Modello di trasferimento delle competenze e linee guida di implementazione

UN'INIZIATIVA DI
fondirigenti
FEDERMANAGER ACADEMY
MANAGER SOLUTIONS
CDi MANAGER TEMPORARY MANAGEMENT

Indice

Executive Summary	3
1. Il Modello	6
1.1. Introduzione	6
1.2. Obiettivi alla base del Modello	7
1.3. Il Modello organizzativo come base del trasferimento di competenze	10
1.4. Cosa chiedono le aziende: temi formativi richiesti o emersi in fase di survey e laboratorio	11
2. Modello organizzativo di costruzione di un sistema di sostenibilità	12
2.1. Consapevolezza ad Alto Livello: La Visione Strategica	16
2.2. Assessment: Diagnosi e Direzione Iniziale	17
2.3. Team: Strutturare la Governance del Progetto	18
2.4. Call2Action: Coinvolgimento e Condivisione Organizzativa	19
2.5. Progetto dell'Organizzazione: Ridisegnare la Struttura per la Sostenibilità	20
2.6. Allocazione della Organizzazione: Stabilizzare il Team di Gestione	22
2.7. Formazione: Sviluppo delle Competenze	22
2.8. Lancio delle Azioni: Dalla Strategia al Progetto Concreto	25
2.9. Piano di Gestione dei Dati: Misurare e Monitorare la Sostenibilità	25
2.10. Certificazione e Comunicazione: Integrare gli stakeholders esterni	30
3. Verticalizzazione del Modello sui temi della formazione	35
3.1 Le fondamenta	36
3.2 I 5 pilastri	37
3.3. Le 4 traverse	38
3.4. Le 4 pareti e il soffitto	40

Nell'attuale scenario globale caratterizzato da transizioni ecologiche, crisi energetiche, digitalizzazione e mutamenti nei valori generazionali, le imprese sono chiamate a ripensare radicalmente le proprie logiche di sviluppo. La **scalabilità sostenibile**, fondata sui principi dell'economia circolare, non è più una scelta, ma una necessità strategica.

In questo scenario di cambiamento "sostenibile" che può coinvolgere una azienda a 360 gradi portandola magari a disperdere le sue forze e i suoi investimenti in attività non strategiche o non perseguibili fino in fondo, un concetto chiave come la **circolarità** riceve meno attenzione e spesso viene gestita solo come potenziale riduzione dei costi. Questa visione va spinta invece oltre il semplice riutilizzo di materiali: si tratta di progettare o riprogettare ab-origine prodotti che durino nel tempo e possano essere trasformati a fine ciclo per dare vita a nuovi usi. Senza un concetto di ecodesign che preveda fin dall'inizio cosa succederà del prodotto durante tutta la sua vita la circolarità diventa illusoria e marginale.

Ma implementare una circolarità efficace e sostenibile richiede **competenze manageriali** per identificare nuovi utilizzi di un prodotto, pianificare risorse e costi e individuare le competenze necessarie per la progettazione di percorsi alternativi. Da notare in questo percorso come emerga fortemente la necessità di affiancare da subito alla circolarità, integrandone le forze, la **scalabilità** del business per crescere aziendalmente e managerialmente in modo omogeneo e organico, grazie a strategie di innovazione e approcci anche non convenzionali.

L'impresa sostenibile del futuro si deve reggere, quindi, su una doppia direttrice:

- **Etica della responsabilità** come fondamento delle decisioni.
- **Circolarità** come paradigma produttivo, gestionale e culturale.

Tuttavia, il passaggio verso questo nuovo assetto richiede **un'intenzionalità forte di apprendimento e trasformazione**. I manager devono non solo acquisire conoscenze tecniche, ma **rielaborare la propria identità professionale** attraverso un processo di maturazione personale, relazionale e valoriale.

Il Modello di "leadership come servizio", emerso da una precedente iniziativa strategica finanziata da Fondirigenti, trova piena espressione nel Modello "Cerchio di gravità permanente" e fornisce la base per una riconversione profonda da integrare con le logiche della **sostenibilità** e dell'**economia circolare**. Propone un passaggio dalle competenze di base del manager, che oggi tendiamo spesso a dare per scontate, a **skill specialistici** che, integrando circolarità e sostenibilità come leve, permettano all'azienda di **scalare operativamente e gradualmente**. In questo modo, si garantisce la **continuità aziendale** e una **crescita organica**, adattandosi in modo consapevole all'evoluzione del mercato.

