garantire una vita dignitosa per tutti i cittadini in un ambiente sano. La dimensione economica e quella sociale devono incontrare l'eliminazione della povertà per contrastare il fenomeno della disuguaglianza a vantaggio di una maggiore coesione sociale.
2. All'interno dell'Area "Pianeta" sono analizzate le conseguenze dei cambiamenti climatici a vari livelli e gli impatti più rilevanti registrati nei contesti antropici che si riflettono su salute della popolazione e vivibilità.

3. L'Area "Prosperità" intende porre le basi per la creazione di un nuovo modello economico, circolare, che garantisca il pieno sviluppo del potenziale umano e un più efficiente e responsabile uso delle risorse.
4. L'Area "Pace", strettamente connessa con l'Area "Persone", considera la necessità di promuovere società pacifiche, eque ed inclusive e sostiene la lotta alla discriminazione.
5. L'Area "Partnership" è dedicata alla "dimensione esterna" della Strategia, delle Aree di intervento e degli obiettivi della politica di cooperazione allo sviluppo, così come delineati dalla Legge 125/2014. Tali obiettivi prevedono: il diritto alla salute, all'acqua potabile e al cibo, a un ambiente salubre, al lavoro, all'istruzione, l'uguaglianza di genere e l'empowerment delle donne, la costruzione di istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli; in coerenza con gli obiettivi strategici della Cooperazione italiana le azioni si basano su un approccio trasversale che tiene conto della loro indivisibilità, interconnessione e interdipendenza.

La revisione e l'ampliamento della sezione dedicata ai Vettori della Sostenibilità della SNSvS è l'elemento centrale del documento. Alla luce dell'aggiornamento del 2022, i Vettori della Sostenibilità oggi sono:

- Vettore 1: Coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile.
- Vettore 2: Cultura per la sostenibilità.
- Vettore 3: Partecipazione per lo sviluppo sostenibile.

I contenuti sono frutto di un lungo confronto con le diverse parti istituzionali e la società civile. I Vettori della Sostenibilità rappresentano dei fattori abilitanti necessari per l'attivazione dei percorsi trasformativi all'interno delle Amministrazioni, dei territori e della società in generale. All'interno di ogni Vettore vengono definiti una serie di obiettivi condivisi, gli ambiti di azione e co-progettazione e le metriche per il monitoraggio del cambiamento. Costituiscono un ruolo centrale per rafforzare, ampliare ed integrare in modo strutturato e incrementale il processo di attivazione della SNSvS a tutti i livelli. Ogni Vettore è composto da specifici "ambiti di lavoro" suddivisi in obiettivi e traiettorie. All'interno delle traiettorie sono state raccolte, sistematizzate e mappate iniziative ed esperienze in essere e ulteriori possibili percorsi di abilitazione.

Gli ambiti all'interno dei quali ricadono i tre Vettori della Sostenibilità sono stati identificati sulla base di quanto indicato nell'Agenda 2030 ed in coerenza con la governance nazionale, in quanto gli stessi hanno un riflesso diretto sull'impostazione italiana in merito a sostenibilità, capacità di programmare e misurare gli impatti delle politiche pubbliche e su un ampio coinvolgimento di tutta una comunità interessata dall'attuazione della Strategia. In particolare, il Vettore 2 nelle sue componenti legate all'educazione, formazione e informazione costituisce l'elemento fondante per attuare tutte le azioni trasformative in materia di sostenibilità.

Il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" nasce proprio per il sostegno al Vettore 2 della SNSvS. L'idea di fondo del progetto è quella di aggregare e mappare sotto un unico strumento tutti gli attori che a vario titolo entrano nel processo di sviluppo sostenibile attraverso la costruzione di sinergie, scambio e condivisione di esperienze e risultati, passaggio di conoscenze e competenze. Con le azioni previste all'interno del progetto, che verranno approfondite nel prosieguo, si rende più facile sviluppare meccanismi di integrazione a livello istituzionale, nonché di partecipazione e coinvolgimento attivo della società civile, coerentemente con quanto definito dagli indirizzi dettati a livello europeo e internazionale assicurando una proficua collaborazione tra le parti e lo sviluppo dei partenariati pubblico-privato nei diversi settori che contribuiscono alla sostenibilità. Nello specifico il contributo al Vettore 2 "Cultura della Sostenibilità" è rappresentato da tutto l'impianto progettuale. La piattaforma abilitante multi-stakeholder appositamente creata nell'ambito del progetto costituisce il cuore di tutte le attività. È in questo spazio virtuale che si innescano le relazioni tra i vari attori che portano alla

formazione di una rete capace di condividere conoscenze, competenze, stili di vita e modelli virtuosi di produzione e consumo sostenibili. Sempre all'interno della piattaforma è possibile scambiare buone pratiche, idee progettuali e aprire discussioni sui temi della sostenibilità, nonché accedere ai contenuti dei percorsi di formazione. Le attività relative alla creazione e animazione dello strumento virtuale sono state accompagnate da appositi eventi a livello locale che hanno però attratto interesse da ogni parte d'Italia e dalla realizzazione di appositi momenti di confronto e co-progettazione sui temi della sostenibilità.

1.2 Gli obiettivi del progetto

Il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", cofinanziato dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile-Vettore 2 "Cultura della Sostenibilità" è stato attivato nel mese di febbraio 2023 e concluso nel mese di maggio 2024.

L'obiettivo principale del progetto è stata la costruzione di un network nazionale nel quale ricreare una community che condivida modelli ed esperienze replicabili al fine di rendere il percorso verso la sostenibilità più semplice, efficiente e competitivo. Attraverso il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile, il CUEIM mira a creare "una vera e propria community in grado di condividere modelli imprenditoriali e pratiche di governance che possano stimolare l'esempio e rendere il percorso verso la sostenibilità non solo fattibile ma trainante"¹.

Il Vettore della SNSvS "Cultura della Sostenibilità" è perfettamente rappresentato dai percorsi di diffusione della conoscenza e dagli eventi partecipativi che il progetto ha realizzato. L'obiettivo del vettore "Cultura della Sostenibilità" è quello della diffusione di conoscenze, competenze, stili di vita e modelli virtuosi di produzione e consumo sostenibili da attuare attraverso le reti e le collaborazioni tra coloro che si occupano di sviluppo sostenibile e di educazione allo sviluppo sostenibile. Il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile ha garantito a tutti i partecipanti alla community un apprendimento permanente secondo diversi approcci e anche momenti di confronto e networking attraverso la partecipazione agli eventi, i contenuti della piattaforma, lo scambio di conoscenza con altre realtà appartenenti alla rete.

In progetti atti alla diffusione di conoscenze una delle azioni principali è quella del networking. Con questo termine si intende l'insieme dei processi che implicano sia la creazione di nuove reti, che l'utilizzo o il rafforzamento di quelle esistenti. Il networking è un metodo molto valido al fine di aumentare la competitività di un territorio perché aiuta a trovare nuovi modelli di crescita, nuove alleanze e nuove sinergie. Progetti innovativi, soprattutto legati alla condivisione e diffusione di conoscenza, possono promuovere l'apertura di diversi stakeholders alle grandi reti e piattaforme nazionali, europee e internazionali. L'idea del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile di ricreare una community di attori che operano sui temi della sostenibilità, ha il vantaggio di offrire un luogo condiviso di confronto tra le specificità dei diversi enti/attori presenti nella community, offrendo strumenti adatti a fronteggiare le nuove sfide imposte dalla competizione globale.

In particolare, far parte di una rete e lavorare in rete può rappresentare una soluzione per colmare il divario di innovazione che caratterizza molte organizzazioni di piccole dimensioni, che sono il tessuto imprenditoriale nazionale prevalente. Vi sono, inoltre, effetti positivi sull'attività di comunicazione relativa ad output e risultati raggiunti ed in particolare ai loro riuso, sostenibilità e mainstreaming. E ciò

¹ Intervista Gaetano Zarlenga, Direttore CUEIM - Seconda Convention del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile "Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile" - Giovedì 14 marzo 2024 (<https://www.culturaeformazioneperunfuturosostenibile.it/>)

coerentemente con quanto indicato dal Vettore 2 “Cultura della Sostenibilità”, teso a promuovere la creazione di ambienti di scambio e condivisione di expertise sulla sostenibilità e di ambiti di apprendimento che favoriscano l’incontro tra professionisti che operano nel pubblico, nel privato e nella società civile, favorendo così lo sviluppo di partenariati innovativi e potenziando l’azione formativa e comunicativa verso tutti gli attori coinvolti.

Un processo di questo tipo, oggi, può essere implementato anche con il supporto degli strumenti digitali, che permettono di veicolare le informazioni in modalità asincrona, consentendo di raggiungere tutte le parti del territorio e diverse tipologie di stakeholder in modo più rapido ed efficace.

Valutando quest’ultimo aspetto, il progetto ha previsto di avvalersi di uno strumento informatico appositamente studiato per favorire il dialogo, attraverso la condivisione di informazioni, la formazione e i servizi abilitati. Nell’ambito delle azioni implementate dal progetto si è realizzata una piattaforma abilitante multi-stakeholder, che verrà approfonditamente descritta nei paragrafi successivi in tutte le sue componenti. La piattaforma si configura come un ambiente interattivo e dinamico, capace di includere utenti, contenuti e informazioni aggiuntivi nel tempo. Lo strumento pensato all’interno del progetto aiuta ad attivare e promuovere le competenze e le esperienze di ogni singolo partecipante alla community; le stesse vengono condivise e trasferite agli altri membri così da generare nuove competenze, garantire la potenziale replica in altri territori e accrescere la visibilità dei risultati aumentandone e moltiplicandone l’impatto a livello politico e sociale. Le esperienze di ogni attore, derivanti anche da iniziative progettuali, possono fornire un contributo duraturo allo sviluppo della cultura della sostenibilità, anche successivamente alla loro conclusione. La replicabilità dei risultati delle iniziative e la loro sostenibilità nel tempo costituiscono uno degli strumenti privilegiati per dare concretezza al cambiamento richiesto dall’Unione Europea e contribuire così all’attuazione delle strategie comunitarie.

Uno strumento di questo tipo si configura come pervasivo di tutto il territorio nazionale perché, grazie alle tecnologie informatiche, riesce a connettere utenti provenienti da ogni parte del Paese. Inoltre, se opportunamente collegato con reti transnazionali, questo ha la possibilità di allargare i confini della community verso quelli europei.

Sotto questo aspetto, il CUEIM ha inteso capitalizzare, attraverso gli strumenti creati nel progetto Cultura e Formazione per uno Sviluppo Sostenibile, le esperienze realizzate ed il know how acquisito nel corso di oltre quarant’anni di attività. All’interno della piattaforma multi-stakeholder è possibile trovare informazioni circa le buone pratiche promosse e attivate dal Consorzio attraverso i diversi progetti nazionali e internazionali in cui è stato ed è tuttora coinvolto. Detti progetti hanno coinvolto imprese, comunità, territori, università e ricerca e hanno consentito di comprendere meglio cosa significhi agire in maniera sostenibile, rendendo il CUEIM attore attivo di processi virtuosi. I progetti che è possibile visualizzare sulla piattaforma sono sia nazionali che internazionali, proprio nella logica di valorizzare i risultati e di mettere in relazione gli utenti della piattaforma con reti di più ampio respiro. Di seguito si riportano puntualmente tutte le esperienze che il CUEIM sistematizza nell’ambito del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile:

- Terre Eroiche: valorizzazione e supporto alla competitività di imprese leader di percorsi sostenibili verso la sostenibilità;
- Splas: azioni a supporto di un’acquacoltura sostenibile attraverso la riduzione dell’uso delle plastiche;
- SICURA: realizzazione di incubatori territoriali per percorsi innovativi e sostenibili di business;
- Interreg MED Green Growth: realizzazione e gestione di una community multistakeholder di progetti internazionali sui temi della crescita verde e circolare;
- ENI CBC MED MedArtSal: promozione di un modello di gestione sostenibile delle saline artigianali del mediterraneo;

- The Good Business Academy: realizzazione di percorsi formativi che promuovono un modello di business *for good*, orientato al benessere della comunità, oltre che agli obiettivi di profitto.

Alle esperienze specifiche del CUEIM si affiancano quelle degli utenti registrati sulla piattaforma che aiuteranno negli anni a costruire un bagaglio prezioso di good practices per la sostenibilità.

Il raggiungimento dell'obiettivo principale del progetto passa anche attraverso la creazione di consapevolezza di quella che si può definire "economia della conoscenza" per tutti gli attori appartenenti ai settori della ricerca, dell'industria, delle istituzioni pubbliche e della società civile, seguendo il modello della "Quadrupla Elica" (fig. 3).

Secondo questo modello di interazione, che verrà approfondito nel prosieguo, è possibile inserire all'interno della componente istituzionale, costituita da Università, Governo e Industria, un quarto elemento rappresentato dalla partecipazione democratica della Società Civile nel collaborare alla costruzione di ecosistemi innovativi e sostenibili.

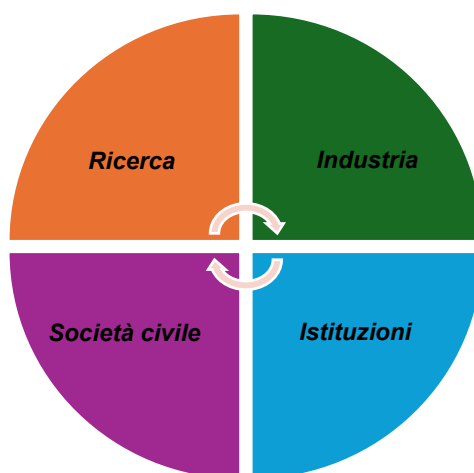


Figura 3 Rappresentazione grafica del modello della Quadrupla Elica

Tale modello permette di sviluppare azioni e approcci ai problemi basati sul *co-design* di idee e soluzioni alimentate dalla partecipazione attiva, organizzata e strutturata, di più attori, moltiplicando l'impatto delle politiche di sostenibilità sulla società. Fare rete può portare ad un maggiore coinvolgimento di imprese, enti ed istituzioni, ma agisce efficacemente anche sul coinvolgimento della società civile, completando il quadro degli attori della sostenibilità rappresentati nell'approccio della Quadrupla Elica. Pertanto, l'attività di networking in un percorso di diffusione della conoscenza è un'azione fondamentale anche per amplificare gli impatti positivi sull'attività di comunicazione e di creazione di consapevolezza.

La consapevolezza nasce dalla conoscenza. È dunque di fondamentale importanza strutturare dei percorsi di diffusione, sensibilizzazione ed educazione che possano interessare in maniera pervasiva tutti gli stakeholder che a vario titolo entrano nel processo di sviluppo sostenibile. In un percorso di questo tipo occorre *in primis* puntare sul capitale umano. Questo significa cambiare la mentalità e la cultura delle persone ad ogni livello, rendendo il percorso difficile e oneroso. Ciò che occorre trasmettere durante le attività di diffusione non sono soltanto nozioni e conoscenze, ma vere e proprie competenze che si riflettono su abilità, atteggiamenti e valori necessari per attuare il cambiamento.

Le conoscenze approfondite offerte dai percorsi formativi devono integrarsi con strumenti utili a stimolare soluzioni innovative e un pensiero critico e sistemico e affrontare la complessa sfida della transdisciplinarietà che caratterizza i temi della sostenibilità.

Così facendo, si potranno riprogettare prodotti e processi in chiave sostenibile e accelerare il processo di consapevolezza e di interazione fra tutti gli attori responsabili del cambiamento verso un modello di economia sostenibile (fig. 4).



Figura 4 Le fasi fondamentali per le attività di networking

L'Avviso pubblico che ha cofinanziato il progetto Cultura e Formazione per uno Sviluppo Sostenibile intendeva attivare iniziative a supporto dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile -Vettore 2 "Cultura della Sostenibilità". Detto Vettore, come già specificato in precedenza, ha l'obiettivo fondamentale di promuovere la cultura come fattore abilitante dello sviluppo umano e sostenibile, attraverso due ambiti di azione, strettamente interconnessi: educazione e formazione, informazione e comunicazione.

Per l'ambito educazione e formazione, la sfida è quella di innovare e qualificare il sistema dell'educazione e i modelli educativi e di promuovere il processo di trasformazione delle conoscenze in competenze, nonché lo sviluppo di uno stile di vita sostenibile e la diffusione di una cultura fondata sui valori della pace, dell'equità, dell'inclusione sociale, della non violenza e della cittadinanza globale.² In questo contesto, l'intenzione delle istituzioni nazionali ed europee è quella di cercare di promuovere azioni che riguardino la formazione lungo tutto l'arco della vita e in tutti gli ambiti, passando anche attraverso momenti di vita quotidiana, contesti lavorativi, familiari e tempo libero, che rappresentano comunque dei momenti di apprendimento diversi da quelli strettamente formali legati alla scuola e all'Università. Qui si innesca la stretta connessione con le azioni di informazione e comunicazione promosse dal Vettore 2 "Cultura della Sostenibilità".

L'apprendimento continuo promosso dalle azioni di formazione deve puntare in particolare a creare una cittadinanza attiva e responsabile, anche per far comprendere come i benefici dello sviluppo sostenibile siano pienamente integrati nelle attività economiche. Ed è qui che si innesca il legame tra formazione, comunicazione e informazione: tutto questo non sarebbe possibile senza il coinvolgimento dei cittadini e della società civile, che può avvenire soltanto attraverso percorsi di informazione e comunicazione capaci di creare un linguaggio comune e condiviso con quanto stabilito dalla governance a livello nazionale, europeo ed internazionale.

La comunicazione rappresenta un valido supporto al processo di diffusione e capitalizzazione e focalizza la propria attenzione sull'elaborazione di contenuti e sulla loro divulgazione attraverso network specifici. Comunicare non deve essere inteso solo come trasmettere un messaggio o creare

² <https://www.mase.gov.it/pagina/strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>.

consapevolezza, quindi output e risultati, ma come un mezzo per coinvolgere maggiormente i gruppi target, promuovendo la comunicazione partecipativa e rivolgendosi direttamente ai loro interessi e bisogni concreti, creando sinergie e impatti a lungo termine.

Nello specifico, le azioni da intraprendere per informare e comunicare efficacemente sono:

- Migliorare la capacità di comunicazione attraverso specifiche attività di formazione.
- Organizzare eventi congiunti, con l'obiettivo di coinvolgere anche gli attori solitamente meno partecipativi.
- Creare collegamenti con le istituzioni e con altri stakeholder e organizzazioni strategiche.
- Coinvolgere i cittadini/le imprese come co-creatori delle attività di comunicazione e di sensibilizzazione.

Tutte queste indicazioni sono state assimilate ed inserite nella proposta progettuale attraverso le azioni implementate per il raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile ha previsto appositi strumenti e percorsi per l'apprendimento permanente attraverso l'individuazione di nuovi strumenti di erogazione e di articolazione della didattica, così come indicato anche dal PNRR 2021-2027 che considera fondamentale l'innovazione nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze tecnologiche del capitale umano secondo criteri di *lifelong-learning*. L'apprendimento cui si è fatto riferimento in questa iniziativa progettuale si unisce all'apprendimento classico di tipo formale e si avvicina alle forme di apprendimento non formale (che avviene durante la partecipazione ad attività di organizzazioni o gruppi della società civile) e informale (non legato a tempi o luoghi specifici, per il quale ogni individuo acquisisce attitudini, valori, abilità e conoscenze dall'esperienza quotidiana). In tale prospettiva sono utili gli eventi, settoriali e tematici, che favoriscono un approccio partecipato, di interazione e condivisione, e rappresentano un'opportunità per creare relazioni che diventano a loro volta opportunità.

L'apprendimento finalizzato alla disseminazione e alla creazione di conoscenza e consapevolezza multi-attoriale rappresenta un'altra delle azioni implementate dal progetto. Sono stati, infatti, realizzati eventi, convegni, convention tematiche, nonché formazione on line garantita dallo strumento informatico multi-attoriale appositamente creato nella presente iniziativa. Anche queste azioni saranno opportunamente descritte nel dettaglio nei paragrafi successivi.

1.3 La dimensione territoriale delle iniziative

Il tema dello sviluppo sostenibile venne introdotto per la prima volta nel 1987 nel **rapporto Our Common Future**, conosciuto anche come **rapporto Brundtland** dall'allora presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED) Gro Harlem Brundtland. Sin dal momento della sua istituzione, il concetto di sviluppo sostenibile ha avuto una prospettiva quasi unicamente globale (Cavallaro *et al.*, 1998; Zuideau, 2006); è stato da sempre inteso come la risposta da attuare a livello globale per risolvere problemi a scala globale. Questa accezione, però, nega al territorio locale la possibilità di affrontare in maniera diretta i temi e le sfide della sostenibilità.

Nel tempo tale criticità è stata rilevata da diversi studiosi e si è affermata la necessità di utilizzare un approccio multi-scalare al concetto di sviluppo sostenibile. Il territorio locale non è soltanto una sorgente circoscritta di prelievi e pressioni ambientali, ma rappresenta il punto di partenza per individuarne le cause e le relative azioni e politiche che portino alla risoluzione delle stesse. All'interno del dibattito sulla sostenibilità, la dimensione locale deve ancora acquisire una modalità univoca. Secondo alcuni autori è proprio localmente che occorrerebbe implementare obiettivi e strategie per

avere un efficace riscontro sulle problematiche ambientali, sociali ed economiche. La conoscenza contestuale delle problematiche che è possibile avere a questa scala consente di porre in essere forme di regolamentazione e gestione diversificate e maggiormente efficaci, anche attraverso il concetto di *governance partecipativa*, nella quale entrano i diversi stakeholder coinvolti nei vari aspetti della sostenibilità.