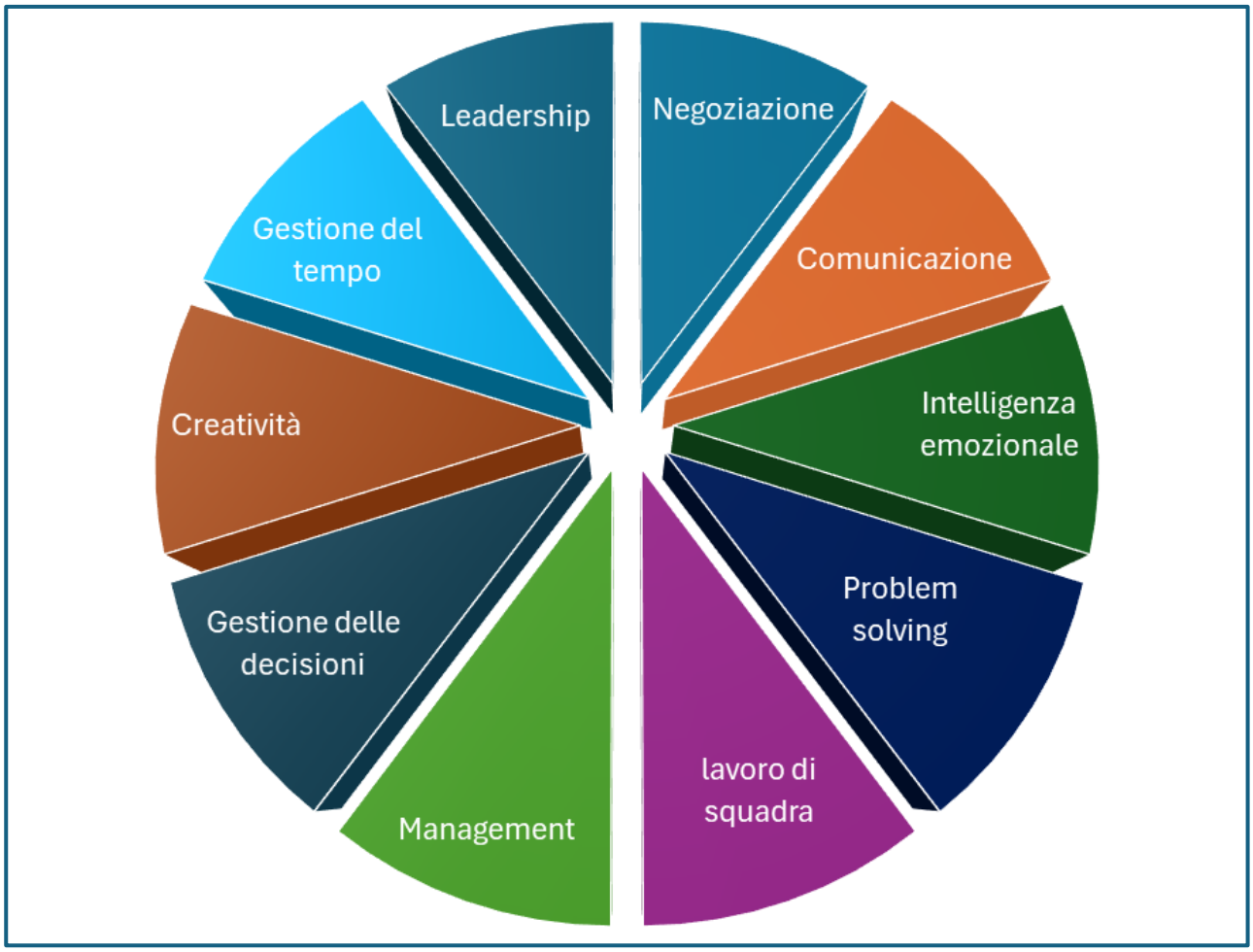


Fig. 1 - Competenze di base dei Manager

L'iniziativa "Cerchio di gravità permanente" è stata un'opportunità per esplorare come **circolarità e scalabilità** possano integrarsi nelle iniziative aziendali per uno sviluppo sostenibile. Il Modello, adottato e testato per il trasferimento delle competenze, si propone di **trasferire competenze chiave** all'interno delle organizzazioni, facilitando l'evoluzione manageriale e organizzativa verso una leadership sostenibile, diffusa, responsabile e in grado di generare valore sistemico anche in aziende non grandi e strutturate.

Nel documento che segue si evidenzia come in un mondo in cui le Piccole e Medie aziende si stanno muovendo verso la sostenibilità e la circolarità sia assolutamente necessario dare un Modello di evoluzione in cui innestare il trasferimento delle competenze come elemento fondante e fondamentale dello sviluppo e della crescita della azienda. Riuscire a scalare con il business e la dimensione per una azienda non adeguatamente strutturata può essere rischioso. Per questo il Modello che viene descritto di seguito si compone di più parti tra loro integrate:

- Scenario e motivazioni di base per le PMI per muoversi verso la sostenibilità e la circolarità usando le competenze come driver pervasivo.
- Cosa veramente serve oggi alle aziende, estratto dalla loro viva voce attraverso una survey specifica.
- Modellazione della costruzione di un sistema di sostenibilità scalabile, con la mappatura del trasferimento delle competenze nell'ambito di uno schema organizzativo completo.
- Creazione di un Modello di trasferimento delle competenze che unisca le esigenze espresse dalle aziende con lo schema organizzativo descritto.

1.1. Introduzione

Nel nuovo e dinamico contesto globale, la **sostenibilità** ha definitivamente trasceso il ruolo di mera opzione o tendenza passeggera per affermarsi come un **elemento strutturale e imprescindibile**, una vera e propria priorità strategica per la sopravvivenza e la competitività a lungo termine di qualsiasi impresa. In un'epoca caratterizzata da rapidi cambiamenti climatici, crescenti pressioni normative e una maggiore consapevolezza da parte dei consumatori e degli stakeholder, integrare principi sostenibili non è più un lusso, ma una necessità operativa. Per il tessuto produttivo italiano, storicamente basato sulle **Piccole e Medie Imprese (PMI)**, questa trasformazione è particolarmente critica. Due sono le leve fondamentali di cambiamento che si rivelano oggi irrinunciabili per queste realtà: la **scalabilità sostenibile** e l'**economia circolare**. Queste due direttrici, se integrate efficacemente, possono sbloccare un potenziale di crescita senza precedenti, garantendo non solo la resilienza ma anche l'espansione in mercati sempre più esigenti.

Il **paradigma della circolarità** rappresenta, senza dubbio, una delle leve più significative e promettenti per ripensare i modelli economici attuali in un'ottica di **sostenibilità profonda e rigenerazione** delle risorse. L'idea di passare da un Modello lineare "prendi-produci-smaltisci" a uno circolare, dove i prodotti, i componenti e i materiali vengono mantenuti in uso il più a lungo possibile, è intrinsecamente legata all'efficienza e alla riduzione dell'impatto ambientale. Tuttavia, è preoccupante notare come il dibattito su questo tema cruciale appaia ancora troppo spesso confinato a considerazioni sui **vincoli normativi**, sulle esigenze di **compliance ambientale** o, nel migliore dei casi, ad **azioni isolate di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR)**. Questa percezione riduttiva impedisce di riconoscere la circolarità per quello che realmente è: un **fattore strategico di crescita aziendale**, capace di generare innovazione, creare nuovi flussi di valore e migliorare la competitività sul mercato globale. Ignorare questa dimensione strategica significa precludere alle imprese l'opportunità di distinguersi e prosperare in un futuro orientato alla sostenibilità.

In parallelo al tema della circolarità, la **scalabilità** si configura come un'altra opportunità formidabile e spesso sottovalutata per le imprese italiane, in particolare le PMI. È fondamentale però ampliare la nostra comprensione di questo concetto: la scalabilità non deve essere intesa esclusivamente come mera **crescita dimensionale** (aumentare le vendite o il numero di dipendenti), ma piuttosto come **replicabilità dei modelli di business**, **solidità strutturale** e **apertura strategica a mercati più ampi**. Questa visione estesa permette alle PMI di sviluppare modelli di sviluppo non solo più **resilienti** di fronte alle fluttuazioni economiche e ai cambiamenti di mercato, ma anche intrinsecamente **internazionalizzabili** e caratterizzati da un **alto valore aggiunto**. Implementare la scalabilità significa creare processi e prodotti che

possono essere facilmente adattati e riprodotti in contesti diversi, garantendo una crescita organica e sostenibile che trascende i confini nazionali.

Nonostante l'evidente potenziale, quindi, la **circolarità** è ancora percepita da una parte significativa delle PMI italiane come un **ambito sperimentale** o, peggio, come un **vincolo costoso** e complesso, spesso considerato appannaggio esclusivo delle grandi aziende con maggiori risorse. Questa percezione errata frena l'adozione su larga scala di pratiche circolari e impedisce alle PMI di cogliere i benefici che ne derivano. Da qui emerge con forza l'**esigenza impellente di riportare il tema della circolarità al centro della strategia d'impresa**, elevandolo da iniziativa marginale a pilastro fondamentale dello sviluppo. Questa integrazione deve avvenire in sinergia con il **concetto complementare di scalabilità**: solo attraverso una **crescita strutturata, replicabile e sistemica** sarà possibile non solo consolidare le singole soluzioni circolari, ma anche moltiplicarle, portandole ben **oltre l'ambito della prototipazione** e della sperimentazione isolata per trasformarle in pratiche standard e profittevoli.

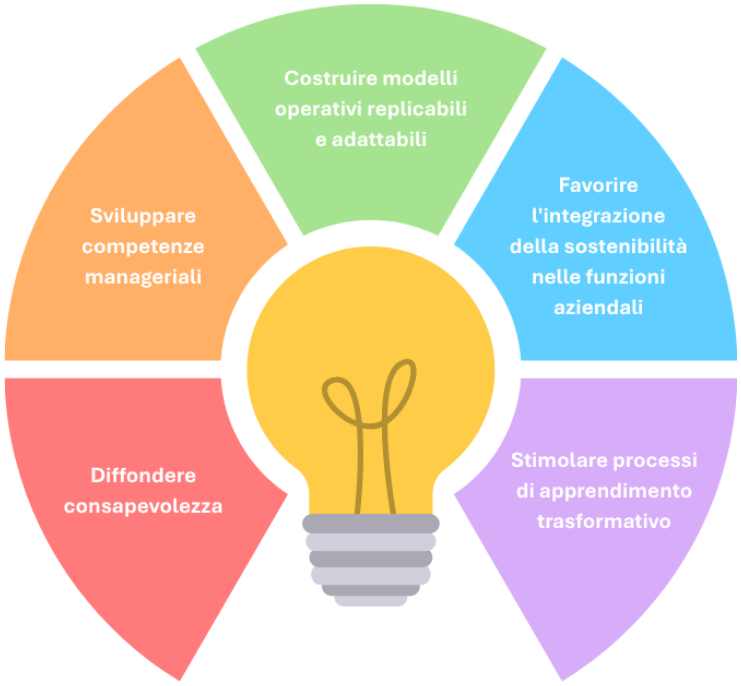
È da questa profonda integrazione tra le due direttrici strategiche – circolarità e scalabilità – che nasce il Modello che qui proponiamo. Non si tratta di un approccio teorico, ma di un **percorso sistemico, esperienziale e fortemente orientato all'azione**, specificamente progettato per inserire in una struttura di sistema lo sviluppo delle **competenze manageriali** indispensabili a guidare questa cruciale **doppia transizione: circolare e scalabile**. Il Modello è concepito per permettere ai manager e alle aziende di acquisire gli strumenti pratici, le metodologie e le conoscenze necessarie per costruire un sistema organizzativo in grado di identificare, implementare e gestire soluzioni circolari intrinsecamente scalabili, garantendo così, nell'ambito di un sistema integrato, un impatto duraturo e un vantaggio competitivo.

1.2. Obiettivi alla base del Modello

L'adozione di un Modello operativo risulta per l'azienda di facilitazione per creare uno scenario di base interno in cui muoversi attraverso un percorso abilitante. Il Modello ha lo scopo di fornire strumenti e riferimenti alla PMI per colmare il divario tra l'ambizione sostenibile dell'impresa e la sua reale capacità di trasformazione organizzativa, culturale e strategica. I suoi principali obiettivi sono:

1) Diffondere nella azienda **consapevolezza** sul potenziale trasformativo della scalabilità e della circolarità come leve di innovazione competitiva.

2) Sviluppare **competenze manageriali** specifiche per governare la complessità dei nuovi modelli sostenibili e scalabili.
3) Superare la frammentarietà delle esperienze in ambito circolare, costruendo **modelli operativi replicabili e adattabili**.
4) Favorire l'**integrazione** della sostenibilità nelle funzioni aziendali: produzione, progettazione, marketing, supply chain, ecc. in una ottica strategica di "sistema della sostenibilità" integrato con il "sistema di innovazione"
5) Stimolare **processi di apprendimento trasformativo** che coinvolgano mente (hard skill), relazioni (soft skill) e identità professionale (valori e visione), integrando così i manager, preparati e aggiornati, nei Sistemi citati e favorendo lo sviluppo di nuovi percorsi e competenze professionali.



In particolare, l'adozione di un Modello organizzativo e operativo significa per l'azienda:

- Far comprendere come la scalabilità sia leva abilitante per la circolarità e viceversa, in un rapporto biunivoco.
- Superare lo sperimentalismo isolato, per consolidare pratiche scalabili e ripetibili.
- Introdurre nuovi modelli di progettazione (es. design per la circolarità, servitizzazione).

- Accompagnare l'impresa nella ridefinizione dei propri processi, anche in ottica di internazionalizzazione o diversificazione.
- Produrre e adottare un complesso interno di competenze replicabile in altri contesti.