Alcuni approcci preferiscono il concetto di *ecosviluppo* secondo il quale i flussi delle risorse naturali si riferiscono alla dimensione locale, limitando gli impatti sull'ambiente. Altri definiscono la parte locale più rilevante rispetto a quella globale, soprattutto in campo economico e sociale, definendo la dimensione locale non solo come una entità geografica, ma come livello intermedio dotato di capacità auto-organizzativa: è il caso dei *distretti industriali* (Bagliani *et al.*, 2012).

Già nel **Summit della Terra del 1992**, la Comunità Internazionale decise di impegnarsi nel portare avanti localmente il programma d'azione Agenda 21. In questo contesto, per la prima volta si cominciò ad affrontare problematiche come quella del degrado ambientale e delle disparità sociali con il supporto delle comunità di riferimento in termini di risorse e competenze locali. Da qui in avanti sono state avviate le prime pratiche di confronto collettivo e il graduale consolidarsi di una consapevolezza civica attorno alle problematiche ambientali. I **9 Millennium Development Goals** (2000-2015), primi obiettivi per il perseguimento della sostenibilità, oggi sono i **17 Sustainable Development Goals** (2015-2030) che, attraverso un approccio più olistico nella definizione di modelli di sviluppo locale, si rivolgono a tutta la comunità internazionale chiamata a identificare percorsi di crescita sostenibile sul piano economico, ambientale e sociale a partire dal coinvolgimento degli stakeholders su scala nazionale e locale (Colleoni, 2022).

Nel considerare il concetto di sviluppo sostenibile soltanto a scala locale, emergono anche diverse difficoltà. In primis bisogna considerare le ambiguità e la scarsa coerenza dei diversi significati assunti dal concetto di sostenibilità alle diverse scale, nonché le difficoltà nell'identificare con precisione le diverse scale, in particolar modo in una prospettiva operativa, e l'impossibilità di assegnare precise responsabilità e definire il contributo delle diverse scale e dei diversi luoghi sia nell'incrementare determinate criticità (ad esempio, il cambiamento climatico), sia in positivo, nell'attivarsi per risolvere i problemi (Bagliani *et al.*, 2012).

La dimensione culturale della sostenibilità viene affrontata anche nella Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS). Le stesse traiettorie individuate nel Vettore 2 si allineano al quadro di competenze del Green Comp³, mettendo in risalto come alla base di un approccio di sostenibilità fondato sui valori prima ancora che sulla sfera cognitiva, la relazione tra globale e locale diventa un elemento di grande rilevanza. Nel processo di costruzione della cultura della sostenibilità, i contesti e i territori devono diventare parte attiva. L'azione di educazione ha un forte nesso con la dimensione territoriale: essa necessita da un lato dell'azione di indirizzo da parte delle Amministrazioni centrali circa i principi guida e le priorità tematiche globali; dall'altro, del supporto delle reti locali e regionali, che devono opportunamente declinare le indicazioni di carattere globale nei singoli contesti.

La dimensione territoriale ha rappresentato dunque un elemento chiave durante la predisposizione delle azioni di progetto. Come emerso dalle analisi precedenti, la dimensione locale è fondamentale per attuare azioni concrete nel cambiamento verso un modello economico sostenibile, ma per essere effettivamente efficace deve avere degli indirizzi a livello globale. Pertanto, si è deciso di estendere la rilevanza dell'iniziativa progettuale sull'intero territorio nazionale. Il Network CUEIM, che opera attraverso 26 università italiane sparse su tutto il Paese, alle quali si aggiunge anche l'Università de Huelva in Spagna, ha consentito di innescare un percorso di conoscenze e disseminazione pervasivo

³ GreenComp è uno studio pubblicato dal JRC Publications Repository della Commissione Europea che definisce il quadro europeo delle competenze per la sostenibilità.

dell'intero territorio nazionale. Grazie agli Associati, il CUEIM ha la possibilità di mobilitare risorse e conoscenze multidisciplinari in un orizzonte nazionale ed internazionale, individuando le competenze necessarie a sviluppare le attività utili all'implementazione del progetto. È stato così possibile analizzare tutti gli aspetti della sostenibilità, a partire da quelli ambientali, per raggiungere i temi energetici, economici e sociali, e la valutazione degli impatti socioeconomici.

Le iniziative hanno avuto carattere nazionale, regionale e locale. Sono stati realizzati 3 eventi in Italia (L'Aquila, Milano, Roma) che hanno mobilitato stakeholders da diverse parti del Paese. Inoltre, è stato possibile raggiungere una dimensione ancora più ampia di quella nazionale, grazie alle attività di progettazione internazionale in cui è attivo il CUEIM. Da un lato, infatti, è stato possibile associare le azioni di progetto al percorso già avviato nell'ambito della community internazionale della Green Growth, tramite la piattaforma di capitalizzazione della crescita verde del progetto Interreg MED Green Growth Community. Tale piattaforma era nata infatti con il fine di condividere risultati e materiali dei progetti, nonché lo sviluppo di nuove partnership e sinergie tra le istituzioni e le parti interessate, comprese quelle già coinvolte e i nuovi membri della Comunità. Inoltre, il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile è stato presente anche all'European Green Week 2023, grazie alla partecipazione nell'ambito dell'evento finale del progetto ENI CBC MED MedArtSal, partner ufficiale della European Green Week, realizzato in Libano a giugno 2023. In occasione del dibattito sulla politica ambientale europea sui temi della sostenibilità, i contenuti e gli obiettivi del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile sono stati condivisi, diffusi e promossi presso responsabili politici, soggetti ambientalisti e parti interessate a livello internazionale.

1.4 Il coinvolgimento multi-attoriale e multilivello

La Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile ha alla base un percorso di territorializzazione che è pienamente supportato e ispirato dal mandato normativo dell'art. 34 del Dlgs 152/2006 ss.mm.ii, all'interno del quale si rimanda alla possibilità di costruzione di una rete multilivello di attivatori per la diffusione e la promozione della cultura per la sostenibilità. L'articolo recita: *“Le strategie di sviluppo sostenibile definiscono il quadro di riferimento per le valutazioni ambientali di cui al presente decreto. Dette strategie, definite coerentemente ai diversi livelli territoriali, attraverso la partecipazione dei cittadini e delle loro associazioni, in rappresentanza delle diverse istanze, assicurano la dissociazione fra la crescita economica ed il suo impatto sull'ambiente, il rispetto delle condizioni di stabilità ecologica, la salvaguardia della biodiversità ed il soddisfacimento dei requisiti sociali connessi allo sviluppo delle potenzialità individuali quali presupposti necessari per la crescita della competitività e dell'occupazione.”*

Per rispondere a questo principio, il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) nell'ambito degli accordi stipulati con le Regioni, le Province autonome e le Città metropolitane per la predisposizione delle Strategie e le Agende per lo sviluppo sostenibile regionali, ha individuato l'educazione per lo sviluppo sostenibile come un tema centrale nella programmazione delle attività progettuali. Questo aspetto ha permesso il rilancio ed il rafforzamento di molte realtà territoriali ed ha avviato una collaborazione multilivello anche attraverso strumenti di dialogo come i Forum territoriali per lo sviluppo sostenibile.

I vari aspetti legati allo sviluppo sostenibile sono caratterizzati da una forte interdisciplinarietà e la loro trattazione ha bisogno di un approccio basato sull'azione e la partecipazione dei diversi soggetti che a vario titolo entrano nel processo.

Le tematiche della sostenibilità sono caratterizzate da un approccio interdisciplinare fondamentalmente per due ragioni:

- Esse riguardano una vasta gamma di argomenti che vanno ben oltre ciò di cui solitamente si occupa una specifica disciplina o uno specifico ambito di competenza;

- Esse sono interconnesse, in modo che ogni *goal* può essere influenzato dagli altri sia positivamente (sinergie), che negativamente (compromessi). Se si vuole affrontare uno specifico obiettivo di sviluppo sostenibile, occorre tenere presente che contemporaneamente è necessario comprenderne e gestirne le conseguenze rispetto ad altri obiettivi.

Dette considerazioni possono essere attuate anche nell'ambito dell'educazione ai principi dello sviluppo sostenibile promossa dalla SNSvS. Nella creazione di una visione strategica condivisa, il coinvolgimento dei vari attori, esperti, progetti condivisi o attività che interessino gruppi interdisciplinari, porta alla formazione di una comunità di apprendimento e al consolidamento di reti collaborative tra le amministrazioni dei diversi livelli territoriali con i rappresentanti della società civile, per lo sviluppo di riflessioni condivise a livello nazionale. In questo contesto il MASE ha istituito il Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (FNSvS), aperto alla società civile, agli attori non statali e agli esperti delle varie materie, per garantire il loro coinvolgimento attivo lungo l'intero arco di attuazione, monitoraggio e revisione periodica della SNSvS. Il Forum rappresenta infatti uno spazio di lavoro condiviso, multi-attoriale e di consultazione multilivello, basato sull'incontro delle politiche pubbliche con le energie sociali, per far emergere e affermare soggetti e pratiche della sostenibilità, attraverso percorsi di co-progettazione. Accanto a queste funzioni istituzionali, il Forum ha diverse funzioni relazionali, tra le quali: promuovere l'educazione per lo sviluppo sostenibile, con particolare attenzione alle giovani generazioni; comunicare e disseminare i contenuti della Strategia; promuovere lo scambio di informazioni e supportare la co-progettazione e il networking tra gli attori della sostenibilità.

La complessità e la multidimensionalità del risolvere le sfide relative agli SDGs deve essere affrontata attraverso un approccio basato sull'azione. Le attività di educazione e di diffusione della cultura della sostenibilità devono ruotare attorno a progetti concreti che risolvano problematiche ed esigenze concrete. Nel processo di diffusione della conoscenza, coinvolgere gli attori che sono impegnati sul campo a risolvere i problemi dello sviluppo sostenibile e implementare gli obiettivi dello sviluppo sostenibile ha un valore importante. Sono questi stessi attori che possono fornire da un lato una conoscenza approfondita delle sfide e degli approcci necessari e dall'altro ispirazione e testimonianza per portare alla luce i problemi ed evidenziare

le soluzioni concrete. Inoltre, il coinvolgimento di questi protagonisti permette di ampliare la rete di soggetti coinvolti e amplificare l'impatto che questi sono in grado di avere sulla comunità: ed è questo lo scopo dell'approccio Quadrupla Elica adottato nell'ambito del progetto Cultura e Formazione per uno Sviluppo Sostenibile. Le quattro eliche possono essere rappresentate da leader o esperti del governo, della società civile o del settore privato, membri della comunità, o esperti provenienti dall'università, come i gruppi che si occupano della sostenibilità universitaria, dell'inclusione sociale, dell'imprenditorialità, e dei sindacati.

Il coinvolgimento può avvenire in diversi modi:

- Offrendo materiali di apprendimento (interviste, risorse on line, risultati di progetti).
- Proponendo idee progettuali o offrendosi come partner di progetto.
- Attivando living labs o altri modelli di ricerca/attuazione collaborativa con più stakeholder.

Nell'ambito dell'approccio multi-attoriale e multilivello un grande contributo può venire dalle imprese che hanno deciso di puntare sulla sostenibilità come leva competitiva strategica. Nel mondo imprenditoriale emerge sempre più la preoccupazione verso le questioni sociali derivanti dal processo di massimizzazione dei profitti da parte delle aziende. Gli esempi includono l'inquinamento dell'aria e dell'acqua in Europa, il lavoro minorile in Asia, i diritti dei dipendenti in Nord America, il cambiamento climatico globale e le questioni dei diritti umani in Africa (Yang *et al.*, 2020). Eco-innovazioni, eco-efficienza e pratiche di responsabilità sociale delle imprese definiscono gran parte dell'attuale agenda della sostenibilità industriale. Anche se importanti, sono insufficienti di per sé a fornire i cambiamenti olistici necessari per raggiungere la sostenibilità sociale e ambientale a lungo termine. Per assicurare

una maggiore sostenibilità occorre incoraggiare modelli di innovazione aziendale in grado di cambiare significativamente il modo in cui le aziende operano. Un valido aiuto nell'indirizzare le aziende verso questo approccio è l'adozione di modelli di *business sostenibili* (SBM), i quali incorporano un approccio a tripla linea di fondo e considerano un'ampia gamma di interessi degli stakeholder, inclusi l'ambiente e la società. Questi sono importanti per guidare l'implementazione dell'innovazione aziendale verso la sostenibilità, possono aiutare a incorporare la sostenibilità nello scopo e nei processi aziendali e servono da fattore chiave per il vantaggio competitivo (Boken *et al.*, 2013).

La sostenibilità aziendale e la prosperità sociale richiedono responsabilità verso gli azionisti, i dipendenti, i clienti e i fornitori, così come verso l'ambiente e la società. Pertanto, è imperativo per le aziende bilanciare la performance finanziaria con la responsabilità sociale d'impresa (CSR) (Yang *et al.*, 2020). Le aziende con il maggiore potenziale di crescita perseguono strategie orientate alla responsabilità sociale d'impresa (CSR). Il concetto di responsabilità, se non associato solamente all'etica, può diventare una vera e propria leva per le aziende, tanto da essere incorporato nella visione a lungo termine. Per tracciare una direzione responsabile per le aziende è utile adottare la teoria degli stakeholder, ossia fissare come scopo dell'impresa la soddisfazione delle aspettative di tutti i portatori di interesse, dagli investitori ai dipendenti, al contesto territoriale in cui essa opera. Dalla stretta relazione tra la responsabilità sociale d'impresa e la teoria degli stakeholder nasce il concetto di *creazione di valore condiviso* (CSV),

un processo strategico attraverso il quale le aziende possono trasformare i problemi sociali in opportunità di business. In tal senso, il processo di creazione di valore assume una definizione condivisa di "valore", inteso come "bene comune", che dovrebbe consentire di diffondere nelle parti del sistema di cui fa parte e nei contesti economico-produttivi, modelli di business volti al perseguimento di processi di creazione di valore aziendale di lungo periodo, rilevato anche sulla base della percezione che del valore hanno le diverse tipologie di stakeholder (Acunzo *et al.*, 2020).

La responsabilità deve diventare, dunque, sostenibilità intesa in un senso più ampio. Le aziende che abbracciano il "valore condiviso", hanno più possibilità di successo, perché crescono contemporaneamente lungo tre direttrici: economica, sociale e ambientale. Questi tre assi sono tra loro strettamente connessi. Già oggi, infatti, e sempre più nel lungo periodo, le performance economiche sono influenzate dall'equità sociale e dall'integrità ambientale. Temi che nei prossimi anni diventeranno sempre più complessi da affrontare, considerata l'accelerazione esponenziale dei fenomeni. La sostenibilità è diventata per molte imprese un tema critico, ma non un tema strategico perché è ancora vissuta più come una minaccia che come un'opportunità per stimolare l'innovazione radicale, sia tecnologica che culturale, e per creare vantaggio competitivo. Eppure, la sostenibilità è una forza potenzialmente trasformativa dell'impresa stessa e si candida a diventare il driver principale di innovazione. Al mondo imprenditoriale, ai membri di governo, della società civile e della comunità si affiancano le Università. Il mondo universitario rappresenta l'istituzione finalizzata alla formazione e diffusione di conoscenza per eccellenza. Esso è in grado di garantire il progresso della società e costituisce un terreno fertile per la sensibilizzazione e l'educazione degli studenti riguardo alle questioni ambientali e alle pratiche sostenibili. È compito dell'Università formare le nuove generazioni di professionisti della sostenibilità e fornire una comprensione profonda delle sfide ambientali e delle possibili soluzioni. Ciò che occorre trasmettere nei corsi universitari sono sicuramente le nozioni di base, ma anche, e soprattutto, un pensiero critico ed una visione approfondita delle questioni ambientali, sia a livello locale che globale, e della loro interconnessione.

Mettere in relazione e far dialogare tutte queste componenti non è sicuramente un'impresa semplice. Il più delle volte gli attori della Quadrupla Elica non parlano un linguaggio comune e tendono a lavorare secondo compartimenti stagni che non comprendono le esigenze degli altri componenti.

Con il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile si è cercato di fornire gli strumenti per mettere in relazione queste componenti con azioni multilaterali tra più dimensioni o settori che collaborano in modo ordinato e multidisciplinare. L'iniziativa progettuale ha individuato nelle nuove tecnologie e soluzioni digitali un mezzo per permettere l'interazione di tutti gli attori coinvolti nel processo di sviluppo sostenibile, che riscoprono così la possibilità di interagire e fornire un contributo attraverso i meccanismi di una piattaforma funzionale aperta in cui più operatori consentono alle nuove idee di essere raccolte, sistematizzate, concretizzate e più efficacemente fruite. Attraverso gli eventi realizzati e i living lab organizzati è stato possibile creare concretamente momenti di confronto e discussione che hanno permesso l'interazione e la riflessione sui temi dello sviluppo sostenibile e sulle modalità di risoluzione delle sfide contemporanee.

2. Le azioni del progetto

Il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” mira alla costruzione di un network, una community nazionale e multiattoriale che condivida modelli ed esperienze replicabili per un percorso verso la sostenibilità più semplice, efficiente e competitivo, per contribuire alla attuazione della SNSvS (Vettore “Cultura per la Sostenibilità”).

A tale scopo, esso ha realizzato quattro azioni:

1. Una piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale;
2. Percorsi di diffusione della conoscenza;
3. Eventi e convention tematiche;
4. Una pubblicazione sulle attività e i risultati raggiunti.

2.1 La piattaforma di capitalizzazione multiattoriale

Il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” rappresenta una iniziativa di grande rilevanza nel contesto dello sviluppo sostenibile in Italia. Come descritto nei paragrafi precedenti, esso ha l'obiettivo di creare e consolidare una comunità nazionale - *community* - che coinvolga diversi stakeholder, al fine di condividere conoscenze, esperienze e buone pratiche, creando un ambiente collaborativo che faciliti l'adozione di modelli sostenibili. Le pratiche condivise, che possono essere replicate in contesti diversi, mirano a rendere il percorso verso la sostenibilità più accessibile, efficiente e competitivo per tutti i partecipanti alla community.

In linea con tale scopo, è stata realizzata una **piattaforma online di capitalizzazione multi-attoriale** del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” (CFSS), volta a riunire diversi attori all'interno di un ecosistema comune (fig. 5). Questa piattaforma si configura come uno spazio di incontro stabile e incrementale per lo sviluppo sostenibile, assicurando la cooperazione attiva e costante nel tempo degli stakeholder che promuovono azioni e politiche a favore della sostenibilità (Cossu *et al.*, 2023).

Gli elementi chiave di una piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale sono infatti: la collaborazione tra gli attori, la condivisione delle risorse, la creazione di valore collettivo per l'ecosistema, la predisposizione di una *governance* inclusiva diretta a coinvolgere tutti gli attori nelle decisioni in tema di sostenibilità e l'innovazione continua attraverso lo scambio di idee, esperienze e competenze. La piattaforma è supportata dagli strumenti presenti nel contesto online, in quanto le tecnologie digitali svolgono un ruolo fondamentale nella facilitazione delle interazioni tra gli attori, migliorando l'efficienza e l'efficacia delle operazioni. I contenuti condivisi vengono costantemente aggiornati in base ai feedback degli utenti e alle esigenze emergenti della *community*.

Attraverso la piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale CFSS ci si è posti l'obiettivo di promuovere:

- Il dialogo tra gli stakeholder;
- La condivisione di informazioni, news, eventi e good practices;
- La formazione sulla cultura della sostenibilità.



Figura 5 La piattaforma di capitalizzazione multiattoriale del progetto CFSS - Home page - Fonte: <https://www.culturaeformazioneperunfuturosostenibile.it/>

Nello specifico, attraverso la piattaforma il progetto ha favorito una maggiore partecipazione delle imprese in azioni volte a contribuire all'implementazione della SNSvS, contribuendo ad incentivare il loro coinvolgimento nel Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile del MASE. Inoltre, la piattaforma ha contribuito allo sviluppo di maggiori opportunità di partecipazione delle Università a iniziative di scambio, networking e progettualità sulle tematiche della sostenibilità e degli ESG e ha facilitato un migliore collegamento con i temi della SNSvS e del Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

In linea con gli obiettivi e le azioni progettuali, la piattaforma è strutturata nelle seguenti sezioni:

- **Chi siamo**, in cui viene presentata la descrizione della *mission*, dei valori e degli elementi di specificità e unicità del CUEIM.
- **Il Progetto**, in cui vengono dettagliati gli obiettivi e le peculiarità del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile".
- **Azioni per la sostenibilità**, che includono, oltre alla piattaforma di capitalizzazione:
 - **Percorsi di diffusione della conoscenza.** Tale azione, attraverso un approccio trasformativo, attiva, promuove e condivide le competenze e le esperienze di ogni attore della sostenibilità. In quest'ambito, si inserisce la collaborazione del CUEIM con "The Good Business Academy" nel percorso "Good Business Beginner". Inoltre, fondamentali per supportare la formazione degli stakeholder sono webinar, pillole formative/contenuti di microlearning e interviste ad esperti nel campo della sostenibilità.
 - **Good practices e progetti.** Tale azione facilita la condivisione di buone pratiche promosse e attivate attraverso i progetti nazionali e internazionali in cui il CUEIM è stato ed è tuttora coinvolto. Attraverso la diffusione di good practices, il progetto pone l'attenzione sull'importanza di acquisire competenze adeguate al fine rispondere alle sfide attuali nell'ambito ESG.
 - **Eventi e convention tematiche.** Tale azione è volta a diffondere la cultura della sostenibilità mediante convegni nazionali ed internazionali, convention tematiche, workshop, living lab e dialoghi ribaltati/sessioni interattive con esperti di settore. Gli

eventi costituiscono un'occasione di confronto per condividere un approccio completo ed integrato ai temi della sostenibilità e alle componenti ESG.