1.3. Il Modello organizzativo come base del trasferimento di competenze

Il Modello proposto nasce dall'analisi approfondita dei risultati emersi dalla survey condotta, la quale ha evidenziato in modo chiaro le priorità formative espresse dalle imprese partecipanti. Le risposte raccolte rappresentano una mappa concreta delle esigenze reali delle aziende, in particolare delle piccole e medie imprese, che si trovano oggi ad affrontare le sfide connesse alla transizione verso modelli di business più sostenibili e scalabili.

A partire da queste esigenze, il Modello che descriviamo di seguito si articola in una serie di **passaggi operativi e concettuali** che costituiscono la base per la costruzione di un vero e proprio **sistema dinamico di trasferimento delle competenze**. Questo sistema ha una duplice finalità: da un lato, attivare percorsi formativi mirati su competenze ritenute prioritarie dalle aziende (es. gestione circolare delle risorse, innovazione nei processi produttivi, scalabilità dei modelli organizzativi); dall'altro, favorire l'evoluzione strutturale delle imprese verso una **nuova configurazione organizzativa**, più resiliente, consapevole e capace di governare la crescita in modo sostenibile.

Il Modello identifica inoltre una **serie di pilastri fondamentali** su cui si deve fondare lo sviluppo delle competenze. Questi pilastri, coerenti con il paradigma della **circolarità integrata alla scalabilità**, non sono elementi isolati, ma dimensioni interconnesse che devono essere comprese, sviluppate e implementate in modo sinergico. Essi riguardano, ad esempio, la capacità di leggere i sistemi aziendali in ottica sistemica, l'attitudine al dialogo interfunzionale e con gli stakeholder esterni, la leadership rigenerativa del manager, la sperimentazione continua come leva di innovazione e la gestione del passaggio intergenerazionale.

Infine, il Modello suggerisce **alcune direttrici strategiche** che le aziende possono attivare al proprio interno per orientare lo sviluppo di queste competenze. Tali direttrici comprendono la definizione di un piano formativo evolutivo, la valorizzazione delle competenze tacite, la creazione di spazi di apprendimento continuo e l'integrazione tra percorsi formali e informali.

L'obiettivo ultimo è garantire una **formazione realmente trasformativa** come base della evoluzione della azienda verso nuovi sistemi organizzativi. Una formazione, insomma, che generi valore tangibile per l'impresa e le consenta di affrontare con efficacia le complessità del mercato contemporaneo.

1.4. Cosa chiedono le aziende: temi formativi richiesti o emersi in fase di survey e laboratorio

Di seguito riassumiamo in alcuni driver principali le esigenze formative emerse dalla survey e dal dibattito stimolato all'interno dei laboratori.

Tema		Formazione richiesta	Chi lo richiede	Perché lo richiede
a	Readiness	Formazione specifica su Economia Circolare e gestione degli scarti	Manager e aziende	Per aumentare la preparazione interna e la prontezza all'adozione di pratiche circolari
b	Complessità e innovazione	Competenze gestionali evolute e capacità di semplificazione	Sistema aziendale	Per affrontare la burocrazia e la percezione di complessità dei modelli circolari
c	Economia circolare come driver	Capacità progettuale e di innovazione di prodotto. Opportunità di sviluppo con l'Ecodesign	Manager e team tecnici	Per cogliere l'opportunità di crescita e superare barriere tecniche e di mercato
d	Competenze tecniche e manageriali	Conoscenze tecniche e abilità manageriali trasversali	Tutti i rispondenti	Per rendere attuabili e sostenibili i progetti di Economia circolare
e	Scalabilità e data-driven	Conoscenza del significato e delle opportunità della scalabilità e uso strategico dei dati	Aziende e manager	Per costruire modelli di crescita sostenibile e supportare le decisioni con dati concreti
f	Servitizzazione e produttizzazione	Comprensione di nuovi modelli di business e capacità di analisi delle opportunità	Imprese tradizionali	Per innovare l'offerta e differenziarsi rapidamente nel mercato attraverso modelli ibridi di prodotto-servizio
g	Economia circolare e scalabilità	Visione strategica e sviluppo di alternative	Manager e strategist	Per trasformare la circolarità in vantaggio competitivo e strutturare piani alternativi
h	Prospettive e ostacoli futuri	Change management e gestione del rischio	Aziende e leader aziendali	Per superare le resistenze interne e accompagnare il cambiamento in modo efficace
i	Esperienze aziendali e buone pratiche	Capacità di implementare soluzioni operative circolari, confronto attivo e capacità di benchmark nel proprio settore, cross contamination con settori diversi.	Settori attivi legati alla produzione industriale	Per capitalizzare esperienze già in corso e consolidare l'interesse crescente verso l'Economia circolare verso un mandato interno per un percorso consapevole, scalabile e di valore

2. Modello organizzativo di costruzione di un sistema di sostenibilità

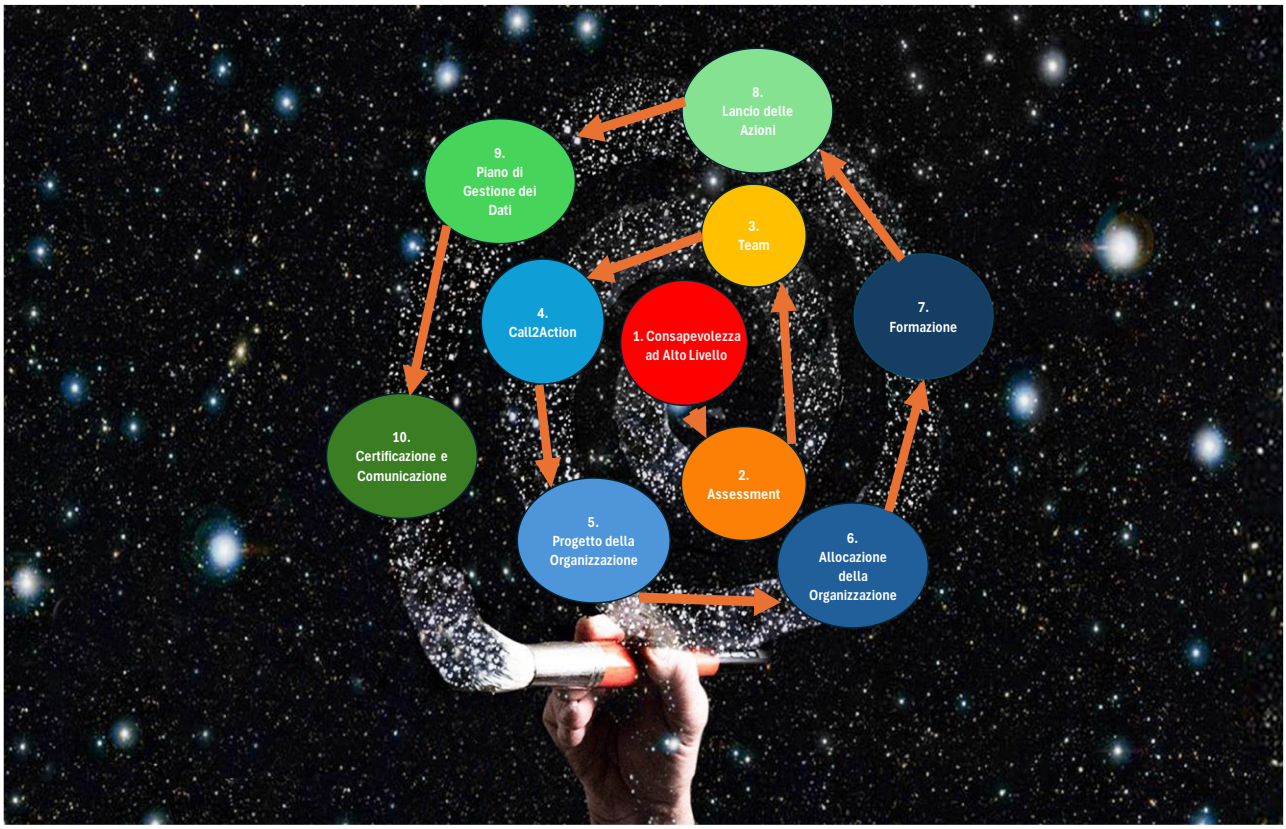


Fig. 2. – Processo per la creazione di un sistema della sostenibilità

Il Percorso Strategico di Sviluppo e Crescita Sostenibile per le PMI

Il percorso di sviluppo e crescita aziendale che proponiamo è oggi intrinsecamente legato all'adozione da parte della azienda di principi di sostenibilità e circolarità. Per le Piccole e Medie Imprese, come emerge dalla survey, questo si traduce non nella mera soluzione di un problema tecnico momentaneo ma in un viaggio strutturato che richiede impegno, visione e l'integrazione di nuove competenze in ogni tappa del viaggio. In questa ottica il trasferimento delle competenze è una parte fondante di uno scenario più ampio di costruzione di un nuovo assetto aziendale “scalabile”, che prevede ed include cioè fin dall’inizio tutti gli strumenti e l’organizzazione per una crescita strutturale e consolidata della azienda.

Il principio fondamentale alla base del Modello è che occorre trasferire nuove competenze nell’ambito di un sistema organizzativo in grado di valorizzarle e renderle strumento di crescita.

Quindi, modelliamo come prima cosa in dettaglio i passaggi chiave di questo processo evolutivo, riassumendo in un percorso di dieci tappe la costruzione di un “Sistema della Sostenibilità” di successo e scalabile nel tempo che risponda a quanto richiesto dalle aziende e dai manager intervistati. Questi punti possono essere naturalmente tra loro sequenziati ed

integrati in modo diverso in funzione della dimensione, la complessità e il commitment della azienda. In ognuno di queste tappe le competenze da introdurre e gestire in azienda giocano un ruolo fondante e abilitante di ogni passaggio.

Il percorso è diviso in tre macrofasi e dieci passaggi, riassunti nello schema seguente.

- **Preparazione**. Definisce le fasi in cui l'azienda "si informa" portando al proprio interno le prime competenze di base di sostenibilità e circolarità necessarie per definire il proprio piano strategico. Le competenze importate sono di tipo strategico e sono portate da Consulenti di Direzione con competenze di sostenibilità.
- **Organizzazione**. Sono le fasi in cui l'azienda a fronte di obiettivi ormai definiti si struttura con la propria organizzazione per implementare e sostenere il piano di sviluppo scelto. Le competenze in questo caso sono di vario tipo e sono importate attraverso la consulenza specialistica, la formazione, la consulenza organizzativa e altro.
- **Azione**. Raccoglie le fasi in cui dalla fase di progetto si passa alla implementazione e la messa a terra del piano, mirando alla realizzazione del sistema strutturato organizzativo della sostenibilità. Le competenze sono di team e vengono disseminate e condivise attraverso tutta la struttura aziendale con il coordinamento e l'integrazione dei PM.