- **“Attori della sostenibilità”**, in cui vengono definiti ed individuati, grazie anche alla predisposizione di una mappa interattiva, i principali portatori di interesse coinvolti nel progetto. Gli attori includono: Società Civile, Istituzioni, Imprese, Università & Ricerca.
- **“News ed Eventi”**, in cui vengono descritti i momenti più significativi che hanno caratterizzato l'iniziativa. Questa sezione offre uno sguardo dettagliato sulle principali attività, eventi e sviluppi che hanno segnato il progresso del progetto.
- **“Community”**, in cui è possibile condividere opinioni sui temi della sostenibilità proposti periodicamente dal team CUEIM ed entrare in contatto con gli altri attori, per partecipare al dibattito sul processo di attuazione della SNSvS ed entrare a far parte del Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile. Attraverso la registrazione alla Community degli Attori della Sostenibilità, è infatti possibile accedere ad ulteriori servizi e contenuti della piattaforma, attraverso le seguenti sezioni:
 - **“Community Dialogue Forum”**, attraverso la quale gli utenti possono condividere le proprie opinioni sui temi della sostenibilità proposti periodicamente dal team CUEIM ed entrare in contatto con gli altri Attori della Community, per partecipare al dibattito sul processo di attuazione della SNSvS.
 - **“News ed Eventi”**, attraverso la quale gli utenti sono abilitati ad inviare e proporre al team di progetto eventi e news della propria organizzazione sui temi della sostenibilità perché possano essere pubblicati sul sito e diffusi tramite la piattaforma.
 - **“Good Practices e Progetti”**, attraverso la quale gli utenti sono abilitati ad inviare e proporre al team di progetto le attività ed esperienze della propria organizzazione sui temi della sostenibilità perché possano essere condivise sul sito, rese visibili sulla mappa interattiva e quindi promosse tramite la piattaforma.
 - **“Percorsi tras-formativi”**, attraverso la quale gli utenti sono abilitati ad accedere ai contenuti del Corso Executive Good Business Beginner della The Good Business Academy realizzato tramite il progetto CFFS.

La struttura della piattaforma riflette pertanto quella del progetto, articolandosi in azioni e servizi destinati ad un pubblico ampio ed eterogeneo, attraverso un sistema intuitivo di *“tag”* che consentono di collegare i suoi diversi contenuti, progetti e attori agli obiettivi SDGs. Tale approccio ha quindi ispirato anche l'elaborazione del **logo di progetto**, in cui il processo verso la sostenibilità è stato inteso come il movimento di una elica, le cui quattro componenti/attori della sostenibilità sono appunto i referenti della Società Civile (celeste), delle Istituzioni (arancio), delle Imprese (verde) e del mondo della Università e della Ricerca (verde acqua) e il cui movimento verso la sostenibilità è sospinto dal vento (o dalle onde) delle quattro azioni progettuali (azioni della sostenibilità): la piattaforma multiattoriale (onda verde scuro), la realizzazione di attività di formazione (percorsi di diffusione della conoscenza – onda turchese), la realizzazione di eventi e convention tematiche (onda blu) e la condivisione di good practices e progetti (onda gialla) sui temi della sostenibilità. In tal senso, si è voluto richiamare anche i colori dei principali loghi di riferimento, quali quelli del MASE, della SNSvS, della TGBA e del CUEIM (fig. 6).



Figura 6 Il logo del progetto CFPS - descrizione per attori e azioni della sostenibilità

La piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale costituisce, quindi, un elemento strategico cruciale per affrontare le sfide complesse legate alla sostenibilità. Grazie a un approccio sinergico che favorisce la collaborazione tra diversi attori, la piattaforma facilita la creazione di valore collettivo, sostenendo così gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Il progetto, infatti, come detto in precedenza, si inserisce pienamente nella Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), contribuendo in particolare al vettore “Cultura per la Sostenibilità”.

2.1.1 La Mappa degli Attori della Sostenibilità

Il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” ha predisposto una **mappa interattiva degli Attori della Sostenibilità**. Tale mappa rappresenta uno strumento utile per lo sviluppo e l’implementazione della piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale, in quanto è adottata per identificare, analizzare e comprendere le diverse parti interessate del progetto. La mappa degli Attori consente di individuare le relazioni, le influenze e gli interessi di tutti gli stakeholder, facilitando la gestione strategica delle interazioni con essi, in linea con la teoria degli stakeholder, che ritiene necessario garantire nel lungo termine la soddisfazione equilibrata di tutti i pubblici (Freeman, 1984).

Nello specifico, è presente nella piattaforma dedicata al progetto uno strumento interattivo in grado di visualizzare, in base alla selezione dell’utente (per tipologia di stakeholder e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile), gli Attori coinvolti e i progetti/good practices sui temi della sostenibilità (caricati in tale sezione da parte degli amministratori della piattaforma e/o a seguito della registrazione del singolo stakeholder e l’inserimento delle relative informazioni) (fig. 7).



Figura 7 La Mappa Interattiva degli Attori della Sostenibilità sulla piattaforma CFSS

Tale impostazione risponde alla esigenza di rendere facilmente visibili e geolocalizzabili gli stakeholder (e i relativi progetti) attivi sui temi della sostenibilità, in modo da tale da rendere visibile la rete di attori e azioni in corso su tali tematiche, facilitando e amplificando le opportunità di interazione e networking tra gli stessi.

In linea con le premesse teoriche progettuali sopra esposte, le categorie di Attori della Sostenibilità selezionabili tramite la mappa interattiva includono:

- **Università & Ricerca.** Il mondo delle Università e della Ricerca rappresenta un attore fondamentale nella diffusione della Cultura della Sostenibilità, per il ruolo strategico nella formazione delle generazioni future e nella trasmissione della conoscenza all'intera società. Facendo leva sul proprio network di Università, CUEIM punta da sempre a coinvolgere attivamente tale attore, in tutte le azioni intraprese per promuovere uno sviluppo sostenibile in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere quelli delle generazioni future.
- **Istituzioni.** Il progetto è nato da un processo di crescente consapevolezza delle Istituzioni Pubbliche, a tutti i livelli di *governance* (europea, nazionale, locale), dell'importanza del tema della Sostenibilità nei propri modelli di erogazione di servizi. Sulla base dell'esperienza acquisita in progetti nazionali ed europei, il CUEIM ha attivato negli anni un dialogo costruttivo con diverse tipologie di Istituzioni ed Enti locali. L'obiettivo della diffusione della Cultura della Sostenibilità trova in tali attori degli strumenti fondamentali, che il progetto coinvolge attraverso gli eventi e le azioni che porta avanti, favorendone il relativo impatto di lungo termine anche nell'ambito delle politiche pubbliche.
- **Impresa.** Grazie ai percorsi formativi attivati nell'ambito della "The Good Business Academy", oltre che all'esperienza progettuale acquisita negli anni, CUEIM ha da sempre proficuamente dialogato e collaborato con il mondo dell'Impresa - media, grande e piccola - con un focus particolare sull'attivazione e promozione di modelli di business sostenibili. In tal senso, attraverso il progetto, si è fatto leva su questo attore fondamentale nel percorso verso la Sostenibilità, dato l'impatto significativo delle sue azioni sull'ambiente e sulla società. Pertanto, l'esigenza di un diverso modello di gestione dell'impresa, orientato al *good* e confermato dal diffondersi dell'impiego degli indicatori ESG, con obiettivi di medio-lungo termine nell'interesse di tutti gli stakeholder e della comunità, è parte integrante del progetto. Tra le prime organizzazioni che hanno aderito all'iniziativa rientrano: Exeo Lab Srl, SERV.IN. Srl, FederTerziario, ZeroCO2, Invento Innovation Lab.

- **Giovani & Società Civile.** Come di recente sottolineato dal Consiglio “Istruzione, gioventù, cultura e sport” dell’Unione Europea, *“i giovani sono potenti agenti di cambiamento e di innovazione nonché partner essenziali nell’attuazione dell’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e di altri accordi e strumenti multilaterali, tra cui l’accordo di Parigi sui cambiamenti climatici e il Green Deal europeo”*. In tal senso, nel riconoscere il ruolo strategico dell’attore Società Civile nella diffusione della Cultura della Sostenibilità, il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” richiama l’attenzione sul ruolo delle giovani generazioni nel cambiamento verso la Sostenibilità. Queste, ed in generale le diverse istanze della società, rappresentano, infatti, uno stakeholder fondamentale per il raggiungimento di obiettivi di Sostenibilità condivisi. Tra i primi attori della Società Civile coinvolti nel progetto rientrano: Cautha ETS e ASCAE - Associazione per il Sociale, la Cultura e l’Ambiente.

L’impostazione della Mappa Interattiva degli Attori della Sostenibilità nasce quindi dalla definizione e categorizzazione dei principali attori coinvolti nel percorso di diffusione della Cultura della Sostenibilità. Come detto, a tale scopo il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” adotta il modello del Quadruple Helix Approach, incentrato sull’ “Economia della Conoscenza” (Afonso *et al.*, 2012; Carayannis *et al.*, 2021). La teoria della Quadrupla Elica è un modello avanzato di innovazione e sviluppo economico che estende il concetto di tripla elica di Etzkowitz e Leydesdorff (1998). Secondo questo approccio, risulta fondamentale costituire un rapporto di stretta collaborazione tra Ricerca (Università e progetti CUEIM), componenti istituzionali (Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica ambiente ed Enti locali), Industria (Camere di Commercio, Assocamerestero, imprese coinvolte con TGBA) ed un quarto elemento rappresentato dalla Società Civile (studenti e cittadini). La teoria della Quadrupla Elica rappresenta, quindi, un approccio olistico e partecipativo all’innovazione che riconosce l’importanza di integrare i contributi e le prospettive della società civile nel processo di sviluppo economico e tecnologico.

La mappa interattiva, pertanto, aderisce perfettamente a questo modello, che risponde all’esigenza di sviluppare strategie e soluzioni attraverso un processo di *co-design*, dove le idee vengono generate e affinate grazie alla partecipazione attiva e coordinata di diversi attori. Le quattro eliche, qui rappresentate e rese visibili e geolocalizzabili, sono infatti chiamate a partecipare attivamente, lavorando in modo sinergico nello scambio continuo di conoscenze e risorse per garantire una risposta più tempestiva ai bisogni dei diversi stakeholder coinvolti. E ciò in linea con l’obiettivo di creare opportunità di collaborazioni e sinergie organizzati e strutturati che contribuiscano ad amplificare notevolmente l’impatto delle politiche di sostenibilità sulla società, rendendole più efficaci e inclusive.

2.1.2 La Community degli Attori della Sostenibilità

La *community* degli Attori della Sostenibilità è stata sviluppata nell’ambito della piattaforma del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” per promuovere il dibattito costante tra gli stakeholder sui temi della sostenibilità e la partecipazione al **Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile**. Il FNSvS è un luogo inclusivo di dialogo e collaborazione promosso dal MASE, basato sull’incontro delle politiche pubbliche con le energie sociali al fine di far emergere e affermare idee, strategie e pratiche per supportare la concreta ed efficace attuazione della SNSvS. In questa prospettiva, la *community* rappresenta uno spazio virtuale di interazione multi-attoriale, in cui diversi attori possono interagire, collaborare, promuovere e comunicare le proprie attività, notizie ed eventi legati ai temi dello sviluppo sostenibile, allo scopo di creare valore condiviso (Wilkin *et al.*, 2018), nonché diffondere la cultura della sostenibilità (Assoratgoon & Kantabutra, 2023).

La costante partecipazione degli attori nella *community* consente lo sviluppo di efficaci processi di **stakeholder engagement** che sono fondamentali per la concreta attuazione di iniziative di sostenibilità sociale (Lim e Greenwood, 2017; Waddock, 2004).

La Community è, infatti, inclusiva, aperta a tutti i soggetti, organizzazioni e cittadini, rappresentativi del mondo delle Istituzioni, dell'Università e della Ricerca, dell'Impresa e della Società Civile che sono interessati a diffondere, realizzare e sostenere azioni volte a perseguire la diffusione dei valori della Sostenibilità e, più in generale, gli obiettivi comuni condivisi dal progetto.

In particolare, in linea con quanto enunciato all'interno del Manifesto della Community⁴, per poter aderire alla *community*, è imprescindibile che le attività e/o le mission dei soggetti membri siano funzionali e coerenti ai principi di riferimento del progetto, quali:

- Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite nell'Ambito dell'Agenda 2030;
- La Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) e i relativi Vettori di Sostenibilità;
- Un approccio manageriale orientato ad un modello economico sociale ecosistemico, in cui Impresa, Istituzioni, Società Civile e Università e Ricerca (Quadrupla Elica) operino in modo collaborativo in funzione della sostenibilità e del bene comune (*Good Business*).

L'adesione alla *community* è gratuita e comporta l'impegno da parte dei suoi soggetti aderenti, sia cittadini che organizzazioni, a partecipare e ad essere coinvolti nelle iniziative promosse dal progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", e in generale a diventare *Attori attivi della sostenibilità* attraverso: l'adozione e la promozione di comportamenti e stili di vita sostenibili, la partecipazione ad eventi, iniziative e campagne di sensibilizzazione promosse dal progetto e dagli altri membri della *community* e la condivisione di notizie e *good practice* sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (fig. 8).

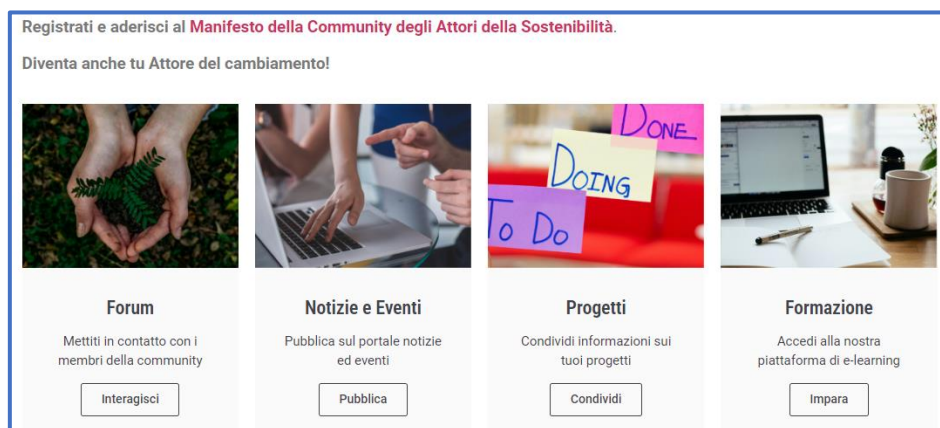


Figura 8 Azioni e servizi della Community degli Attori della Sostenibilità

In particolare, i membri della *community* vengono coinvolti nelle attività e negli eventi progettuali (es. convention tematiche, webinar, workshop) e sono incoraggiati ad operare attivamente sulla piattaforma del progetto CFSS, accedendo ai servizi e agli strumenti a loro disposizione, attraverso le seguenti attività:

- **Partecipazione al Forum:** per interagire con gli altri membri all'interno di uno spazio di confronto e dibattito libero sui temi della sostenibilità, periodicamente animato sulle opportunità e le questioni

⁴ Il Manifesto degli Attori della Sostenibilità è consultabile al link:

<https://www.culturaeformazioneperunfuturosostenibile.it/wp-content/uploads/2024/01/Progetto-CFFS-Scheda-Community-piattaforma-CUEIM.pdf>

più attuali, e per proporre partenariati e collaborazioni in vista dei bandi sul tema e sulle istanze più rilevanti per l'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile. In tal senso, questo spazio di confronto facilita anche il passaggio a quello di azione rappresentato dal Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica. Inoltre, gli esiti del dibattito vengono sintetizzati in articoli pubblicati sulla piattaforma (fig. 9).



Figura 9 La Community degli Attori della Sostenibilità – sezione Community Dialogue Forum

- **Condivisione di *good practice* e progetti:** per diffondere la cultura della sostenibilità attraverso la condivisione di esperienze che testimoniano il contributo effettivo agli obiettivi della SNSvS, nonché agli SDGs (fig. 10). In particolare, nell'ambito del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile”, il CUEIM ha voluto capitalizzare sulle esperienze realizzate ed il *know-how* acquisito nel corso di oltre quarant'anni di attività, valorizzando le buone pratiche promosse e attivate.



Figura 10 La Community degli Attori della Sostenibilità – sezione good practices e progetti

- **Pubblicazione di news ed articoli:** per promuovere le proprie iniziative e novità sui temi della sostenibilità, contribuendo a diffondere informazioni e contenuti di rilievo all'interno della *community* e ad aggiornare e animare la sezione notizie della piattaforma (fig. 11).
- **Promozione di eventi:** per condividere e proporre eventi ed iniziative sui temi della sostenibilità, promuovendo ed agevolando l'eventuale coinvolgimento degli altri membri e favorendo pertanto la nascita di gruppi di lavoro che condividano obiettivi comuni (fig. 11).



Figura 11 La Community degli Attori della Sostenibilità – sezione news & eventi

- **Formazione:** per accedere a contenuti esclusivi dei percorsi di diffusione della conoscenza sulla cultura della sostenibilità, tra cui quelli relativi al percorso *Good Beginner* della TGBA (fig. 12).



Figura 12 La Community degli Attori della Sostenibilità – sezione formazione

2.2 I percorsi di diffusione della conoscenza

Uno degli obiettivi chiave del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” è stato quello di attivare, promuovere e condividere le competenze e le esperienze di ciascun membro della *community* degli Attori della Sostenibilità. Si è cercato, quindi, di valorizzare il contributo unico di ogni partecipante, facilitando lo scambio di conoscenze e pratiche tra tutti i membri della Comunità, facendo anche leva sul bagaglio di conoscenze ed esperienze acquisite nell’ambito del network del CUEIM.

Ciò è stato realizzato attraverso:

- La creazione di un ambiente interattivo e dinamico, capace di includere utenti, contenuti e informazioni aggiuntivi nel tempo;
- L’attivazione di meccanismi utili alla condivisione e al trasferimento delle competenze e delle conoscenze agli altri membri così da generare nuove competenze, garantire la potenziale replica in altri territori e accrescere la visibilità dei risultati;
- L’aumento dell’impatto delle attività di formazione anche a livello politico e sociale attraverso la realizzazione e partecipazione a convegni, convention tematiche e workshop che prevedono il confronto con esperti e testimoni privilegiati di alto livello professionale;
- La realizzazione di nuovi percorsi di diffusione della conoscenza attraverso proposte di formazione a distanza quali: webinar, formazione a distanza, pillole formative, microlearning.

2.2.1 La formazione *for good* de la The Good Business Academy

L’esperienza CUEIM con “**The Good Business Academy**” ha rappresentato un fattore determinante per attivare un processo efficace di formazione alla sostenibilità rivolto a tutti i membri della *community* CFFS. Nello specifico, “The Good Business Academy” nasce dall’idea di un network di 27 Università, attraverso il Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale - CUEIM, e le imprese *for good* più evolute, rappresentate dalla B Corp InVento Lab, di costituire una *academy* congiunta universitaria e aziendale con un obiettivo ambizioso: diffondere modelli d’impresa *for good*, ovvero votata all’impatto positivo su tutti gli stakeholder, sulla società e sull’ambiente, in una prospettiva di lungo periodo, e attenta alle esigenze delle generazioni future.

Alla base della collaborazione tra CUEIM e InVento Innovation Lab c’è la convinzione che l’effettivo passaggio verso un’economia a impatto positivo dipenda dalle scelte che le imprese assumono nei prossimi anni. La capacità di modificare il proprio paradigma di business integrando la sostenibilità all’interno della propria mission e dei processi aziendali rappresenta, infatti, un passo fondamentale per diventare i leader del cambiamento di oggi e di domani.

In particolare, nell’ambito di tale collaborazione, con “The Good Business Academy” è stato sviluppato il percorso “**Good Business Beginner**” verso la Sostenibilità (fig. 13). Tale percorso, che ha come obiettivo quello di avviare la trasformazione dell’impresa in *Good Business*, si rivolge a tutti gli attori della sostenibilità: imprenditori, CEO e direttori generali, consulenti, membri di CdA, responsabili della sostenibilità, CSR Manager, responsabili HR, responsabili comunicazione e relazioni esterne e chiunque desideri conoscere le tematiche della trasformazione delle imprese a favore della creazione di valore sia economico che umano, sociale ed ambientale.



Figura 13 Il percorso “Good Business Beginner” della The Good Business Academy

La prima edizione del percorso, realizzata nell’ambito dell’Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto dell’attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - Vettore “Cultura della Sostenibilità” (SNSVS3), si è tenuta a maggio 2023.