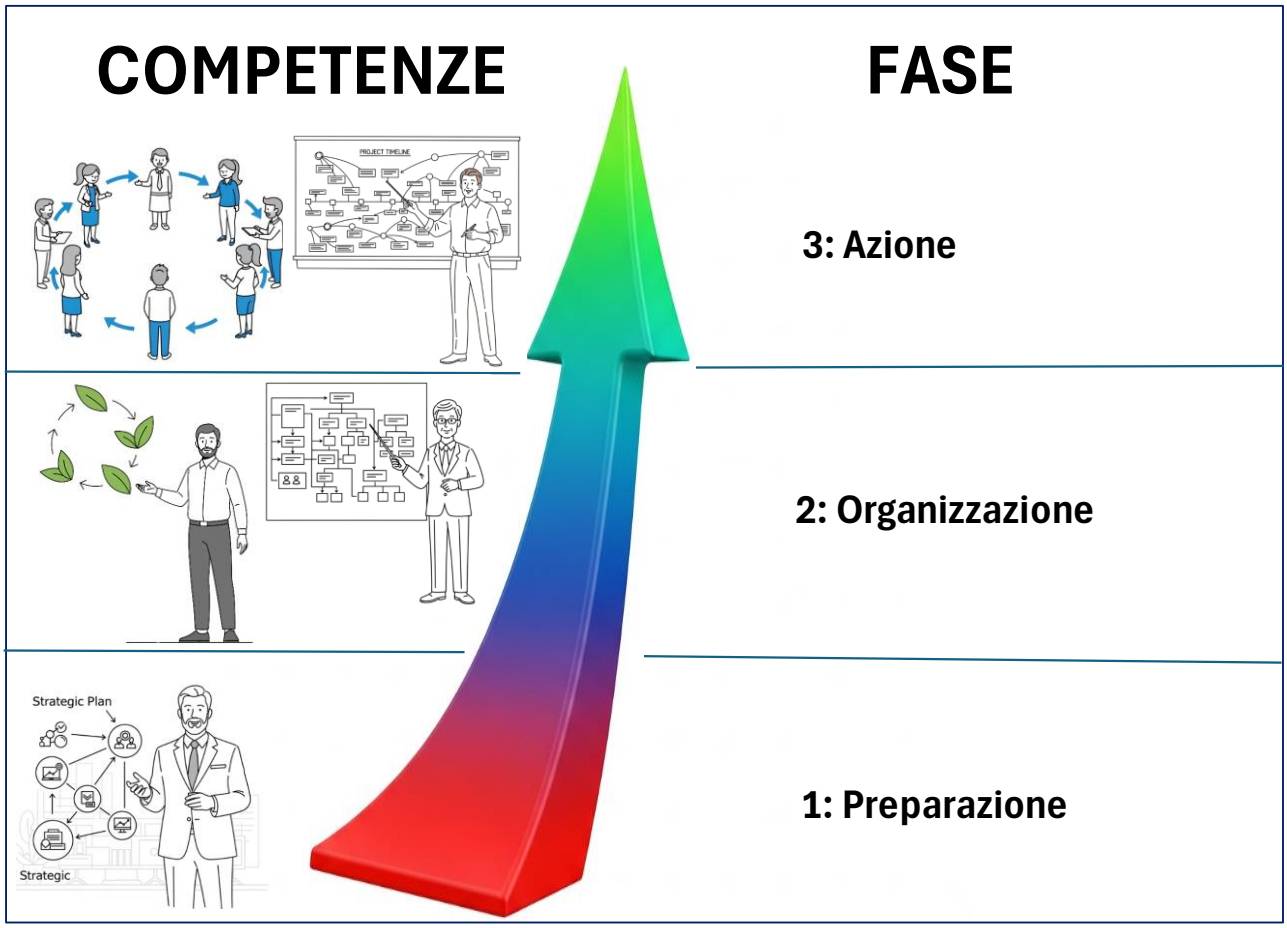


Fig. 3. – Macrofasi di elaborazioni del Modello

In seguito, daremo un Modello verticale mirato al trasferimento delle competenze per permettere alle aziende di valutare il sistema formativa da mappare all'interno della propria evoluzione sistemica. Di seguito ogni fase viene descritta nei dettagli.

MacroFASE		FASE	Competenze richieste da analizzare e trasferire dall'esterno se non presenti	Obiettivo	Attore
Preparazione	1	**Consapevolezza ad Alto Livello**	Competenze di tipo strategico, valori e motivazioni cui l'azienda si deve ispirare per iniziare il proprio percorso	Motivazionale	Consulente strategico
	2	**Assessment**	Competenze specifiche direzionali. Criteri di base della sostenibilità e della circolarità, normative e scenari produttivi. Esperienza nella analisi di realtà aziendali in ottica di sviluppo e business development	Impostazione percorso	Assessor, Consulente strategico
	3	**Team**	Competenze organizzative/HR. Analisi delle esigenze formative delle figure scelte	Organizzativo	Consulente organizzativo
Organizzazione	4	**Call2Action**	Competenze strategiche legate alla sostenibilità e circolarità	Strategico	Consulente strategico
	5	**Progetto dell'Organizzazione**	Competenze organizzative/HR. Analisi della organizzazione in funzione delle figure disponibili e/o necessarie	Organizzativo	Consulente organizzativo
	6	**Allocazione della Organizzazione**	Competenze organizzative/HR. Analisi delle esigenze formative delle figure scelte	Organizzativo	Consulente organizzativo
	7	**Formazione**	Trasferimento competenze identificate nelle tappe precedenti	Allineamento competenze	Formatori con esperienza manageriale
Azione	8	**Lancio delle Azioni**	Competenze di project management	Operativo	Project Managers
	9	**Piano di Gestione dei Dati**	Competenze tecniche di gestione dati, competenze IT per eventuale informatizzazione	Operativo	Tecnico specialista
	10	**Certificazione e Comunicazione**	Competenze tecniche sul tipo di certificazione scelta e accompagnamento alla certificazione	Operativo	Tecnico specialista

Fig. 4. – Le 10 fasi di implementazione del Sistema, raggruppate in 3 Macrofasi

Tema		Formazione richiesta	Chi lo richiede	Perché lo richiede
a	Readiness	Formazione specifica su Economia Circolare e gestione degli scarti	Manager e aziende	Per aumentare la preparazione interna e la prontezza all'adozione di pratiche circolari
b	Complessità e innovazione	Competenze gestionali evolute e capacità di semplificazione	Sistema aziendale	Per affrontare la burocrazia e la percezione di complessità dei modelli circolari
c	Economia circolare come driver	Capacità progettuale e di innovazione di prodotto. Opportunità di sviluppo con l'Ecodesign	Manager e team tecnici	Per cogliere l'opportunità di crescita e superare barriere tecniche e di mercato
d	Competenze tecniche e manageriali	Conoscenze tecniche e abilità manageriali trasversali	Tutti i rispondenti	Per rendere attuabili e sostenibili i progetti di Economia circolare
e	Scalabilità e data-driven	Conoscenza del significato e delle opportunità della scalabilità e uso strategico dei dati	Aziende e manager	Per costruire modelli di crescita sostenibile e supportare le decisioni con dati concreti
f	Servitizzazione e produttizzazione	Comprensione di nuovi modelli di business e capacità di analisi delle opportunità	Imprese tradizionali	Per innovare l'offerta e differenziarsi rapidamente nel mercato attraverso modelli ibridi di prodotto-servizio
g	Economia circolare e scalabilità	Visione strategica e sviluppo di alternative	Manager e strategist	Per trasformare la circolarità in vantaggio competitivo e strutturare piani alternativi
h	Prospettive e ostacoli futuri	Change management e gestione del rischio	Aziende e leader aziendali	Per superare le resistenze interne e accompagnare il cambiamento in modo efficace
i	Esperienze aziendali e buone pratiche	Capacità di implementare soluzioni operative circolari, confronto attivo e capacità di benchmark nel proprio settore, cross contamination con settori diversi.	Settori attivi legati alla produzione industriale	Per capitalizzare esperienze già in corso e consolidare l'interesse crescente verso l'Economia circolare verso un mandato interno per un percorso consapevole, scalabile e di valore