Il percorso, basato sulla metodologia LDRA (Learn, Do, Reflect, Act), ha permesso ai partecipanti di:

- Padroneggiare i concetti che caratterizzano il contesto attuale e la necessità di evolvere il modello d’impresa nella direzione del *good business*;
- Conoscere l’evoluzione storica del sistema economico fino agli attuali modelli di impresa *for good*;
- Conoscere i fondamenti del processo di cambiamento in impresa *for good*;
- Applicare alla propria impresa i concetti acquisiti.

I contenuti del percorso formativo “Good Business Beginner” sono stati articolati in sette moduli, nel corso dei quali sono stati esplorati numerosi argomenti, tra cui: i pilastri delle imprese *for good*, i *planetary boundaries*, il Global Compact e gli SDGs delle Nazioni Unite, l’impatto delle tecnologie, l’interdipendenza dei sistemi economici, il paradigma corrente dell’economia “profit-driven”, i nuovi modelli di impresa, mercato e capitalismo, il paradigma (Dual) Purpose, l’impresa *stakeholder driven*, la Responsabilità Integrale d’Impresa, l’economia circolare e l’economia rigenerativa, ecc.

In linea con gli obiettivi progettuali, tali contenuti sono stati poi rielaborati in forma video e resi disponibili tramite il canale YouTube del CUEIM sulla sezione dedicata all’interno piattaforma multiattoriale CFSS.

2.2.2 Pillole, webinar e contenuti di microlearning

Nell’ambito della sezione dedicata ai percorsi di diffusione della conoscenza sulla cultura della sostenibilità, la piattaforma del progetto presenta inoltre diversi contenuti utili per ampliare il dibattito sui temi della sostenibilità. In particolare, vengono condivise “pillole” formative, webinar e contenuti di microlearning, ovvero interviste con docenti e professionisti nell’ambito di ricerca dedicato allo sviluppo sostenibile (fig. 14).



Figura 14 Pillole formative e contenuti di microlearning sulla Cultura della Sostenibilità

Tra le **pillole formative** realizzate nel corso degli eventi e delle attività progettuali (tutte visionabili sul canale YouTube del CUEIM: <https://www.youtube.com/@cueim-consorzio-universitario/featured>) e condivise tramite la piattaforma, si annoverano quelle di:

- Paolo Braguzzi, - cofondatore della The Good Business Academy e autore del libro “L’Impresa for Good”;
- Claudio Bacarani - Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese all’Università degli Studi di Verona;
- Susanna Martucci - Fondatrice di Alisea.

Nate con l’intento di fornire ad un pubblico eterogeneo di stakeholder contributi di tipo culturale, formativo e informativo sui temi della sostenibilità, queste sono state realizzate nel corso del progetto con la collaborazione di autorevoli referenti del mondo accademico e imprenditoriale all’interno del network del CUEIM.

Il contributo del Prof. Bacarani sintetizza perfettamente lo spirito del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile, richiamando il tema della responsabilità, del farsi attori del futuro e quindi della sostenibilità.

Il concetto de “Il futuro non si prevede. Il Futuro si fa.” ha rappresentato il leitmotiv di una riflessione condivisa dal Prof. Bacarani con il Prof. Enzo Rullani durante l’elaborazione di un progetto sulle Banche di Credito Cooperativo, in cui si dovevano definire delle linee di cambiamento da affrontare. L’impresa, si affermava in tale contesto, deve essere in grado di anticipare il futuro con calcoli probabilistici. Tuttavia, la complessità del contesto richiede una visione diversa: non è possibile prevedere, ma risulta fondamentale costruire attivamente il futuro. Questa riflessione è in linea con il tema delle giornate dell’Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) 2023, in cui il concetto di futuro è stato centrale, come anche nel Festival dell’Economia di Trento organizzato dal Gruppo 24 ORE. Un video molto significativo dell’ASviS ha giocato con la parola “futuro”, trasformandola in un acronimo per parole chiave che sostengono la sostenibilità: fiducia, umanità, tenacia, unione, rispetto e obiettivi. Queste parole sono cruciali per costruire il futuro.

A queste, il Prof. Bacarani aggiunge altre parole, emerse dalle ricerche condotte con l’Unione delle Imprese Centenarie, che sono naturalmente in sintonia con il cambiamento e il tempo: ascolto, bellezza, apertura alla discussione, ritmo, speranza e sogni. Queste parole, come conchiglie che risuonano, guidano le imprese a costruire azioni sostenibili, spingendole verso la costruzione del futuro. Un futuro che legittima l’esistenza delle imprese come agenti di impatto positivo sulla comunità aziendale, sulla società, sull’ambiente e sul territorio. Seguendo l’approccio di Richard Norman, l’impresa deve vivere il suo tempo presente “qui e ora” in una prospettiva zen. Questo significa essere radicati nel presente, con memoria delle esperienze passate, e contemporaneamente esplorare i possibili scenari futuri.

Pertanto, sostiene il Prof. Bacarani, le imprese devono avere coraggio di cambiare radicalmente per diventare organizzazioni di “good business”. Questo tipo di impresa guarda lontano nel lungo termine, dedica tempo alla riflessione oltre che all’azione, genera benessere per tutti gli stakeholder, riconosce la centralità delle persone, è competitiva attraverso prodotti utili, funzionali, belli e sostenibili, e si impegna attivamente a trasformare il paradigma di mercato che ancora oggi predilige il profitto. In questo modo, l’impresa crea un impatto positivo raggiungendo risultati per sé stessa, ma rispondendo anche alle esigenze di quelli della comunità che la circonda.

Approfondimento 1 “Il futuro non si prevede. Il Futuro si fa.” - Claudio Bacarani, Università degli Studi di Verona

Per quanto riguarda i webinar, questi sono stati realizzati dal CUEIM nel corso del progetto allo scopo di promuovere le iniziative progettuali, tra cui il corso TGBA, e integrare la costruzione dei percorsi di diffusione della conoscenza sui temi della sostenibilità, attivando i vari referenti del proprio network in un'azione sinergica e condivisa, poi confluita nelle attività predisposte e rese accessibili tramite la piattaforma multiattoriale.

In particolare, i **webinar** realizzati e diffusi tramite la piattaforma del progetto CFSS sono i seguenti (fig. 15):

- 1) *"Il futuro è adesso! Prepararsi alla trasformazione in impresa a impatto positivo"*, realizzato online il 9 marzo 2023;
- 2) *"The Good Business Academy incontra gli imprenditori e i manager"*, organizzato in collaborazione con la Camera di Commercio di Verona e realizzato online il 12 aprile 2023;
- 3) *"Verso il futuro con il good business: perché cambiare conviene"*, realizzato in occasione della partecipazione del CUEIM al Festival dello Sviluppo Sostenibile (ASVIS) l'8 maggio 2023.



Figura 15 Webinar sulla Cultura della Sostenibilità

Inoltre, nel corso dei diversi eventi organizzati nell'ambito del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", sono stati realizzati **contenuti di microlearning**, che si sostanziano in interviste con vari attori coinvolti sui temi di sostenibilità. Tali interviste (per un totale di 40) sono state poi elaborate e rese disponibili tramite il canale YouTube del CUEIM e quindi rese disponibili all'interno delle relative sezioni della piattaforma (news, eventi).

Nello specifico, in occasione della Twin Transition Convention *"Tecnologia e Innovazione orientate verso la sostenibilità"* realizzata nell'ambito dell'evento del CNR - *"Creazione di valore condiviso nei territori: ricerca, innovazione e sostenibilità"* (L'Aquila 30 e 31 ottobre 2023), sono stati intervistati:

- Massimo Calzoni - Responsabile promozione, servizi e accompagnamento INVITALIA;
- Michele Lucantonio - Responsabile Enterprise Direct Sales di WINDTRE;
- Gaetano Zarlenga - Direttore CUEIM;
- Domenico Puntillo - Chief Innovation Officer, ZTE ITALIA, CEO ZIRC;
- Sandro Montresor - Economista del Gran Sasso Science Institute (GSSI);
- Fabio Graziosi - Presidente della Fondazione Vitality e Responsabile scientifico della CTE SICURA dell'Aquila;
- Giampiero Pepe - Professore Università Federico II e Responsabile Scientifico CTE - Matera;
- Federico Fioriti - Direttore Generale CTE SICURA L'Aquila;

- Laura Ciarmela - Editorial Assistant Sinergie Italia Journal of Management, Project Manager CUEIM;
- Anna Tozzi - Consigliera del Rettore per le politiche di internazionalizzazione Università dell'Aquila;
- Alessandro Pajewsky - Direttore Generale GST - Gran Sasso Tech Foundation;
- Sergio Sgambato - Direttore di Diligentia ETS;
- Luca Rea - Responsabile Area Reti Fondazione Ugo Bordoni;
- Paolo Braguzzi - Cofondatore della The Good Business Academy e autore del libro "L'Impresa for Good";
- Francesco Smarra - Ricercatore e cofondatore di Nindo Spin-off Università degli Studi dell'Aquila.

Le interviste della Convention *"Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile"* (Milano, 14 marzo 2024) hanno coinvolto:

- Alessandro Sicchiero - Sindaco di Chieri;
- Giulia Detomati - Co Founder di TGBA e CEO di InVento Lab e Co-Founder B Women Italy;
- Claudia Laricchia - Co-founder e Presidente di SMILY Academy;
- Laura Ciarmela - Project Manager CUEIM;
- Gaetano Zarlenga - Direttore CUEIM;
- Sebastiano Michelotti - Political Advisor and Communication Strategist nel Consiglio Regionale del Veneto;
- Paolo Braguzzi - Co Founder e Coordinatore del Comitato Direttivo di The Good Business Academy;
- Claudio Baccarani - Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Verona.

Durante la Convention ed evento finale di progetto *"Cultura, formazione e nuove professioni per la sostenibilità"* (Roma, 18 aprile 2024), sono stati intervistati:

- Daniela Vellucci - Direttore risorse umane ETS;
- Sergio Sgambato - Direttore Diligentia ETS;
- Sabrina Restante - Ricercatrice presso Sapienza Università di Roma;
- Marco Pironti - Professore presso Università di Torino;
- Gaetano Fausto Esposito - Direttore Generale dell'Istituto Tagliacarne;
- Maria Laura Fornaci - Consulente della Fondazione Giacomo Brodolini;
- Gabriella Cerchiara - Project manager CUEIM.

Secondo il Prof. Pironti, intervistato a margine della III Convention del progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile, negli ultimi anni, gli sforzi orientati all'innovazione e quelli dedicati alla sostenibilità sono diventati strettamente interconnessi.

Il Prof. Pironti argomenta che tali dimensioni rappresentano due facce della stessa medaglia: è inconcepibile pensare a un'innovazione autentica senza considerare la sostenibilità, declinata nelle sue forme ambientale, tecnologica, sociale ed economica. L'innovazione, pertanto, si pone come il fulcro attraverso il quale le aziende possono perseguire percorsi di sostenibilità. Attualmente, le imprese dimostrano una crescente consapevolezza dell'importanza degli investimenti in sostenibilità, non solo per la loro rilevanza etica e ambientale, ma anche per il loro impatto positivo sulla produttività aziendale. Questa consapevolezza è ulteriormente alimentata da una sensibilità emergente nei mercati verso temi legati alla sostenibilità. In aggiunta, il Prof. Pironti evidenzia il ruolo cruciale del CUEIM, il quale funge da aggregatore di diverse Università e "voce interpretata" delle imprese. Il CUEIM, conclude, sta svolgendo una funzione essenziale nel promuovere la collaborazione tra il mondo accademico e quello aziendale, due ambiti che, storicamente, tendono a divergere.

La Dott.ssa Restante, responsabile dell'elaborazione del questionario sulle nuove professionalità per la sostenibilità, realizzato dal CUEIM in collaborazione con Diligentia ETS, afferma che l'indagine nasce dall'esigenza di far emergere il gap tra la domanda e l'offerta delle nuove professioni legate alle tematiche ESG.

Questo è cruciale per delineare una fotografia accurata dello stato attuale del sentiment nel mercato del lavoro e di ciò che le imprese cercano in termini di nuove figure professionali per adeguare le loro attività e integrare i principi ESG nella strategia aziendale e nella pianificazione operativa. Parallelamente, sono stati esaminati i dati relativi alle Università che sviluppano competenze in queste aree, evidenziando il ruolo cruciale dell'istruzione superiore nel formare tali figure professionali. L'indagine ha mirato a fornire spunti di riflessione utili per far convergere queste due prospettive, cercando di comprendere quali competenze siano necessarie e come le figure professionali debbano essere preparate. L'offerta formativa, sia a livello curriculare che post-laurea, è sempre più permeata dalle tematiche ESG. Inoltre, i dottorati industriali finanziati dai fondi PON PNRR, istituiti dal Decreto Ministeriale 1061, includono molte risorse dedicate alla formazione di professionalità avanzate. Le Università, quindi, sono in prima linea in questo processo, ma c'è ancora spazio per coinvolgere maggiormente sia gli studenti che tutti gli stakeholder impegnati nelle questioni ESG. È fondamentale, secondo la Dott.ssa Restante, promuovere una collaborazione più efficace tra Università, imprese e associazioni di categoria per sviluppare profili professionali che rispondano meglio alle esigenze del mercato. Infine, la Dott.ssa Restante sottolinea l'importanza di momenti di confronto, come la Terza Convention tematica del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", in quanto questi eventi offrono nuove opportunità di ricerca e riflessione sul cambiamento di paradigma che coinvolge imprese, Università e tutti gli attori coinvolti, inclusi gli studenti.

Approfondimento 3 Intervista alla Dott.ssa Sabrina Restante - Dip. Ingegneria Meccanica e Aerospaziale, DIMA - Sapienza Università di Roma

Inoltre, in occasione del Convegno Sinergie - Sima 2024 "Rediscovering Local Roots and Interactions in Management" (Bari, 29-30 giugno 2023), sono state intervistati:

- Savino Santovito - Professore presso Università di Bari;
- Giulia Nevi - Ricercatrice presso Politecnica delle Marche;
- Michele Modina - Professore presso Università del Molise;
- Gianpaolo Basile - Professore presso Università Mercatorum.

Il Prof. Basile, Associato dell'Universitas Mercatorum e referente dell'Osservatorio ESG de La Sapienza Università di Roma, sostiene che a partire dal 2025, le imprese dovranno rispettare una serie di standard legati ai tre pilastri delle ESG (Environmental, Social, Governance).

Questo cambiamento non riguarderà solo le grandi aziende, ma avrà un impatto significativo anche sulle piccole e medie imprese (PMI). Per queste ultime, l'adeguamento alle nuove norme rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità per ridurre i rischi associati e costruire relazioni più solide con altri attori rilevanti, come altre PMI, università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e le comunità locali.

In un contesto caratterizzato da turbolenze post-Covid, guerre che alterano le dinamiche geopolitiche e il cambiamento climatico che richiede una revisione dei modelli di business e organizzativi, le PMI devono adattarsi rapidamente. Questi cambiamenti non solo mettono in discussione i comportamenti tradizionali, ma spingono le imprese a innovare e a collaborare strettamente con altri soggetti. Le PMI, spesso avverse al rischio, dovranno sviluppare nuove strategie per affrontare queste sfide. Durante la pandemia di COVID-19, le esigenze emergenti (come la produzione di mascherine) hanno spinto le PMI a formare reti improvvisate e a collaborare in modo spontaneo per rispondere alle necessità sociali con le loro competenze specifiche. Questo esempio evidenzia l'importanza di creare relazioni modulari e scambiare informazioni e conoscenze per affrontare i cambiamenti.

Il Prof. Basile sostiene che, in futuro, ci sarà una transizione da modelli di business tradizionali a quelli basati sugli ecosistemi. Questa evoluzione richiede studi accademici approfonditi per comprendere e gestire le dinamiche degli ecosistemi, che spesso non avranno una governance ben definita o confini territoriali chiari. Inoltre, emergeranno nuove sfide legate al mercato del lavoro. Saranno necessari professionisti con competenze specialistiche in sostenibilità e ESG, oltre a figure tecniche e manageriali in grado di navigare e gestire queste nuove realtà complesse.

Per affrontare le sfide contemporanee, è essenziale adottare l'approccio della Quadrupla Elica, che integra università, imprese, istituzioni pubbliche e comunità locali in un ecosistema collaborativo. Questo approccio richiede lo sviluppo di un'economia degli stakeholder, basata su teorie come la teoria degli stakeholder, che sottolinea l'importanza di considerare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti. Da un punto di vista operativo, non si tratta semplicemente di formalizzare relazioni attraverso contratti negoziali, ma di costruire un impegno reciproco tra le parti, orientato a raggiungere obiettivi comuni. Gli ecosistemi emergenti saranno caratterizzati da una struttura aperta ("open"), che si basa su una prospettiva di open innovation. Questa dinamica potrà compensare, almeno in parte, l'incapacità dei governi di supportare adeguatamente le comunità, promuovendo reti di collaborazione che valorizzano le risorse e stimolano i territori a utilizzarle in modo sostenibile.

Infine, sottolinea il Prof. Basile che le piccole e medie imprese sono spesso consapevoli dell'importanza della sostenibilità, ma mancano delle capacità necessarie per affrontare grandi cambiamenti organizzativi. Qui entra in gioco il ruolo cruciale della ricerca, che può evidenziare le necessità specifiche delle PMI e guidarle nel processo di adattamento.

Approfondimento 4 Intervista al Prof. Marco Gianpaolo Basile – Professore Associato di Economia e Gestione dell'Impresa presso l'Universitas Mercatorum e referente dell'Osservatorio ESG de La Sapienza Università di Roma

Infine, nel corso della Fiera Internazionale del Sale ed evento finale del progetto ENI CBC MED MedArtSal (Beirut, 7- 9 giugno 2023) sono stati intervistati:

- Tiziana Campisi - Project Manager CUEIM;
- Francesca Caldara - Property Manager FAI - Saline Conti Vecchi;
- Valentina Oliviero - Project Manager CUEIM;
- Raimondo Mandis - Presidente di Slow Food Cagliari.

Secondo il Dott. Mandis, la sostenibilità è un concetto fondamentale per gli appassionati di cibo, che vedono nel cibo non solo una fonte di benessere e felicità, ma soprattutto un pilastro di sostenibilità.

In questo spirito, l'attività di Slow Food, di cui il Dott. Mandis è presidente a Cagliari, si impegna a riportare alla luce le molte bontà e le buone pratiche di coltivazione e produzione alimentare. Queste pratiche, radicate nella tradizione, stanno acquisendo una straordinaria modernità. Le antiche ricette, infatti, possono migliorare la salute, ridurre il girovita, ristabilire il buonumore grazie al piacere della convivialità e stimolare anche la mente.

Approfondimento 5 Intervista al Raimondo Mandis – Presidente di Slow Food Cagliari

La Dott.ssa Campisi racconta il progetto MedArtSal e delle attività implementate orientate alla sostenibilità economica e ambientale degli operatori del settore del sale.

A livello nazionale, sono stati creati cluster dedicati, mentre a livello internazionale è stato costituito un network di saline e operatori. Le attività del progetto mirano a favorire la sostenibilità dei produttori di sale e delle aree saline. Questo approccio permette di sviluppare attività dedicate alla produzione del sale, promuovendo la sostenibilità e la crescita delle saline e delle industrie correlate.

Il progetto incoraggia lo sviluppo di turismo sostenibile, l'introduzione di prodotti innovativi e la valorizzazione gastronomica del territorio. In questo modo, si supporta la sostenibilità a lungo termine delle saline, migliorando le pratiche produttive e contribuendo positivamente all'economia locale e all'ambiente.

Approfondimento 6 Intervista a Tiziana Campisi – Project Manager CUEIM e referente del progetto ENI CBC MED MedArtSal

2.3 Gli eventi

La diffusione efficace dei risultati di un progetto è fondamentale per garantire il massimo impatto e il successo a lungo termine delle iniziative. Gli eventi giocano un ruolo cruciale in questo processo, in quanto aumentano la visibilità e la consapevolezza riguardo alle tematiche trattate, attraggono stakeholder e facilitano la creazione di reti e collaborazioni. Gli eventi permettono di raccogliere feedback diretti, valutare l'impatto del progetto e educare il pubblico sulle sue applicazioni pratiche. Inoltre, fungono da strumenti di promozione e disseminazione dei risultati, contribuendo a rafforzare il supporto della comunità scientifica e a garantire la sostenibilità a lungo termine dei risultati ottenuti.

Di seguito vengono illustrati i workshop, i convegni e le convention tematiche in cui è stato presentato e discusso il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile".

2.3.1 Workshop, convegni ed eventi internazionali

Il CUEIM ha partecipato con il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" a diversi eventi sul tema della sostenibilità - convegni, convention tematiche e workshop - quali occasioni di confronto e analisi con esperti e testimoni privilegiati di alto livello professionale all'interno del network CUEIM, attingendo ad un ampio bacino di conoscenze e competenze messo a servizio della collettività ai fini della diffusione della cultura della sostenibilità.

In particolare, il CUEIM ha fatto riferimento alle competenze ed esperienze di alto profilo acquisite all'interno delle sue 27 Università associate, nonché nell'ambito delle attività degli altri soggetti associati

affendenti al mondo imprenditoriale. In tal modo, è stato possibile analizzare i diversi aspetti della sostenibilità - ambientali, energetici, economici e sociali - e valutarne gli impatti socioeconomici e di rapporto con gli obiettivi di innovazione, allo scopo di evidenziare gli obiettivi di rilancio della competitività dei territori, attraverso il rispetto delle condizioni ambientali, l'adozione di politiche energetiche ed economiche sostenibili e le pratiche virtuose di responsabilità sociale/ambientale, che generano rispettive ricadute sul territorio in termini di economia circolare.