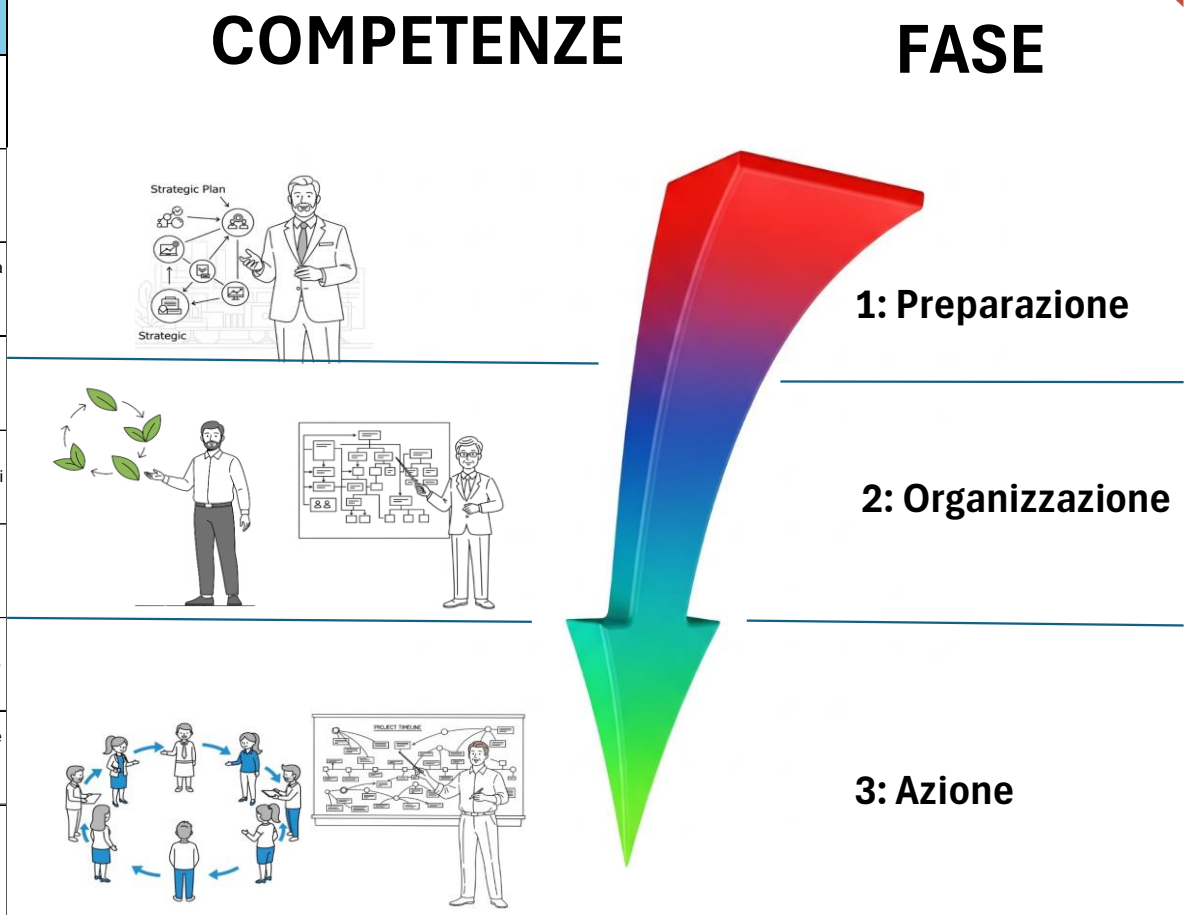


Fig. 5. – Dalle richieste di formazione emerse nella survey al Modello

2.1. Consapevolezza ad Alto Livello: La Visione Strategica

Il punto di partenza fondamentale per qualsiasi trasformazione aziendale è la **Consapevolezza ad Alto Livello**. In questa fase, la **Direzione Strategica** o l'Alta Direzione dell'azienda deve acquisire una comprensione profonda e non superficiale delle motivazioni che rendono l'adozione di un percorso di circolarità sostenibile e scalabile non più un'opzione, ma una vera e propria **necessità strategica**. Questo momento è cruciale perché stabilisce la direzione e l'impegno dell'intera organizzazione, rendendo chiaro il forte mandato necessario da parte della Direzione.

Per raggiungere questa consapevolezza, è essenziale avvalersi del **"parere di esperti" esterni** all'azienda. Questi professionisti, normalmente Consulenti di Direzione, con la loro esperienza e conoscenza specifica nel campo della sostenibilità e dell'economia circolare, possono offrire una prospettiva obiettiva e aggiornata e, soprattutto, dare una dimensione strategica. Il loro ruolo è quello di illustrare chiaramente:

- **Le dinamiche del nuovo contesto globale:** Le pressioni normative emergenti (es. Green Deal Europeo, tassonomia UE), le aspettative crescenti dei consumatori e degli investitori, e i rischi legati a un approccio lineare (es. volatilità dei prezzi delle materie prime, reputazione).
- **I benefici tangibili e intangibili:** Come la circolarità possa tradursi in efficienza dei costi (riduzione sprechi, riuso), creazione di nuove opportunità di mercato (prodotti e servizi innovativi), miglioramento dell'immagine aziendale, attrazione di talenti e accesso a nuove fonti di finanziamento legate alla sostenibilità.
- **Casi studio e best practice:** Esempi concreti di aziende, anche PMI, che hanno già intrapreso con successo percorsi circolari e scalabili, fornendo ispirazione e dimostrando la fattibilità pratica.