Nello specifico, nel corso del progetto, il CUEIM ha organizzato la partecipazione a due eventi di rilevanza nazionale ed internazionale - il Convegno Sinergie – SIMA del 29 e 30 giugno 2023 e la partecipazione alla European Green Week 2023 nell'ambito dell'evento finale del progetto ENI CBC MED MedArtSal - ed ha realizzato tre convention tematiche territoriali di impatto nazionale (L'Aquila, 30/31 ottobre 2023, Milano, 14 marzo 2024, e Roma, 18 aprile 2024) sui temi della sostenibilità. Queste ultime sono state organizzate in collaborazione scientifica con le Università associate del CUEIM e in taluni casi con la partecipazione attiva di altre organizzazioni ed enti parte del network CUEIM e in sinergia con altri progetti finanziati dal medesimo avviso del MASE.

Inoltre, il CUEIM ha partecipato ad altri eventi, workshop e convegni complementari di rilevanza nazionale ed internazionale sui temi della sostenibilità, che hanno contribuito alla diffusione degli obiettivi progettuali presso un pubblico ampio di stakeholder, oltre ad offrire un quadro sistemico di riferimento nell'ambito del quale pianificare e realizzare le convention tematiche e gli eventi sopra citati.

L'insieme di tali eventi, complementari e di progetto, ha consentito infatti di proporre i temi progettuali in un contesto multiattoriale e multisettoriale, amplificandone l'impatto in termini di diffusione della cultura della sostenibilità e tracciando il percorso eterogeneo (in termini di tematiche e stakeholder coinvolti) ed integrato del progetto CFSS nell'attuazione della SNSvS (fig. 16).

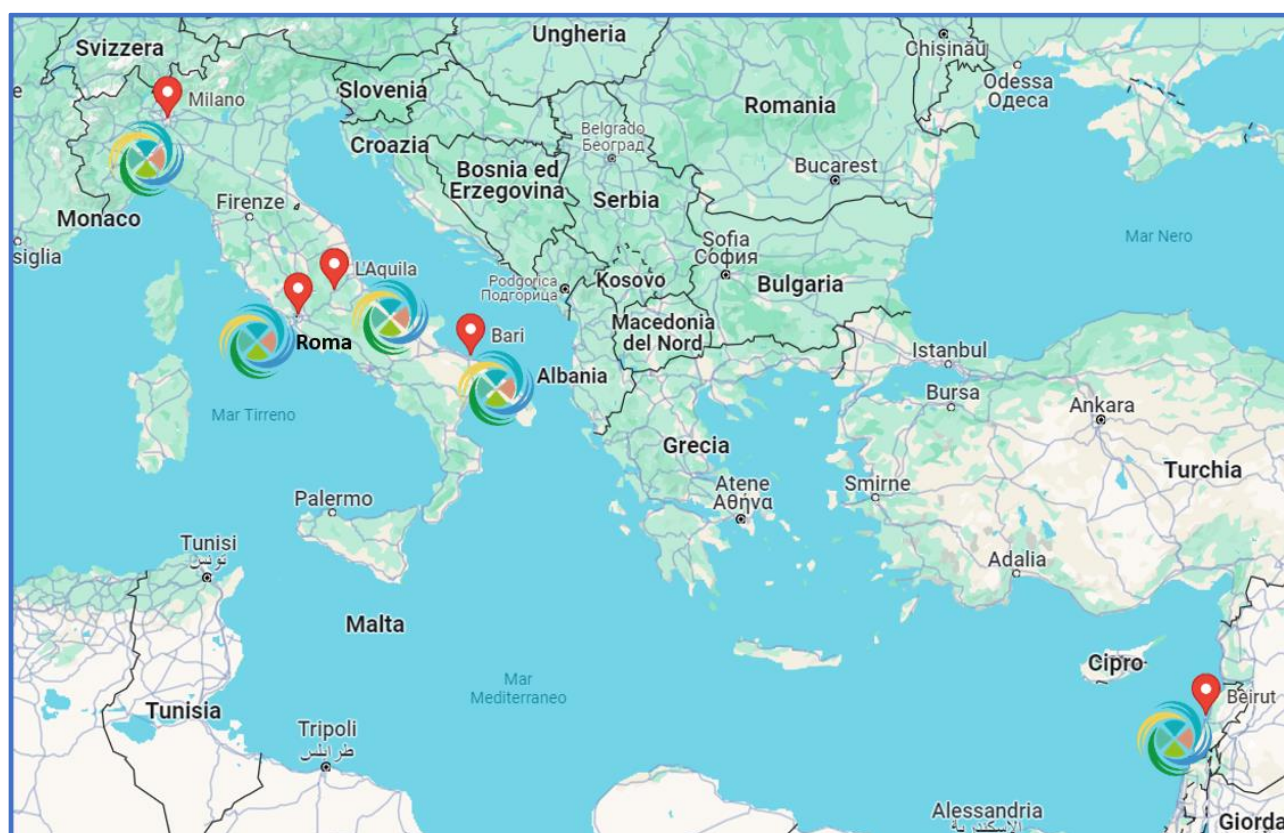


Figura 16 Il percorso del progetto CFSS nell'attuazione della SNSvS

In linea con le esigenze progettuali e le contingenze delle iniziative nazionali ed internazionali di interesse del progetto, il CUEIM ha promosso i temi della cultura della sostenibilità in diversi contesti ed occasioni di rilievo in Italia (Bari, L'Aquila, Milano e Roma) e all'estero (Beirut, Libano). Tali eventi saranno descritti nel dettaglio di seguito (in ordine cronologico), mentre le convention tematiche territoriali saranno trattate più ampiamente nei paragrafi successivi.

TABELLA RIEPILOGATIVA EVENTI PROGETTO CULTURA E FORMAZIONE PER UN FUTURO SOSTENIBILE

Data	Città	Evento	Soggetto organizzatore	Tipologia di evento
7 giugno 2023	Beirut, Libano	European Green Week 2023 nell'ambito della Seconda Fiera Internazionale del Sale ed evento finale del progetto ENI CBC MED MedArtSal	CUEIM in collaborazione con Fair Trade Lebanon	Evento di progetto - partecipazione
29 e 30 giugno 2023	Bari, Italia	Convegno Sinergie SIMA – 2023 – “Rediscovering Local Roots and Interactions in Management”	Sinergie - SIMA	Evento di progetto - partecipazione
7 luglio 2023	Milano, Italia	Workshop “Nuove narrazioni e giovani generazioni”	MASE in collaborazione con la Città Metropolitana di Milano	Evento ospite
27 ottobre 2023	Milano, Italia	“L'impresa For Good - Alla vigilia di un ecosistema italiano?”	Mirandola Comunicazione	Evento ospite
30 e 31 ottobre 2023	L'Aquila, Italia	Twin Transition Convention “Tecnologia e Innovazione orientate verso la sostenibilità”	CUEIM in collaborazione con CNR e referenti del progetto SICURA 5G	Evento di progetto – convention tematica territoriale di impatto nazionale (area Sud Italia)
22 febbraio 2024	Milano, Italia	Workshop “Prevenire la violenza contro le donne attraverso progetti di education e attivismo: il ruolo delle aziende”	InVento Innovation Lab e B Lab Italia	Evento ospite
7 marzo 2024	Milano, Italia	Seconda edizione del Festival del Management	SIMA	Evento ospite
14 marzo 2024	Milano, Italia	Convention “Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile”	CUEIM	Evento di progetto – convention tematica territoriale di impatto nazionale (area Nord Italia)
18 aprile 2024	Roma, Italia	Convention “Cultura, formazione e nuove professioni per la sostenibilità”	CUEIM in collaborazione con Diligentia ETS	Evento di progetto – convention tematica territoriale di impatto nazionale (area Centro Italia)

2.3.1.1 L'European Green Week 2023 e il Convegno Sinergie 2023

La partecipazione alla European Green Week nell'ambito dell'evento finale del progetto ENI CBC MED MedArtSal – Beirut, 7 giugno 2023

L'Evento Finale e Seconda Fiera Internazionale del Sale MedArtSal, organizzato dal partner di progetto Fair Trade Lebanon, in collaborazione con il partner Association for the Development of Rural Capacities - ADR, ha previsto due giornate di Fiera Internazionale del Sale, realizzate nella città di Beirut, presso le sedi dell'Istituto Cervantes, all'interno dell'area del Beirut Digital District, ed una giornata di visita alle saline di Anfeh, azioni pilota del progetto MedArtSal. CUEIM, Soggetto Capofila del progetto MedArtSal, ne ha tracciato e descritto il percorso e le attività, promuovendone i risultati più rilevanti e celebrando, da ultimo, la firma del Memorandum Of Understanding, sottoscritto nell'occasione da 29 soggetti, tra partner, referenti delle saline e altri soggetti interessati, prima tappa di un percorso che porterà alla costituzione del Network Internazionale MedArtSal, composto da rappresentanti di saline e soggetti ad esse legati, volto a garantire il proseguimento delle iniziative intraprese dal progetto ed agevolare nuove opportunità di cooperazione e sviluppo.

La partecipazione del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" all'European Green Week 2023 nel contesto dell'evento finale del progetto MedArtSal ha evidenziato la portata anche internazionale dei suoi valori e contenuti, consentendo di diffonderli e promuoverli in un contesto internazionale di rilievo, coerentemente con gli obiettivi delle politiche europee (come sottolineati in occasione della settimana europea dedicata alle politiche ambientali). Inoltre, il focus del progetto sul tema della diffusione della cultura della sostenibilità è risultato perfettamente in linea con quello della EU Green Week 2023, dedicato alla diffusione e promozione di competenze per comunità sostenibili, resilienti ed eque.



Il progetto CFSS alla European Green Week 2023 – 7 luglio 2023, Beirut, Libano

In particolare, in occasione del dibattito sulla politica ambientale europea sui temi della sostenibilità, i contenuti e gli obiettivi del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" sono stati condivisi, diffusi e promossi presso responsabili politici, soggetti ambientalisti e parti interessate a livello internazionale. Tale occasione ha rappresentato infatti un momento importante per approfondire il tema della cultura della sostenibilità, proseguendo nel percorso tracciato dal CUEIM, rappresentato dal team composto dal Direttore Gaetano Zarlenga e dalle Project Manager Valentina Oliviero, Tiziana Campisi e Alessia Granati. Sono state realizzate interviste con diversi referenti di realtà italiane centrali nella attivazione e promozione di azioni e progetti per uno sviluppo sostenibile dei territori (Francesca

Caldara, FAI - Saline Contivecchi, Raimondo Mandis, Slow Food Cagliari), oltre che con responsabili dello stesso progetto MedArtSal (Tiziana Campisi e Valentina Oliviero, CUEIM), che rappresenta un esempio di successo nella promozione e realizzazione di un modello di sviluppo sostenibile nelle saline artigianali del Mediterraneo.

Il Convegno Sinergie - Sima 2023 “Rediscovering Local Roots and Interactions in Management”, Bari, 29-30 giugno 2023

Il convegno è un consolidato incontro scientifico che riunisce studiosi del campo del management per presentare e discutere le loro ricerche in un ambiente collaborativo e amichevole. Ogni anno si discute anche di topic inerenti alla sostenibilità e su come Imprese e Università possano lavorare insieme per affrontare le grandi sfide future e restituire una società migliore.

Il Convegno Sinergie - SIMA 2023, organizzato da Sinergie - SIMA in collaborazione con il CUEIM e l'Università degli Studi di Bari A. Moro e la LUM sul tema “Rediscovering local roots and interactions in management”, si è tenuto a Bari, presso Mercure Villa Romanazzi Carducci, il 29-30 giugno 2023 ed ha visto la partecipazione di 414 rappresentanti delle principali università italiane e di alcune università straniere (fig. 17).

Il Convegno ha rappresentato un'importante occasione per comprendere il progresso del dibattito riguardante la formazione sulla sostenibilità, soprattutto secondo il punto di vista dei ricercatori italiani.

In tal senso, la partecipazione del CUEIM con il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” ha contribuito a valorizzare i temi legati alla cultura della sostenibilità all'interno di un contesto scientifico composto da studiosi del campo del management, sottolineando la valenza di nuove modalità formali e informali di trasmissione di conoscenza su tali tematiche e confrontandosi con personalità esperte e di rilievo, rappresentative del mondo accademico italiano.

In tale occasione, infatti, sono state raccolte le testimonianze dei Proff. Gianpaolo Basile (Universitas Mercatorum), Savino Santovito (Università A. Moro), Michele Modina (Università del Molise) e della Dott.ssa Giulia Nevi (Politecnica delle Marche), i quali hanno dichiarato come il connubio tra innovazione, competitività e sostenibilità sia non solo auspicabile, ma ormai necessario e già oggetto di sperimentazione, sottolineando, inoltre, la necessità di rivedere i percorsi di formazione in un'ottica di valorizzazione delle risorse umane e di cambiamento dei modelli di business, ma anche di apertura verso aree che non siano legate soltanto al management. In tal senso, è stata valutata positivamente la realizzazione di spazi condivisi di scambio e confronto multi-stakeholder, come la piattaforma di capitalizzazione del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile”.

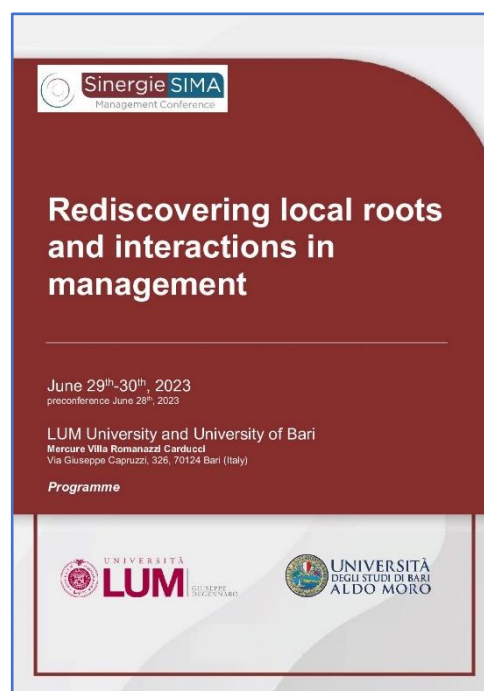


Figura 17 Il Convegno Sinergie - Sima 2023 - Bari, 29-30 giugno 2023 - Locandina

2.3.1.2 Workshop ed eventi complementari

La partecipazione al workshop “Nuove narrazioni e giovani generazioni”, - Milano, 7 luglio 2023

Il workshop “Nuove narrazioni e giovani generazioni” è stato organizzato dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica - L2WP1 - nell'ambito del Progetto CReIAMO PA, in collaborazione con la Città Metropolitana di Milano e con il supporto del coordinamento del “Percorso Giovani” del Forum per lo Sviluppo Sostenibile. Il CUEIM ha partecipato al workshop con il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” con gli altri progetti finanziati nell'ambito dell'Avviso SNSvS3 per stimolare quanto più possibile il dibattito, il confronto e lo scambio. Nella sessione mattutina, dopo i saluti istituzionali di Francesco Vassallo, Vicesindaco della Città Metropolitana di Milano, e di Paolo Festa, Consigliere Delegato all'Ambiente, oltre che di Silvia Grandi, Direttore Generale per l'Economia Circolare, Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, e gli interventi di interventi di Mara Cossu, Emilio de Vita, Daniele Taurino, Serena Haas Spithover, Gabriella Calvano, si sono tenuti tre round di discussione dal titolo: “La voce delle giovani generazioni”, “Comunicazione, sensibilizzazione, educazione”, “Istituzionalizzazione e formalizzazione”.

Il CUEIM, rappresentato dalla Dott.ssa Laura Ciarmela, Project Manager del progetto, ha potuto testimoniare la propria esperienza progettuale ed in particolare dei percorsi di formazione avviati tramite la “The Good Business Academy”. In occasione del round “La voce delle giovani generazioni” moderato da Daniele Taurino, rappresentante delle associazioni *European Youth Forum*, Forum per lo Sviluppo Sostenibile e Movimento Nonviolento, il CUEIM ha condiviso la propria esperienza sulla scia delle sollecitazioni emerse e relative all'importanza del coinvolgimento delle imprese quali interlocutori per i giovani che necessitano anche di controparti locali per poter coltivare e trovare un riscontro concreto ai temi relativi alla sostenibilità. Il dibattito è diventato pertanto un'occasione per descrivere il processo che ha portato alla creazione della “The Good Business Academy”, intesa come academy di tipo universitario e aziendale dedicata alla formazione manageriale attraverso la diffusione di un modello di impresa votata all'impatto positivo. Il CUEIM ha, inoltre, espresso la disponibilità a co-progettare percorsi di formazione che tengano conto delle esigenze espresse anche nei due round successivi quali l'ascolto attivo, la partecipazione, la responsabilità e la concretezza.



La partecipazione al Workshop “Nuove narrazioni e giovani generazioni”, MASE – Milano, 7 luglio 2023

La sessione pomeridiana è stata dedicata ad attività di networking attraverso l'esposizione del materiale informativo dedicato al progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” e alla conoscenza diretta degli altri progetti presenti all'iniziativa. Infine, il CUEIM è stato coinvolto nell'attività di gaming della “escape room” della Fondazione Osservatorio Meteorologico Duomo Milano.

L'annuncio della nascita di un sistema italiano del good business in occasione dell'evento "L'impresa For Good - Alla vigilia di un ecosistema italiano?" - Milano 27 ottobre 2023

Il 27 ottobre 2023 a Milano il CUEIM ha annunciato la nascita di un ecosistema italiano del "good business" in occasione dell'evento inaugurale del primo corso di "Relazioni Umane" di Mirandola Comunicazione. Presso la Chiesetta di San Carlo alle Rotte di Milano, il giornalista Marzio Quaglino, Vice Caporedattore presso RAI - TGR LOMBARDIA ha intervistato Paolo Braguzzi, uno dei Co-Founder della "The Good Business Academy" per affrontare il tema della trasformazione necessaria per le aziende che vogliono "usare il business per creare valore umano, sociale e ambientale". In tale occasione, il Direttore del CUEIM, Gaetano Zarlenga, è intervenuto per tracciare le linee del percorso avviato con la "The Good Business Academy" e rafforzato attraverso il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile verso la costruzione di una *community*, un network nazionale che condivida modelli ed esperienze replicabili, al fine di rendere il percorso verso la sostenibilità più competitivo. *"Dopo la nascita della The Good Business Academy, iniziativa che ha ricevuto il sostegno del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) nel quadro del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", abbiamo deciso di comunicare un nuovo ambizioso passo progettuale che darà vita ad un ecosistema italiano del Good Business"* ha affermato Il Dott. Zarlenga.

"L'obiettivo principale è la costruzione di un network nazionale nel quale lavoreremo con un approccio a "quadrupla elica" che avrà al centro l'impresa, la quale dialogherà con le istituzioni, il mondo della ricerca e la società civile. Confronti costruttivi, best practices ed esperienze saranno messi a sistema in quella che diventerà una piattaforma multiattoriale per andare nella direzione del Good Business. Una vera e propria community in grado di condividere modelli imprenditoriali e pratiche di governance che possano stimolare l'esempio e rendere il percorso verso la sostenibilità non solo fattibile ma trainante".

Lo strumento digitale multi-attoriale rende possibile lo scambio e il networking tra diversi soggetti, come aziende, istituzioni o associazioni operanti secondo i principi dello sviluppo sostenibile, permette la condivisione e la disseminazione dei risultati, delle buone pratiche e dei materiali di progetto per lo sviluppo di nuove partnership e sinergie tra le istituzioni e le parti interessate, comprese quelle già coinvolte e i nuovi membri.

"La direzione non sarà una generica sostenibilità o la sola attenzione all'ambiente, ma un approccio integrato che guarda a situazioni specifiche di un'azienda come la leadership, l'atteggiamento manageriale e l'approccio di un'impresa verso le singole persone e tutti gli stakeholder. Sarà un processo di trasformazione culturale vero e proprio già attivato con la The Good Business Academy e magistralmente raccontato da uno dei Co-founder - Paolo Braguzzi - nel suo libro L'impresa for Good", ha concluso il Direttore del CUEIM.

La partecipazione al workshop "Prevenire la violenza contro le donne attraverso progetti di education e attivismo: il ruolo delle aziende" - Milano, 22 febbraio 2024

La partecipazione del CUEIM al workshop "Prevenire la violenza contro le donne attraverso progetti di education e attivismo: il ruolo delle aziende" ha consentito al CUEIM di testimoniare la propria esperienza nella costruzione di un modello di impresa "for good", in cui la cultura della sostenibilità rappresenta un fattore trainante per il benessere all'interno delle aziende. L'incontro, tenutosi a Milano presso la Sala Biblioteca-Panino Giusto, è stato organizzato da

InVento Innovation Lab, una delle prime B Corp italiane, e da B Lab Italia, l'organizzazione non profit che coordina il movimento delle B Corp in Italia, con l'obiettivo di definire azioni e progettualità congiunte per contrastare la violenza maschile in tutte le sue forme, psicologica, economica e fisica.

Il CUEIM con il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" ha partecipato ad un evento proposto come momento di incontro e dialogo tra gli aderenti alla Impact Education Coalition. L'evento si è svolto in due parti. La prima parte, di tipo informativo, ha visto la testimonianza diretta di cinque relatrici esperte sul tema: Alessandra Kustermann, Presidentessa del centro antiviolenza SVS Donna Aiuta Donna, Ginecologa, ex Primaria di Ostetricia e Ginecologia in Clinica Mangiagalli del Policlinico di Milano; Claudia Di Palma, coordinatrice SVS Donna Aiuta Donna; Anna Clorinda Ronfani, Vicepresidentessa del Telefono

Rosa Piemonte di Torino, avvocatessa penalista e Socia onoraria della Società Italiana di Psichiatria, Sezione Piemonte; Marilisa D'Amico, Professoressa ordinaria di diritto costituzionale e Prorettrice con delega alla legalità, trasparenza e parità di diritti e Nardocci Costanza, Professoressa associata di diritto costituzionale dell'Università di Milano.



La partecipazione al workshop "Prevenire la violenza contro le donne attraverso progetti di education e attivismo: il ruolo delle aziende" – Milano, 22 febbraio 2024 – Fonte: InVento Innovation Lab: <https://blog.inventolab.com/evento-impact-education-coalition/>

La seconda parte dell'incontro è stata dedicata ad attività di co-working per la co-creazione di progetti concreti e immediatamente applicabili all'interno delle realtà aziendali. IL CUEIM, rappresentato dalla Dott.ssa Laura Ciarmela, ha potuto confrontarsi con le realtà presenti per una maggiore definizione e condivisione dei principi alla base della cultura della sostenibilità, testimoniando come progetti come quello finanziato dal MASE possano contribuire alla creazione di reti efficaci di attori attivi ed efficaci nel perseguimento di obiettivi comuni.

La partecipazione alla seconda edizione del Festival del Management – Milano, 7 marzo 2024

Il progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" è stato presentato durante la II Edizione del Festival del Management promosso da SIMA - Società Italiana di Management, ed organizzato a Milano il 7 Marzo presso l'Università Bocconi sui temi del Management e della Cultura di Impresa a servizio della società. In due giorni ricchi di incontri e interventi, obiettivo del Festival è stato affrontare i temi più all'avanguardia per la cultura manageriale: intelligenza artificiale, *humanagement*, effetto serra, effetto guerra (le sfide geopolitiche, ambientali e manageriali), sostenibilità dei conti pubblici, rigenerazione urbana, management delle aziende sequestrate e confiscate, salute pubblica e qualità della vita.

Nell'ambito della sessione “Nuove Regole Europee Sulla Sostenibilità Aziendale”, la Dott.ssa Laura Ciarmela, Project Manager CUEIM, è intervenuta per testimoniare l'esperienza del Consorzio in merito ai percorsi di diffusione della cultura della sostenibilità e al ruolo strategico della cultura e della formazione sulla sostenibilità, realizzata grazie al progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile”. Il panel, coordinato dai Proff. Gianpaolo Basile e Ludovica Principato, ha visto inoltre protagonisti:

- Alessandro Paglia - Direttore di Think Tank, TES.
- Ermete Realacci - Presidente della Fondazione Symbola.
- Giovanni Gostoli - Direttore Generale della Rete dei Comuni Sostenibili.
- Antonio Visconti - Presidente dell'Associazione Nazionale Aree di Sviluppo Industriale.
- Salvatore Esposito De Falco - Prof. Ordinario de l'Università di Roma La Sapienza e Presidente dell'Osservatorio ESG Ability.
- Gianluca Castellini - CEO di Smurfit Kappa Italia.

Nel corso del dibattito sulla opportunità di valorizzare una cultura della sostenibilità che evidenzi non solo gli aspetti ambientali, ma anche quelli economici e sociali, la Dott.ssa Ciarmela ha sottolineato la rilevanza del progetto del CUEIM, in stretta continuità con le linee guida fornite dal MASE per i progetti sul Vettore Cultura della Sostenibilità. Queste, infatti, mirano soprattutto alla necessità di individuare attivatori sul tema della sostenibilità, attraverso un approccio multi-attoriale e multilivello per formare gestori della complessità.



Sessione “Nuove regole Europee sulla Sostenibilità Aziendale” nel corso della II Edizione del Festival del Management, Milano, 7 marzo 2024

In tal senso, quindi, il CUEIM ha realizzato il suo progetto seguendo fundamentalmente quattro azioni:

1. Offrire un quadro chiaro relativo agli obiettivi raggiunti sulla Cultura della Sostenibilità nel contesto nazionale e internazionale;
2. Individuare e valorizzare *good practice* sulla sostenibilità;
3. Attivare percorsi di formazione (diffusione della conoscenza) sui temi della sostenibilità;
4. Fornire luoghi di co-progettazione e valorizzazione di eventi, iniziative e progettualità sui temi della sostenibilità.

Tra gli strumenti adottati dal CUEIM per portare avanti queste azioni e in particolare quelle della diffusione e valorizzazione di una Cultura della Sostenibilità, vi sono i percorsi di diffusione della conoscenza attivati tramite la “The Good Business Academy”. Questi, infatti, attraverso percorsi di *trasformazione*, pillole formative e webinar, hanno favorito la trasmissione del paradigma del *good business*, ovvero del considerare il benessere di tutti gli stakeholder come il principio fondamentale alla base non solo dell’impresa, ma di qualsiasi tipo di organizzazione, al fine di integrare la sostenibilità all’interno del proprio *purpose* e di tutti i processi organizzativi, e divenire così organizzazioni ad impatto positivo.

La Dott.ssa Ciarmela ha evidenziato come solo considerando tale approccio sarà possibile attivare una collaborazione efficace tra i principali Attori della Sostenibilità - Società Civile, Impresa, mondo dell’Università e della Ricerca e Istituzioni. Uno scambio talvolta reso difficile proprio da una mancanza di approccio condiviso e da un dialogo costante, come è più volte emerso durante l’incontro, rendendo evidente la necessità di un cambio di paradigma in cui significativi sono i progetti e le iniziative implementati dal CUEIM in tale direzione.

2.3.2 Le Convention Tematiche Territoriali di impatto nazionale

Nel corso del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” sono state organizzate tre convention di grande rilievo, che hanno offerto momenti per il confronto e il dibattito su temi cruciali legati alla sostenibilità. Le tre convention hanno avuto un impatto significativo a livello nazionale, contribuendo a sensibilizzare un vasto pubblico sui temi della sostenibilità, nonché ad approfondire la conoscenza delle pratiche sostenibili. Tali eventi, realizzati in collaborazione scientifica con le Università associate del CUEIM, ma anche con la partecipazione attiva di altre organizzazioni ed enti parte del suo network e in sinergia con altri progetti finanziati dal medesimo avviso del MASE, hanno inoltre favorito la creazione di network tra diversi attori, incentivando collaborazioni per promuovere lo sviluppo sostenibile.

In particolare, le tre convention nazionali hanno evidenziato l’importanza di un approccio integrato e partecipativo per costruire un futuro più sostenibile e resiliente per tutti gli stakeholder coinvolti. In tal senso, la loro programmazione a partire da esigenze e peculiarità di specifici contesti territoriali (L’Aquila, Milano e Roma), ha offerto al CUEIM l’opportunità di proporre soluzioni di impatto nazionale ai diversi temi della sostenibilità secondo un approccio multiattoriale e multilivello, in linea con quanto indicato all’interno della SNSvS.

Pertanto, coerentemente con gli obiettivi progettuali, le convention sono state realizzate nelle tre macroaree del Nord, Centro e Sud Italia, secondo il seguente ordine:

1. Twin Transition Convention “*Tecnologia e Innovazione orientate verso la sostenibilità*” - L’Aquila, 30 e 31 ottobre 2023.
2. Convention “*Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile*” – Milano, 14 marzo 2024.
3. Convention “*Cultura, formazione e nuove professioni per la sostenibilità*” – Roma, 18 aprile 2024.

2.3.2.1 I Convention - L'Aquila – 30 e 31 ottobre 2023

La convention è stata realizzata nell'ambito dell'evento *“Creazione di Valore Condiviso nei Territori: Ricerca, Innovazione, Sostenibilità”*, in occasione delle celebrazioni itineranti per il centenario del Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR, organizzato dalla Casa delle Tecnologie dell'Aquila insieme agli Istituti del CNR presenti a L'Aquila (ITC, già partner della CTE SICURA, IFT, SPIN e IASI), con il supporto della Fondazione Vitality (Ministero dell'Università e della Ricerca) e la partecipazione di Invitalia (fig. 18).

L'evento ha rappresentato la prima delle tre convention tematiche territoriali previste dal progetto e, in linea con gli obiettivi progettuali, è stata organizzata in collaborazione scientifica con le Università associate (tra cui l'Università degli Studi de L'Aquila), ma anche con la partecipazione attiva di altre organizzazioni ed enti parte del network CUEIM (partner del progetto SICURA), al fine di contribuire alla diffusione della cultura della sostenibilità presso un pubblico rappresentativo di stakeholder (rappresentanti accademici, del mondo delle imprese, delle istituzioni e della società civile) attivi sul territorio aquilano e nazionale.

L'evento è stato articolato in due giornate di confronto e approfondimento sulle diverse strategie per la coesistenza sinergica degli obiettivi dell'innovazione e della sostenibilità, attraverso il ruolo strategico della ricerca, nonché della cultura e della formazione, illustrando le esperienze e i contributi dei suoi diversi attori.

Nella prima giornata, dedicata al tema *“Creazione di valore condiviso nei territori: ricerca innovazione e sostenibilità”*, è stato affrontato il ruolo del CNR in Abruzzo al fine di raccontare come il più grande Ente di ricerca italiano si sia trasformato negli anni, rimanendo al passo con i cambiamenti tecnologici e culturali e con la rapida evoluzione della società in un contesto territoriale strategico come l'Abruzzo. Nella seconda giornata, si è discusso del tema della *Twin Transition* verso la sostenibilità, attraverso il contributo e l'esperienza di diversi attori protagonisti di questo processo, referenti del mondo delle Istituzioni, dell'Università e della Ricerca, dell'Impresa e della Società Civile, ma anche attraverso la realizzazione di momenti di confronto e interazione con il pubblico partecipante e con i referenti della Quadrupla Elica presenti (questionario interattivo sui temi della twin transition e living lab).

In particolare, all'interno del living lab, diversi referenti della Quadrupla Elica sono stati chiamati a confrontarsi su come attivare un processo sinergico di cambiamento del modello di

sviluppo verso la sostenibilità, coerente con una transizione duplice (twin transition) che comprenda gli elementi della cultura, della formazione, dell'innovazione e della tecnologia. Al dibattito, tenutosi anche alla luce delle considerazioni condivise dal MASE tramite la Dott.ssa Mara Cossu, Direzione Generale Economia Circolare, in apertura dei lavori, in rappresentanza delle Istituzioni (oltre che del Comune de L'Aquila, che ha patrocinato e ospitato l'evento), hanno partecipato:

- Per le imprese, Michele Lucantonio, Responsabile Enterprise Direct Sales di Wind Tre, e Sergio Sgambato, Direttore Diligentia ETS (quest'ultimo in quanto referente di un'associazione rappresentativa del mondo imprenditoriale);



Figura 18 *“Creazione di valore condiviso nei territori: ricerca, innovazione, sostenibilità.”* Locandina dell'evento del CNR che ha ospitato la prima convention del progetto CFSS, L'Aquila, 30 – 31 ottobre 2023.

- Per l'Università e la Ricerca, Giampiero Pepe, Responsabile Scientifico CTE - Matera, Alessandro Pajewski, Direttore Fondazione Gran Sasso Tech, Francesco Smarra, Ricercatore, Nindo Spin-off Università degli Studi dell'Aquila, e Anna Tozzi, Coordinatrice del Progetto MED-QUAD, Università degli Studi dell'Aquila;
- Per la Società Civile, Daniela Tomassini, Ordine degli Ingegneri della Provincia dell'Aquila.

La convention si è conclusa con una sessione finale in cui sono state presentate le opportunità offerte dalle Case delle Tecnologie Emergenti e da Invitalia, quale premessa di una serie di incontri *one to one* realizzati nel pomeriggio, che hanno consentito ai partecipanti di interloquire direttamente con i referenti del mondo imprenditoriale presenti all'evento.

L'evento ha pertanto consentito al CUEIM di avviare la serie di convention tematiche territoriali di impatto nazionale previste dal progetto, allo scopo di diffondere i temi progettuali presso un pubblico eterogeneo di stakeholder. In questo caso, il focus sul tema della twin transition ha evidenziato la necessità di promuovere un percorso verso la sostenibilità in grado di contemplare diversi attori e processi in atto, in un processo sinergico in cui non si può parlare di cultura della sostenibilità senza considerare il ruolo strategico delle nuove tecnologie digitali nel percorso verso l'innovazione.



Lo Staff CUEIM alla Twin Transition Convention de L'Aquila, 31 ottobre 2023

A tal riguardo, infatti, Gaetano Zarlenga, il Direttore del CUEIM, ha affermato: *“La Twin Transition è un’opportunità senza eguali ... e per essere vissuta come una risorsa, e non un ostacolo, necessita di una rete di attori che dialogano costantemente”*. In tal senso, il confronto tra i diversi attori della Quadrupla Elica, garantito tramite il living lab e la collaborazione del Comune de L'Aquila e la partecipazione del MASE, ha consentito di offrire al pubblico partecipante uno spaccato integrato dei processi in atto. Inoltre, la convention ha consentito al CUEIM di lanciare la piattaforma multiattoriale e cominciare a promuoverne i servizi e le azioni, allo scopo di attivare un ampio bacino di utenti interessati a partecipare alle sue attività di community. Infine, in tale occasione, sono state realizzate alcune interviste ai protagonisti dell'evento sui temi della sostenibilità, successivamente elaborate e rese disponibili agli utenti della piattaforma tramite il canale YouTube del CUEIM, quali componenti dei contenuti di microlearning previsti dal progetto.

2.3.2.2 Il Convention - Milano - 14 marzo 2024

La seconda Convention tematica del progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile” dedicata al tema *“Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile”* si è tenuta il 14 marzo a Milano presso la Chiesetta di San Carlo alle Rottole, ed ha rappresentato un’occasione proficua di confronto sull’efficacia di un approccio multi-attoriale agli obiettivi di sostenibilità (fig. 19).

I lavori della giornata sono stati introdotti dalla Dott.ssa Anna Bombonato, Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica, Direzione Generale Economia Circolare, e hanno compreso anche un intervento accademico, un living Lab con rappresentanti di Istituzioni, Università e Ricerca, Società Civile e Impresa e un dibattito sulla possibilità di dialogo tra attivisti e CdA aziendali, con spunti di riflessione e formazione sui temi della Cultura della Sostenibilità e del Good Business.

Nel corso dell’evento, il Consorzio di 27 Università ha presentato i vantaggi per gli aderenti alla Community degli Attori della Sostenibilità e la piattaforma multiattoriale realizzata attraverso il progetto “Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile”. Gaetano Zarlenga, Direttore del CUEIM, ha affermato che: *“Il progetto mira a far conoscere la costruzione di un network, una community nazionale e multiattoriale di stakeholder che condividano modelli ed esperienze replicabili per un percorso verso la sostenibilità più semplice, efficiente e competitivo.”*



Figura 19 Il convention “Dialoghi sulla Sostenibilità. Nuovi percorsi narrativi per una community sostenibile” – Save the date

Abbiamo per questo attivato la costruzione di una piattaforma online di capitalizzazione multi-attoriale, percorsi di diffusione della conoscenza sulla Cultura della Sostenibilità, una serie di eventi tematici sui temi della Sostenibilità, tra cui questa tappa milanese, e una pubblicazione finale su attività e risultati raggiunti”. Inoltre, il Direttore ha aggiunto che nell’individuazione dei principali attori, insieme ai quali realizzare il percorso verso la diffusione della Cultura della Sostenibilità, risulta fondamentale costituire un rapporto di stretta collaborazione con l’approccio della quadrupla elica, coinvolgendo il mondo della Ricerca, le Componenti Istituzionali, l’Industria e la Società Civile.

Infine, il Direttore ha sottolineato che tra i vantaggi dell’adesione alla community degli Attori della Sostenibilità c’è la possibilità di entrare a far parte di una mappa interattiva visibile a tutta la community

e al pubblico della piattaforma, per mettere in evidenza le good practice, i progetti e gli eventi della propria organizzazione sui temi della sostenibilità. L'adesione, infatti, garantisce la possibilità di accedere ai contenuti della "The Good Business Academy", sui temi del modello di impresa for good orientata a un impatto positivo e sostenibile sulla società, con i contributi di docenti ed esperti del mondo dell'Università, della Ricerca e dell'Impresa.

Durante la mattinata, dopo una riflessione del Prof. Baccarani a partire dal suo ultimo testo *"Conchiglie per il management. Parole e pensieri per l'impresa armonica"* e l'intervento del Prof. Brunetti dedicato al tema della sostenibilità come percorso multi-attoriale, si è tenuto un dibattito tra Paolo Braguzzi e Sebastiano Michelotti, per analizzare vantaggi e resistenze da superare nell'instaurazione del dialogo tra i CdA aziendali e l'attivismo.

Nel pomeriggio Claudia Laricchia, Co-founder e Presidente di SMILY Academy, ha raccontato il progetto che ha coinvolto 30 talenti, selezionati dal primo acceleratore indigeno al mondo finalizzato a creare imprese giovanili sostenibili, partire per Assam dal 20 al 26 marzo, per apprendere direttamente dagli indigeni le migliori modalità per fare eco-impresa.



Lo Staff di CUEIM e di Mirandola Comunicazione con Sebastiano Michelotti alla seconda convention del progetto CFSS – Milano, 14 marzo 2024

Al fine di consentire lo sviluppo di azioni e approcci ai problemi basati sul co-design di idee e soluzioni, l'evento ha previsto un living lab sul ruolo strategico della Community, che ha consentito lo sviluppo di un dibattito multiattoriale allo scopo di comprendere come le quattro eliche dell'innovazione possano indirizzare la società verso la sostenibilità attraverso un approccio all'ascolto e un management adeguato, secondo una logica di community. In particolare, al dibattito hanno partecipato:

- Per il mondo Università & Ricerca, Gabriella Calvano, Ricercatrice dell'Università degli Studi di Bari, co-coordinatrice del Gruppo di lavoro Educazione della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS); Claudio Baccarani, Emerito di Economia e Gestione delle imprese, e Federico Brunetti, Professore Ordinario, entrambi presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Verona.
- Per le Istituzioni, Alessandro Sicchiero, Sindaco di Chieri.
- Per il mondo dell'Impresa: Paolo Braguzzi - Autore de "L'impresa for good" e, per 17 anni, Amministratore Delegato di Davines e Giulia Detomati, CEO e fondatrice di Invento Innovation Lab.
- In rappresentanza dei Giovani e della Società Civile, Sebastiano Michelotti, Political Advisor and Communication Strategist in Consiglio Regionale Veneto e attivista, tra i fondatori di Fridays Italia, e Pier Maria Minuzzo, HR Advisor.

Il dibattito, che ha condotto alla conclusione della convention, ha quindi aperto una fase di brainstorming e confronto che ha fatto emergere come sviluppare un approccio sostenibile sia un processo multidisciplinare, multilivello e multistakeholder, che incide sull'identità stessa di una realtà e che quindi debba essere inteso non come un fine ultimo, ma come un percorso verso la sostenibilità. La convention ha pertanto consentito al CUEIM di diffondere i temi progettuali presso un pubblico eterogeneo di stakeholder, dando rilievo alla componente della Società Civile e alla necessità di attivare percorsi di dialogo continuativi tra le diverse componenti della Quadrupla Elica. È stato possibile intensificare l'azione di promozione della piattaforma multiattoriale, ampliando il bacino di utenti interessati a partecipare alle sue attività di community. Inoltre, anche in tale occasione, sono state realizzate alcune interviste ai protagonisti dell'evento sui temi della sostenibilità, successivamente elaborate e rese disponibili agli utenti della piattaforma tramite il canale YouTube del CUEIM, quali componenti dei contenuti di microlearning previsti dal progetto.

2.3.2.3 III Convention ed Evento Finale di progetto - Roma - 18 aprile 2024

La Terza Convention tematica del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", dal titolo "*Cultura, Formazione e Nuove Professioni per la Sostenibilità*" si è svolto il 18 aprile 2024 a Roma nell'ambito della II edizione del Forum ESG 2030, promosso da Diligentia ETS e realizzato in collaborazione con Unioncamere (fig. 20).

Il Forum ESG 2030 ha costituito il momento conclusivo e di sintesi delle sinergie avviate tra CUEIM e Diligentia ETS nell'attuazione dei rispettivi progetti sui temi della sostenibilità ("Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" e "ESG 2030") co-finanziati dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica nel quadro della Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile. L'evento ha rappresentato una occasione per fare il punto sul livello di raggiungimento dei 17 obiettivi dell'Agenda 2030 ed effettuare una valutazione complessiva sui ritardi attuali e sulle loro cause. In questo contesto il progetto "Cultura e Formazione per Futuro Sostenibile" ha avuto modo di contribuire ad arricchire il tavolo di confronto, apportando elementi di rilievo sugli aspetti che riguardano in particolare lo sviluppo e la diffusione di un sapere comune e, di conseguenza, di un approccio multi-attoriale.



Figura 20 Terza convention del progetto CFSS "Cultura, Formazione e Nuove Professioni per la Sostenibilità" - locandina

Lo specifico argomento di analisi e discussione della convention è stata la nascita di nuove professioni per la sostenibilità. Le politiche europee ci indirizzano verso il raggiungimento dei 17 obiettivi globali (SDGs) di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e sotto questo aspetto tutti gli attori della Quadrupla Elica ricoprono un ruolo fondamentale. Un grande contributo al raggiungimento degli SDGs viene oggi dalle imprese che hanno deciso di puntare sulla sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa come leva competitiva strategica. E in questo scenario si abilitano anche nuove professioni e nuove competenze. Non si parla solo di professioni cosiddette "green", che si riferiscono perlopiù alle professioni "a elevato impatto ambientale", ma di competenze che si innestano su diversi aspetti tecnici e anche sul lato manageriale e di governance aziendale.

In tale contesto, il CUEIM ha presentato i risultati raggiunti dal progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" in termini di diffusione della cultura della sostenibilità, attraverso la realizzazione di azioni strategiche di formazione e realizzazione di una *community* multi-attoriale su tali tematiche. In particolare, si è dato ampio spazio al tema delle nuove professioni per la sostenibilità, alla luce di una indagine condotta in collaborazione con Diligentia, tramite un questionario rivolto alle Imprese e alle Università. Il questionario, realizzato nell'ambito della ricerca "*Analisi del gap tra domanda ed offerta di nuove professionalità in ambito ESG*", è stato realizzato allo scopo di analizzare le competenze professionali che, combinando aspetti manageriali e tecnici, possano facilitare un processo partecipativo e di maggiore coinvolgimento e consapevolezza degli attori coinvolti (Università e/o Enti di Ricerca ed Imprese) sul tema della cultura della sostenibilità.

La Convention è stata articolata in due momenti fondamentali, con la moderazione dell'Ingegnere Gabriella Cerchiara, Project Manager del CUEIM. Nella prima parte, dopo l'introduzione dei lavori, la Dott.ssa Anna Bombonato del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, Direzione per l'Economia Circolare è intervenuta per illustrare il ruolo e gli obiettivi della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS). L'intervento è stato seguito da quelli del Dott. Zarlenga, Direttore del CUEIM, e del Dott. Sgambato, Direttore di Diligentia ETS, che hanno descritto la sinergia che si è venuta a creare tra i due progetti finanziati dal MASE, poi meglio illustrata con la successiva presentazione da parte della Dott.ssa Sabrina Restante dell'Università La Sapienza di Roma sui risultati dell'indagine svolta dai due enti, e l'intervento conclusivo della Dott.ssa Valentina Oliviero, Project Manager del CUEIM sui risultati raggiunti dal progetto e sul ruolo della piattaforma online multi-stakeholder quale strumento strategico per il raggiungimento degli stessi.

Nella seconda parte si è svolto il living lab "*Il ruolo della cultura, della formazione e delle nuove professioni per la sostenibilità. Opportunità, sfide e strategie*", un momento di confronto tra i rappresentanti di istituzioni, ricerca e università, società civile e imprese, che ha visto la partecipazione di:

- Per le Istituzioni, Anna Bombonato del MASE, Direzione per l'Economia Circolare;
- Per le imprese, Daniela Vellucci - Direttore Risorse Umane, ETS Srl, e Sonia Carbone - Responsabile Unità "Competenze e Orientamento al Lavoro", DINTEC - Consorzio per l'innovazione tecnologica Srl;
- Per la Società Civile, Maria Laura Fornaci - Coordinatore per Fondazione G. Brodolini del progetto "Future of workers" (anch'esso finanziato dal medesimo avviso del MASE);
- Per l'Università e la Ricerca, il Prof. Gianpaolo Basile dell'Osservatorio ESG de la Sapienza Università di Roma e la Prof.ssa Albachiara Boffelli dell'Università degli Studi di Bergamo.

Dopo aver analizzato i risultati presentati in merito all'indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità, che ha evidenziato come sia necessaria una strategia integrata che coinvolga tutti gli attori al fine di superare le sfide esistenti e capitalizzare le opportunità offerte dalla sostenibilità, si è passati al confronto con gli ospiti presenti al tavolo. I temi discussi con le istituzioni, le università, le imprese e

la società civile hanno riguardato diversi aspetti cruciali legati alla sostenibilità. Tra questi: la formazione delle nuove professioni per la sostenibilità, le esperienze che hanno abilitato tali figure professionali, le strategie per far combaciare in modo efficace la formazione e la richiesta delle professioni dedicate alla sostenibilità.

Dal dibattito è emerso quanto sia necessario creare consapevolezza sul tema, costruire reti e in particolare un network di attori che operino verso un obiettivo comune, accrescere la conoscenza e la competenza in materia di sostenibilità e capitalizzarla. È inoltre emerso quanto sia fondamentale che le nuove competenze in materia di sostenibilità affrontino tematiche trasversali, e come all'interno delle aziende si incontrino ancora resistenze rispetto all'introduzione di queste nuove professionalità. A tale riguardo, il confronto ha evidenziato la necessità di un percorso di facilitazione per superare le resistenze interne alle aziende e far comprendere che può esistere una correlazione positiva tra produttività e sostenibilità.



Lo Staff CUEIM alla terza convention del progetto CFSS – Roma, 18 aprile 2024

La convention, l'ultima delle tre realizzate dal CUEIM ed evento finale di progetto, ha pertanto consentito al CUEIM di completare il percorso avviato tramite tali eventi nel diffondere i temi progettuali presso un pubblico eterogeneo di stakeholder, in questo caso con un focus specifico sul ruolo delle competenze ESG per le nuove professioni per la sostenibilità, ed evidenziando il contributo del progetto rispetto alle esigenze di imprese e università emerse dall'indagine svolta insieme a Diligentia ETS, sempre attraverso l'approccio della Quadrupla Elica, garantito tramite il living lab. È stato possibile intensificare l'azione di promozione della piattaforma multiattoriale, ampliando il bacino di utenti interessati a partecipare alle sue attività di community. Infine, anche in tale occasione, sono state realizzate alcune interviste ai protagonisti dell'evento sui temi della sostenibilità, successivamente elaborate e rese disponibili agli utenti della piattaforma tramite il canale YouTube del CUEIM, quali componenti dei contenuti di microlearning previsti dal progetto.

3. I risultati del progetto

3.1 Capitalizzazione e trasferimento delle conoscenze acquisite sulla cultura della sostenibilità

Il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile nasce dall'idea del CUEIM di capitalizzare sulle esperienze realizzate e conoscenze acquisite negli anni sui temi della sostenibilità, rappresentando un'occasione preziosa per sistematizzare quanto raccolto e metterlo a disposizione di una community di attori con cui l'ente interagisce attraverso le proprie iniziative progettuali e di ricerca. Il progetto di una *community* multi-attoriale di attori della sostenibilità nasce infatti dall'esperienza pratica, in contesti progettuali nazionali e internazionali, che ha consentito all'ente di toccare con mano l'efficacia e l'impatto positivo di modelli comportamentali e di business sostenibili sulle comunità. In tal senso, tale pubblicazione consente di raccogliere e sistematizzare i frutti di quanto seminato tramite le azioni realizzate nell'arco dei quindici mesi di progetto. Azioni che di volta in volta hanno catalizzato le energie e le risorse del CUEIM e del suo network verso un obiettivo concreto e ambizioso, quale quello di contribuire alla attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, attraverso azioni di diffusione della cultura della sostenibilità.

Il CUEIM, infatti, ha potuto fare del progetto uno strumento strategico per tracciare in maniera precisa le linee di azione per raggiungere tale obiettivo, ovvero:

- Progettare e realizzare percorsi di diffusione della conoscenza, traendo vantaggio dalla rete di autorevoli rappresentanti del mondo accademico e imprenditoriale che fanno parte o che sono vicini al suo network, e partendo dalle solide basi offerte dal modello di *good business* teorizzato e costruito negli anni attraverso la *The Good Business Academy*;
- Realizzare eventi tematici in cui chiamare a raccolta il vasto network di attori attivi nella concreta attuazione di pratiche, strategie e progetti sui temi della sostenibilità in varie aree del territorio italiano, ponendo l'attenzione sugli aspetti più attuali che oggi emergono nel percorrere la via verso modelli di sviluppo sostenibile: il confronto della transizione verso la sostenibilità con il processo di innovazione in atto, nella *Twin Transition convention* de L'Aquila; la necessità di creare condizioni efficaci di dialogo tra attori diversi che affrontano tali temi secondo prospettive a volte opposte, allo scopo di creare una *community* in grado di guardare concretamente alle esigenze delle generazioni future, nella convention di Milano; la necessità di attivare percorsi di costruzione di competenze adeguate (*ESG*) a formare le nuove professioni per la sostenibilità, ponendo in stretta correlazione l'esigenza di un aggiornamento e potenziamento in tal senso della formazione accademica e quella di una trasformazione manageriale verso modelli di *good business* all'interno delle imprese, nella convention di Roma;
- Partecipare ad eventi strategici dal punto di vista nazionale e internazionale per far sentire la propria voce su tali temi, e proporre soluzioni, spunti di riflessione e nuovi obiettivi concreti, come nel contesto accademico del *Convegno Sinergie* o quello di policy europea della *European Green Week*, così come nei numerosi altri workshop e incontri cui il CUEIM ha voluto partecipare per testimoniare e condividere la propria esperienza di progetto;
- Comunicare, diffondere, legare tutto questo attraverso uno strumento intuitivo e di facile utilizzo, come una piattaforma digitale, in cui gli attori della sostenibilità possano essere visibili (*Mappa interattiva degli Attori della Sostenibilità*), fare *community* (la *Community degli Attori della Sostenibilità*) e sentirsi quindi protagonisti del cambiamento verso la sostenibilità.

Il progetto si è posto degli obiettivi quantitativi, oltre che qualitativi, tutti pienamente raggiunti e superati, in termini di raggiungimento e coinvolgimento degli stakeholder principali, di partecipazione agli eventi, di successo delle iniziative progettuali e della stessa piattaforma di progetto (grafici 1, 2 e 3).

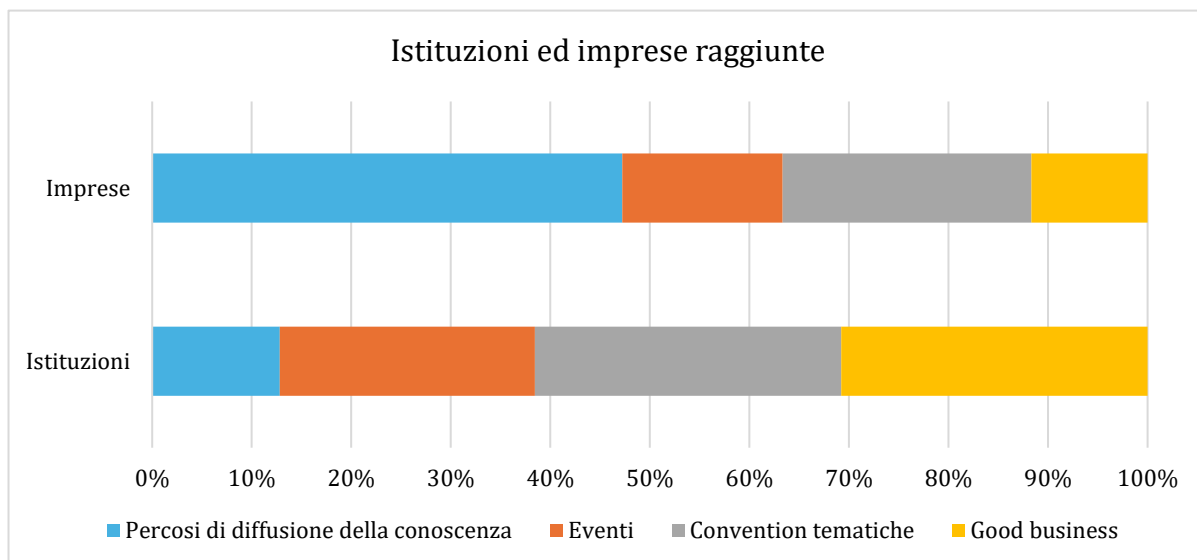


Grafico 1 Risultati del progetto in termini di stakeholder raggiunti (istituzioni e imprese)

Tali indicatori ci consentono oggi di affermare con certezza che il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile ha raggiunto il proprio scopo. Ma essi non bastano a descrivere il senso di un'esperienza progettuale che ha accresciuto il senso di *community* in tutti coloro che ne sono stati coinvolti, referenti rappresentativi di una realtà che ci piace identificare secondo un approccio di *Quadrupla Elica*, nella misura in cui ciò può aiutare a dare un peso e una responsabilità più concreta a ciascuno di essi nel percorso verso la sostenibilità.

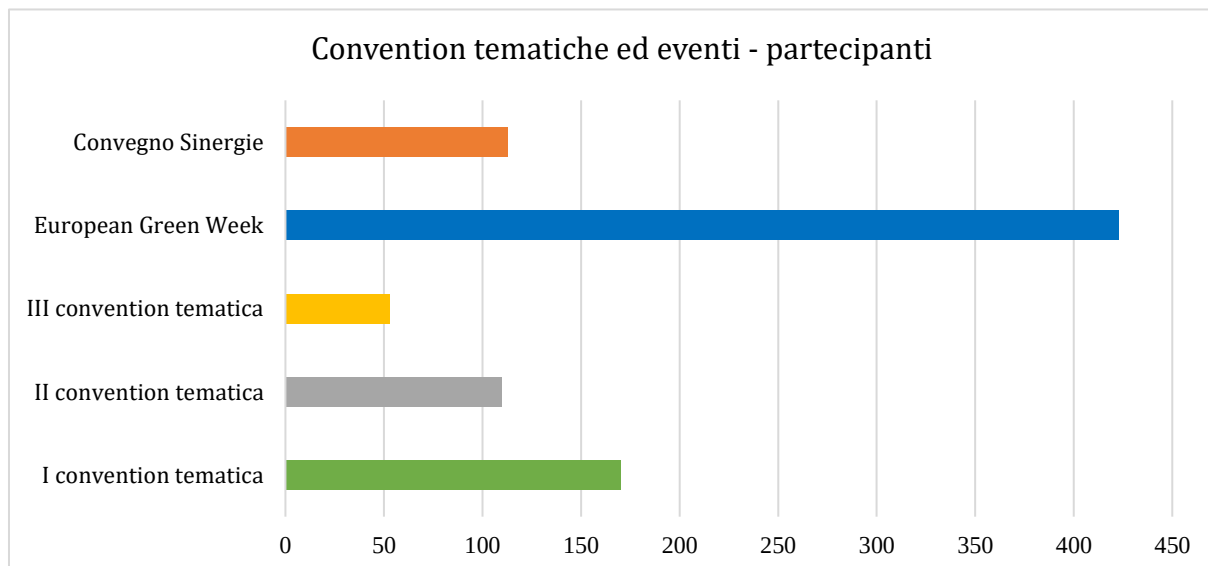


Grafico 2 Risultati del progetto in termini partecipazione a eventi e convention

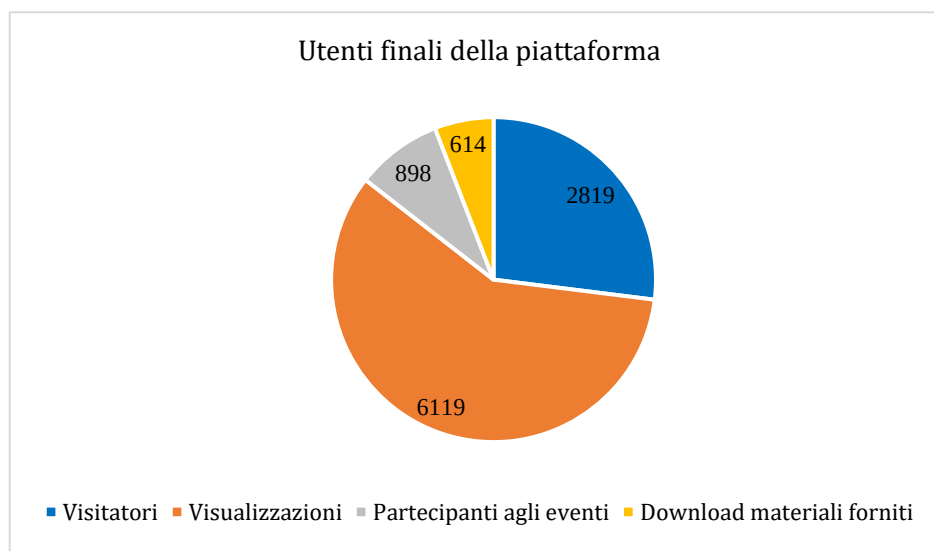


Grafico 3 Risultati del progetto in termini di numero di utenti della piattaforma multiattoriale

Il progetto ha consentito quindi di rafforzare e moltiplicare ulteriormente il network CUEIM, anche sulla base di nuove sinergie avviate con progetti e iniziative affini, guidati da valori e obiettivi comuni, come nel caso della collaborazione con Diligentia ETS e il coinvolgimento della Fondazione Brodolini, quale esito di successo del percorso promosso dal MASE.

Tutto ciò ha reso evidente come l'approccio di *community* e good business, promossi anche tramite l'esperienza della The Good Business Academy, possano essere applicati non solo al mondo delle imprese, di CUEIM può svolgere agevolmente un ruolo privilegiato di interlocutore nel dialogo multiattoriale, ma a tutti gli stakeholders, in quanto il fare impresa e quindi agire secondo un modello manageriale virtuoso e sostenibile, rappresenta una responsabilità di tutti gli attori della società - istituzioni, imprese, società civile e università e ricerca - chiamati oggi a fare una scelta trasformativa verso la sostenibilità, imparando a valutare l'impatto delle proprie azioni sulle generazioni future.

3.2 Sinergie e prospettive di collaborazione con altre proposte progettuali: l'indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità

L'indagine, dal titolo "*Analisi del gap tra domanda ed offerta di nuove professionalità in ambito ESG*"⁵, è frutto della collaborazione e sinergia promosse dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica tra Diligentia ETS e CUEIM nell'ambito dei rispettivi progetti "ESG 2030" e "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile", finanziati nell'ambito dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile Vettore "Cultura della sostenibilità" (SNSVS3) - Decreto direttoriale n.73 del 31/08/2022 (consulta il Rapporto finale nella sezione Appendice: Rapporto "Nuove professioni per la sostenibilità").

L'indagine si basa su un approccio metodologico di tipo misto (qualitativo/quantitativo), attraverso l'implementazione di un questionario strutturato che incorpora sia domande a risposta chiusa che domande aperte e utilizza il metodo di intervista CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Il questionario è stato rivolto ad un campione di 161 Imprese e 23 Dipartimenti di Università italiane sul

⁵ L'indagine completa, quale appendice alla presente pubblicazione, è scaricabile e consultabile al QR indicato oppure al seguente link: https://www.culturaeformazioneperunfuturosostenibile.it/wp-content/uploads/2024/07/Rapporto_Nuove-Professioni-per-la-Sostenibilita_CUEIM_Diligentia-ETS.pdf

tema delle “*competenze professionali necessarie all’attuazione del processo di trasformazione dei sistemi di gestione aziendale per l’implementazione di un modello di impresa responsabile*”.

Difatti, il cambio di approccio alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, oggi intese come leve competitive strategiche per le imprese, richiede lo sviluppo e il riconoscimento di nuovi profili di competenza che combinano aspetti manageriali (es.: *management system*, *project management*, *risk management*) con aspetti tecnici (es.: *life cycle assessment*, *circular economy*, misurazione della performance di sostenibilità) e interessano ogni livello di un’organizzazione: dagli organi di governance al top management fino ai responsabili di ogni funzione (finanza, marketing, progettazione, produzione, acquisti, etc.). Inoltre, l’incremento dell’attenzione verso i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), ha portato ad una crescente integrazione di questi elementi nelle strategie aziendali e nelle decisioni degli investitori. Questo cambio paradigma ha fatto emergere la necessità di sviluppare nuove professioni e competenze in grado di affrontare le sfide del presente e cogliere le opportunità legate al mondo ESG.

L’indagine realizzata in collaborazione da CUEIM e Diligentia ETS, si è posta quindi l’obiettivo di far emergere in concreto il gap tra domanda ed offerta di nuove professionalità in ambito ESG, analizzando i punti di vista delle imprese e delle università.

L’analisi condotta sulle **imprese** ha rivelato un’apprezzabile propensione verso l’obiettivo della sostenibilità. Infatti, è emerso che una cospicua porzione del tessuto aziendale si stia attivando in maniera concreta per allineare mission ed operatività ai principi dello sviluppo sostenibile, ponendo enfasi sull’importanza di pratiche inclusive, sulla promozione di condizioni lavorative eque e sul benessere dei lavoratori. Nonostante ciò, permangono ostacoli significativi, tra cui la difficoltà di reclutare specialisti ESG, con un ruolo cruciale nel monitoraggio e nella valutazione dell’impatto socio-ambientale, nell’elaborazione di strategie per accrescere la responsabilità sociale e nell’assicurare la compliance alle normative. Infatti, l’analisi condotta ha evidenziato che solo il 30% delle imprese intervistate ha implementato ruoli professionali focalizzati sulla sostenibilità. Nello specifico, si osserva che tra le diverse figure professionali legate alla sostenibilità, quella di “*Responsabile Governance*”, l’unica indicata come individuata internamente alle aziende, risulti quella valutata come meno competente in materia. Ciò è in linea con quanto approfondito dall’indagine: nonostante le imprese che hanno inserito nuove figure ESG confermino un miglioramento della loro performance, nel 71,4% dei casi esse dichiarano di non fornire formazione su questi temi ai propri dipendenti e che le risorse impiegate su obiettivi di sostenibilità non abbiano sufficienti competenze ESG. Infatti, i risultati hanno rilevato una carenza di programmi formativi mirati a tematiche ESG ed un ridotto numero di aziende (3 su 10) attive nel miglioramento delle competenze dei dipendenti in questo ambito. Inoltre, quasi il 50% delle imprese intervistate non fa riferimento alla SNSvS per promuovere al proprio interno la cultura della sostenibilità e solo 1 su 10 dichiara di aver aderito al Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

Nonostante tali difficoltà, le professioni nell’ambito ESG rappresentano significativi veicoli di opportunità per accrescere la reputazione delle aziende, incentivare l’innovazione sostenibile e soddisfare gli obblighi legislativi in materia. Pertanto, al fine di capitalizzare questi vantaggi e superare gli ostacoli esistenti, risulta essenziale un investimento strategico nelle abilità, nella formazione specifica e in strumenti di valutazione pertinenti.

Dalle interviste ai referenti del **mondo universitario**, è emersa invece una percezione che appare contraddire quanto sopraesposto: il mercato non richiede figure formate dalle università con competenze ESG. Da ciò derivano una serie di dati significativi: l’analisi condotta ha rivelato che nella grande maggioranza dei casi esaminati (87%), all’interno delle università manca un programma strutturato di formazione continua per i docenti sui temi ESG. Inoltre, è emerso che i contenuti didattici riguardanti tali argomenti non risultano adeguati né aggiornati, indicando una carenza nella preparazione del corpo docente e nella valutazione della rilevanza di tali materie rispetto alle attuali

sfide e requisiti del settore ESG. In particolare, per quanto concerne l'offerta formativa, pur confermando che una buona percentuale di università (66.7%) offre corsi specificamente dedicati ai temi ESG, solo il 30% degli intervistati ha dichiarato che tutti gli aspetti ESG sono completamente integrati nell'offerta indicata. L'interesse per tali tematiche sembra essere confermato nell'ambito delle attività di formazione Post-Laurea, dove si rileva che la maggior parte dei programmi riguarda Dottorati e Dottorati industriali/PON, indicando un orientamento verso la ricerca e lo sviluppo professionale avanzato. Allo stesso modo, si evidenzia una certa propensione a fornire tali competenze tramite modalità formative alternative: i risultati hanno dimostrato, infatti, che il 50% delle università coinvolge gli studenti in progetti legati a iniziative ESG attraverso seminari, tirocini formativi, e altre attività extracurricolari, come dimostrato, per esempio, dai dati relativi all'ampio coinvolgimento in collaborazioni tra università, aziende, associazioni professionali e altre entità per promuovere la formazione ESG.

In sintesi, dall'analisi dei report sono emersi alcuni punti chiave che permettono di confrontare le esigenze delle aziende con quanto offerto dalle università, in termini di percorsi formativi per la preparazione di nuove figure specializzate sulle tematiche ESG.

- **Domanda e offerta di competenze in ambito ESG:** le aziende mostrano un interesse crescente verso ruoli e competenze legate alla sostenibilità, una domanda che le università stanno cercando di soddisfare attraverso l'offerta formativa (anche *post lauream*), l'attivazione di partnership e collaborazioni e altre iniziative di coinvolgimento e formazione. Tuttavia, solo poche aziende hanno effettivamente implementato ruoli professionali focalizzati sulla sostenibilità, il che potrebbe indicare una lacuna tra l'offerta formativa disponibile e le competenze effettivamente richieste dal mercato del lavoro.
- **Formazione continua e certificazione:** l'importanza data dalle aziende alle competenze certificate sulla sostenibilità suggerisce la necessità per le università di fornire non solo corsi e programmi specifici, ma anche percorsi di certificazione e validazione delle competenze acquisite.
- **Collaborazioni tra università e aziende:** l'esistenza di collaborazioni tra università e aziende mirata a promuovere la formazione ESG è un segnale positivo, ma è necessario approfondire e ampliare queste iniziative per assicurare che le competenze sviluppate negli ambienti accademici corrispondano in misura maggiore alle esigenze del mercato del lavoro.
- **Barriere ed opportunità:** entrambi i settori riconoscono barriere all'integrazione della sostenibilità nelle loro operazioni e strategie, ma anche significative opportunità, come il miglioramento della reputazione e l'innovazione sostenibile. Ciò sottolinea l'importanza di una strategia integrata che coinvolga entrambi gli attori al fine di superare le sfide esistenti e capitalizzare le opportunità offerte dalla sostenibilità.

Pertanto, nell'ambito della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, il questionario diffuso ai fini dell'indagine promossa da CUEIM e Diligentia ETS ha evidenziato il ruolo cruciale di azioni ed interventi condivisi e mirati da parte degli attori del mondo dell'impresa, dell'università e della ricerca per il raggiungimento in Italia degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, attraverso la realizzazione di percorsi collaborativi di miglioramento dell'offerta formativa, basati sulla diffusione della cultura della sostenibilità per lo sviluppo di nuove professionalità e l'acquisizione di nuove competenze adeguate a fronteggiare tali sfide.

L'indagine ha offerto interessanti spunti di riflessione, evidenziando la centralità di una formazione trasversale, interprofessionale e intergenerazionale sui temi dello sviluppo sostenibile, che consenta a tutti gli stakeholder (Imprese, Istituzioni, Università e Società Civile) di diventare più consapevoli e quindi responsabili. L'analisi, inoltre, ha consentito di facilitare un processo partecipativo e di maggiore coinvolgimento e consapevolezza degli attori coinvolti sul tema della cultura della sostenibilità.

Conclusioni: cultura e formazione per la sostenibilità tra percorsi di trasformazione e scenari multidisciplinari

Il progetto Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile ha portato un contributo notevole alla diffusione della cultura della sostenibilità nell'ambito della SNSvS, come evidenziato anche dai risultati raggiunti. L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, recepita a livello nazionale dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile, e i 17 Obiettivi Globali rappresentano oggi le basi per raggiungere il cambiamento verso un nuovo modello di sviluppo indirizzato verso la sostenibilità. La diffusione della cultura della sostenibilità deve partire dall'impegno globale per raggiungere i territori e, in particolare, gli enti locali che rappresentano il vero attore capace di sviluppare un cambiamento radicato sul territorio. **Formazione ed educazione, comunicazione e informazione** sono le **leve chiave** che potranno abilitare il cambiamento istituzionale promosso dalla SNSvS.

Grazie alle azioni del progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" è stato possibile creare conoscenza e consapevolezza sui temi della sostenibilità, sviluppare sinergie ed instaurare rapporti duraturi tra tutti gli attori che si occupano di sostenibilità secondo il modello Quadrupla Elica.

Un ruolo rilevante nell'attuazione del cambiamento è sicuramente rappresentato dalla **piattaforma di capitalizzazione multi-stakeholder**, uno strumento fondamentale per la diffusione di conoscenze e in generale per la realizzazione delle azioni del progetto. All'interno del progetto è stato realizzato **il primo ecosistema italiano del good business**, un percorso necessario a garantire il passaggio verso un'economia a impatto positivo che dipenderà dalla capacità delle imprese di modificare il proprio paradigma di business, integrando la sostenibilità all'interno della propria mission e dei propri processi aziendali.

Sulla base di quanto analizzato nel progetto, sono ancora molto poche le imprese che hanno implementato al loro interno ruoli professionali focalizzati sulla sostenibilità e che forniscono formazione su questi temi ai propri dipendenti. Da questi risultati emerge ancor di più la necessità di creare e diffondere la cultura della sostenibilità nelle imprese. L'obiettivo principale dell'ecosistema è proprio la costruzione di un network nazionale nel quale lavorare con un approccio a Quadrupla Elica che vede al centro l'impresa, la quale dialogherà con le istituzioni, il mondo della ricerca e la società civile. I percorsi di diffusione della conoscenza, (pillole, contenuti di microlearning, webinar) con al centro il percorso *Good Business Beginner* della The Good Business Academy, hanno consentito di mettere a disposizione di un pubblico ampio ed eterogeneo un percorso strutturato di conoscenze e modelli virtuosi di impresa con il quale si intende formare delle figure professionali che possano fungere da **"gestori della complessità"** che caratterizza tutti i processi di sostenibilità.

Il progetto ha rappresentato, inoltre, un'opportunità preziosa per il CUEIM per mettere a sistema conoscenze ed esperienze sul tema sostenibilità acquisite nel corso degli anni attraverso attività di ricerca e realizzazione di progetti di sviluppo e innovazione su scala nazionale e internazionale. Alla base di tutte le attività e della mission del CUEIM c'è sempre stata l'ambizione di costruire un legame solido tra il mondo della Ricerca accademica e quello delle Imprese e delle Istituzioni. Ma il CUEIM ha inteso andare oltre, alimentando e stimolando processi di ricerca empirica, partecipata e attenta alle priorità più attuali, imperniata su obiettivi di sviluppo, innovazione e sostenibilità - grazie ad un collegamento costante con le istanze della programmazione delle Istituzioni europee e nazionali e alle opportunità di finanziamento ad esse legate - e diventando per primo promotore di un modello di impresa alternativo e ormai necessario basato sul concetto di *good business*.

Le diverse esperienze maturate negli anni, hanno permesso di scoprire realtà ancora poco conosciute in cui i valori e gli obiettivi della sostenibilità vengono perseguiti e realizzati quotidianamente; hanno evidenziato che esistono persone, enti e professionisti disposti anche a fare di più per il cambiamento,

per una trasformazione verso modelli di vita e di business sostenibili. Da qui nasce l'idea di rendere tutto ciò visibile ed efficace. Per farlo, il CUEIM ha fatto proprio il concetto di **community**, una realtà comune di buone pratiche e comportamenti virtuosi in grado di dialogare e confrontarsi in modo costruttivo, secondo un approccio di condivisione e coprogettazione. Questa idea ha ispirato ogni attività e iniziativa del CUEIM, fino al progetto "Cultura e Formazione per un Futuro Sostenibile" finanziato dal MASE, consentendo al Consorzio di fare la propria parte nell'indicare una strada possibile per costruire una cultura della sostenibilità efficace e concreta.

È stato un percorso condiviso, fatto di azioni e attori per la sostenibilità, arricchito da eventi, convention e attività di ricerca. I momenti di discussione ed i living lab realizzati nell'ambito di questi eventi rappresentano la metodologia fondamentale con cui portare avanti gli obiettivi della SNSvS. In queste fasi è stato affrontato il tema della sostenibilità, intesa nei suoi tre aspetti fondamentali legati all'economia, all'ambiente ed al sociale, ma anche temi ad essa correlati come l'innovazione e l'uso della tecnologia: in due parole la **twin transition**, tematica affrontata nella I Convention tenutasi a L'Aquila. Attraverso un lavoro collaborativo, sostenibile e tecnologico, è possibile plasmare un futuro in cui sostenibilità e innovazione digitale si uniscono per migliorare la vita, ridurre l'impatto ambientale delle azioni umane e promuovere la prosperità economica. Una sfida sicuramente complessa, ma necessaria, che per essere vissuta come una risorsa e non un ostacolo necessita di una rete di attori che dialogano costantemente, e momenti di confronto che possono rendere concreto e duraturo il concerto di voci di cui ha bisogno la *twin transition*.

Dialogo, una parola ricorrente all'interno del progetto che è stato il tematismo centrale della II Convention di Milano: attraverso di esso viene a crearsi l'empatia che permette di entrare nei panni degli altri e creare uno scambio costruttivo per la condivisione di idee e valori. Durante l'evento si è dibattuto con il fine ultimo di comprendere come le quattro eliche dell'innovazione possano indirizzare la società verso la sostenibilità con un approccio all'ascolto, un management adeguato e in una logica di community. Sviluppare un approccio sostenibile è un

processo multidisciplinare, multilivello e multistakeholder che incide sull'identità stessa di una realtà, non un fine ultimo, ma un percorso. La collaborazione e la co-progettazione tra tutti gli attori della Quadrupla Elica possono consentire di risolvere le problematiche ed affrontare le sfide che il passaggio verso un modello di sviluppo sostenibile richiede.

Altra tematica di grande interesse è sicuramente quella delle **nuove professioni legate alla sostenibilità**, affrontata nella III Convention tenutasi a Roma. Nello specifico, l'Indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità e le competenze ESG condotta in collaborazione con Diligentia ETS, ha offerto ulteriori spunti di riflessione, invitando tutti gli ospiti presenti ad insistere sulla centralità di una formazione trasversale, interprofessionale e intergenerazionale su tali temi, che consenta a tutti gli stakeholder di diventare più consapevoli e quindi responsabili. **L'Indagine sulle nuove professioni per la sostenibilità**, inoltre, sintesi di un processo strutturato di coinvolgimento di Imprese e Università, ha permesso di comprendere meglio cosa sia ancora possibile fare per contribuire agli obiettivi della SNSvS, nel solco di quanto realizzato con il progetto. Se, infatti, si evidenzia che nell'87% dei casi all'interno delle Università non vi è formazione continua per i docenti sui temi ESG e che i contenuti didattici su tali temi non sono adeguati e aggiornati, appare corretto l'approccio adottato con la TGBA di concentrare gli sforzi su attività di formazione continua sul modello di impresa *for good*, con l'auspicio in prospettiva di integrare e arricchire i suoi contenuti anche con nuovi e maggiori dettagli sul ruolo delle competenze ESG all'interno delle Imprese. In tal senso, infatti, il CUEIM procede nella direzione di offrire strumenti *tra-sformativi* per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei manager, ma anche dei formatori, sui temi della sostenibilità e del good business, contribuendo così a migliorare la loro consapevolezza circa gli strumenti disponibili per attuare la sostenibilità. Dall'altro lato, se è vero che circa il 66,7% delle Università offre ai propri studenti corsi specificamente dedicati ai temi ESG, è anche vero che quasi il

50% delle stesse non li coinvolge in progetti legati a tali iniziative. Ancora una volta, ciò evidenzia la necessità di andare avanti nel percorso di *community* attivato dal CUEIM tramite il progetto CFFS.

In tal senso, infatti, la **piattaforma di capitalizzazione multi-attoriale** realizzata tramite lo stesso mira a coinvolgere anche le Università nelle azioni promosse per favorire maggiori opportunità di partecipazione a iniziative di scambio, networking e progettualità sui temi della sostenibilità e degli ESG, oltre ad un migliore collegamento con i temi della SNSvS e del *Forum Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile*. La piattaforma CFFS rappresenta, infatti, uno strumento strategico per le finalità del CUEIM, che non intende fermare le proprie attività con la fine del progetto. In un'epoca in cui le tecnologie e il processo di digitalizzazione possono facilitare il percorso di sistematizzazione di obiettivi condivisi, il CUEIM ha individuato proprio in questo hub digitale lo strumento principale per la realizzazione del proprio obiettivo di *community*, in cui rendere possibile la condivisione e la trasmissione di conoscenze e *good practices* sulla cultura della sostenibilità, anche attraverso percorsi di formazione continua in linea con le esigenze del mercato. Traendo spunto dall'esperienza acquisita nella gestione della *Interreg Med Green Growth Community Capitalisation Platform*, si gettano così le basi per un percorso condiviso e partecipato in cui i diversi stakeholders possano interagire, condividere, formarsi e identificarsi in una *mappa di attori e progetti per la sostenibilità*. Improntata al modello della Quadrupla Elica, la *Community degli Attori della Sostenibilità*, consente ad ogni utente, cittadino o referente di una Impresa, Università, Istituzione o organizzazione della Società Civile, di accedere a una serie di servizi e azioni (dalla possibilità di condividere notizie, eventi e progetti, a quella di interagire tramite il *Community Dialogue Forum*, fino a quella di accedere ai contenuti del percorso *TGBA - Good Business Beginner*) che lo rendono attore attivo nel percorso di attuazione della cultura della sostenibilità. A testimonianza del contributo di ciascuno, la **Mappa Interattiva degli Attori della Sostenibilità** consente di geolocalizzare attori e progetti, distinguendoli per categoria di attore, per progetto e per Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Si tratta di una prima tappa di un percorso a lungo progettato e che si ritiene ormai destinato a crescere e ad arricchirsi, in cui il perseguimento della sostenibilità non può prescindere dall'impiego più efficace ed efficiente degli strumenti che l'innovazione oggi mette a disposizione e che il CUEIM si impegna a fare propri *per rendere il percorso verso la sostenibilità più semplice, efficiente e competitivo*, rendendosi così precursore di un modello di comportamento sostenibile da diffondere.

Bibliografia

- ACUNZO G., BALDI P., MIO C., MAGRASSI L., AMELIO F., BARZAGHI P., BERSANI P., BISESTILE A., GIACOMELLI R., LUISON C., MONTANINI M., BOELLA M., BIGNAMI E., CRAVERO R., GIANGUALANO P., BERTOLINI S., MACCHI M., PRINCIPATO G., ROSSI F. (2020), *Creazione di valore e sustainable business model - approccio strategico alla sostenibilità*, Corporate Reporting Forum, Milano.
- AFONSO Ó., MONTEIRO S., THOMPSON M. (2012), "A growth model for the quadruple helix", *Journal of Business Economics and Management*, vol. 13, pp. 849-865.
- ASSORATGOON W., KANTABUTRA S. (2023), "Toward a sustainability organizational culture model", *Journal of Cleaner Production*, vol. 400, 136666.
- BAGLIANI M., DANSERO E., PUTTILLI M. (2012), "Sostenibilità territoriale e fonti rinnovabili un modello interpretativo", *Riv. Geogr. Ital.*, vol. 119, pp. 291-316.
- BOCKEN N.M.P., SHORT S.W., RANA P., EVANS S. (2013), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production*, vol. 65, pp. 42-56.
- CARAYANNIS E., CAMPBELL D., GRIGORUDIS E. (2021), "Helix Trilogy: the Triple, Quadruple, and Quintuple Innovation Helices from a Theory, Policy, and Practice Set of Perspectives", *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13, pp. 2272-2301.
- CAVALLARO V., DANSERO E. (1998), "Sustainable development: global or local?", *Geojournal*, vol. 45, pp. 33-40.
- COLLEONI M. (2022) "Territori in bilico - Coesione sociale e sviluppo sostenibile nella metropoli policentrica", pp. 192, Brossura, 978-88-15-38265-8 anno di pubblicazione 2023.
- COSSU M., OCCHINO T., SANNA V.S. (2023), "Invertire la narrazione: il potenziale del sistema di attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile", *Memorie Geografiche*, vol. 23, pp. 741-747.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston MA.
- LEYDESDORFF L., ETZKOWITZ H. (1998), "The triple helix as a model for innovation studies", *Science and Public Policy*, vol. 25, n. 3, pp. 195-203.
- TA-KAI Y., MIN-REN Y. (2020), "The Corporate Shared Value for Sustainable Development: An Ecosystem Perspective", *Sustainability*, vol. 12, n. 6, 2348.
- WILKIN C.L., CAMPBELL J., MOORE S., SIMPSON J. (2018), "Creating value in online communities through governance and stakeholder engagement", *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 30, pp. 56-68.
- ZUINDEAU B. (2006), "Spatial approach to sustainable development: challenges for equity and efficacy", *Regional Studies*, vol. 40, n. 5, pp. 459-470.

Sitografia

<https://asvis.it/>

<https://www.culturaeformazioneperunfuturosostenibile.it/>

<https://www.mase.gov.it/pagina/strategia-nazionale-lo-sviluppo-sostenibile>

<https://thegoodbusinessacademy.it/>

Appendice: Rapporto “Nuove professioni per la sostenibilità”



50 copies printed by

PIODA IMAGING Srl.
Viale Ippocrate, 154, 00161, Roma (RM)



Tra le università, Università di Verona, Sapienza Università di Roma, della Calabria, di Cagliari, di Pavia, di Trento, di Salerno, di Cassino e del Lazio meridionale, Politecnica delle Marche, di Bari, Università della Tuscia di Viterbo, «Iulm» di Milano, di Brescia, di Foggia, del Salento, di Messina, di Macerata, del Molise, di Firenze, di Bergamo, de Huelva, Suor Orsola Benincasa, del Sannio, «G. D'Annunzio» Chieti-Pescara, di Urbino «Carlo Bo», di Sassari e Luiss Business School.

CUEIM (Verona)
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 - 37129 Verona
Tel/fax +39 045 597655
e-mail: cueim@cueim.org

CUEIM (Roma)
Via Sommacampagna, 9 - 00185 Roma
e-mail: ambiente@cueimroma.it
Sito web: www.cueim.it

Realizzato nell'ambito dell'Avviso pubblico per proposte di iniziative a supporto dell'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile - Vettore "Cultura della sostenibilità" (SNSVS3) - Decreto direttoriale n. 73 del 31/08/2022

ISBN 9788863213072

PIODA IMAGING S.r.l. Viale Ippocrate, 154, 00161 Roma RM