L'obiettivo finale di questa fase è che l'Alta Direzione non solo comprenda i concetti, ma ne internalizzi la **rilevanza strategica** per la propria specifica realtà aziendale, arrivando a una **convinzione profonda** che guiderà le decisioni future.

2.2. Assessment: Diagnosi e Direzione Iniziale

Una volta consolidata la consapevolezza a livello direzionale, il passo successivo è l'**Assessment**. Questa fase diagnostica è vitale per comprendere lo stato attuale dell'azienda in relazione ai principi di circolarità e sostenibilità e per delineare un percorso su misura. Si avvale di due strumenti principali:

- **Applicazione di strumenti standard:** Questo include l'utilizzo di metodologie riconosciute a livello internazionale per valutare l'impronta ambientale, l'analisi del ciclo di vita (LCA) dei prodotti, la mappatura dei flussi di materiali e energia, o la valutazione della maturità in termini di sostenibilità. Questi strumenti forniscono dati quantitativi e qualitativi, permettendo di identificare le aree di forza e, soprattutto, le principali lacune e opportunità. Normalmente in questa fase si agisce su due livelli di interazione:
    - **Erogazione di un questionario standard con risposte fisse e/o libere.** Questo permette di "fotografare" lo stato della Azienda, le sue esigenze, motivazioni e aspettative. Si assegna un voto di "readiness" in base la grado di maturità.
    - **Discussione dei risultati e e delle proposte.** Preparazione di proposte di focalizzazione e discussione delle prime attività che si ritengono da implementare. Si utilizza per la discussione l'output del processo precedente, cioè un report di restituzione che identifica una serie di proposte tailorizzate sulla realtà aziendale. Al di là della valutazione di maturità occorre infatti tracciare nel tempo le priorità della azienda con una prima valutazione in termini di tempi e costi sulle prime attività ed obiettivi che l'azienda si deve porre.

  Esistono diversi strumenti di assessment sul mercato ma il suggerimento è di valutare, più che lo strumento, consulenti con esperienza di direzione strategica che abbiano una visione di sistema e non siano solo specialisti di Sostenibilità. Si tratta, come si vede dal Modello organizzativo che stiamo sviluppando, della messa a punto di una visione strategica e integrata, non della semplice soluzione di un singolo tema tecnico magari posto da un Cliente.
- **Confronto con consulenti specialisti:** L'interazione continua con esperti esterni è fondamentale. Questi consulenti non si limitano a somministrare strumenti, ma interpretano i risultati, facilitano la riflessione interna e aiutano a tradurre i dati in azioni significative. È in questa fase che l'azienda inizia a **internalizzare le prime competenze**

specifiche sul tema e capire i valori che vorrà portare nella azienda. Chiaramente occorre mediare nella introduzione di figure in grado di interagire a tutti i livelli della catena interna di gestione della azienda: non servono i guru o i super specialisti se non sono coordinati da chi ha la visione strategica.

L'esito di questo assessment è la definizione di un **percorso di massima** per la transizione verso la circolarità e la sostenibilità, corredato da una prima **strategia di sviluppo**. Questo include l'identificazione di obiettivi preliminari, delle aree di intervento prioritarie e di un'ipotetica roadmap.

È molto importante condividere i risultati dell'assessment a tutti i livelli della realtà aziendale attraverso momenti dedicati di scambio da cui spesso emergono in libertà suggerimenti e azioni di miglioramento dalla viva voce di chi conosce perfettamente il ciclo produttivo della azienda ma non ha mai potuto lavorare con la creatività. Si possono creare in questa fase anche gruppi di lavoro specifici per approfondire alcuni dei temi o proposte emersi dall'assessment.

2.3. Team: Strutturare la Governance del Progetto

Con una strategia embrionale in mano, la fase del **Team** si concentra sulla strutturazione della governance interna del progetto. È qui che l'impegno strategico si traduce in una **responsabilità operativa** chiara e definita. Le azioni chiave includono:

- **Identificazione del Team Interno:** Si individua un gruppo di risorse interne, spesso provenienti da diverse funzioni aziendali (produzione, R&D, marketing, acquisti, finanza), da responsabilizzare direttamente sullo sviluppo sostenibile e circolare. La diversità di prospettive è cruciale per un approccio olistico.
- **Definizione del Comitato di Gestione del Progetto:** Questo comitato, composto da figure chiave, assume il ruolo di organo decisionale e di coordinamento. È il punto di riferimento per l'avanzamento del progetto e per l'allineamento con gli obiettivi dell'Alta Direzione.
- **Nomina di un Referente Interno:** Una persona dedicata, con autorità e risorse, diventa il fulcro operativo del progetto, responsabile della supervisione quotidiana, della comunicazione interna ed esterna al comitato e del monitoraggio delle attività. Occorre prestare la massima attenzione alla scelta di questa figura: come referente di un piano strategico di organizzazione e sviluppo scalabile deve essere una figura di primo piano a riporto diretto della Direzione. Idealmente deve essere in grado di interagire su livello di parità con i top manager della azienda definendo e mettendo a terra con sicurezza le linee guida dello sviluppo.

- **Assegnazione del Budget:** Viene allocato un budget iniziale, fondamentale per avviare le prime attività, le consulenze esterne e le eventuali iniziative di formazione. La disponibilità di risorse economiche è un segnale tangibile dell'impegno aziendale.
- **Elaborazione di un Piano di Massima per i Primi Obiettivi:** Si definiscono gli obiettivi a breve e medio termine, con relative scadenze e indicatori di successo preliminari. Questo piano serve da guida per le prime azioni concrete.
- **Valutazione della Necessità di Supporto Esterno:** Si identifica dove e come le competenze specialistiche esterne (già coinvolte o da ingaggiare) potranno continuare a supportare il team interno, garantendo un'integrazione fluida tra know-how esterno e interno.

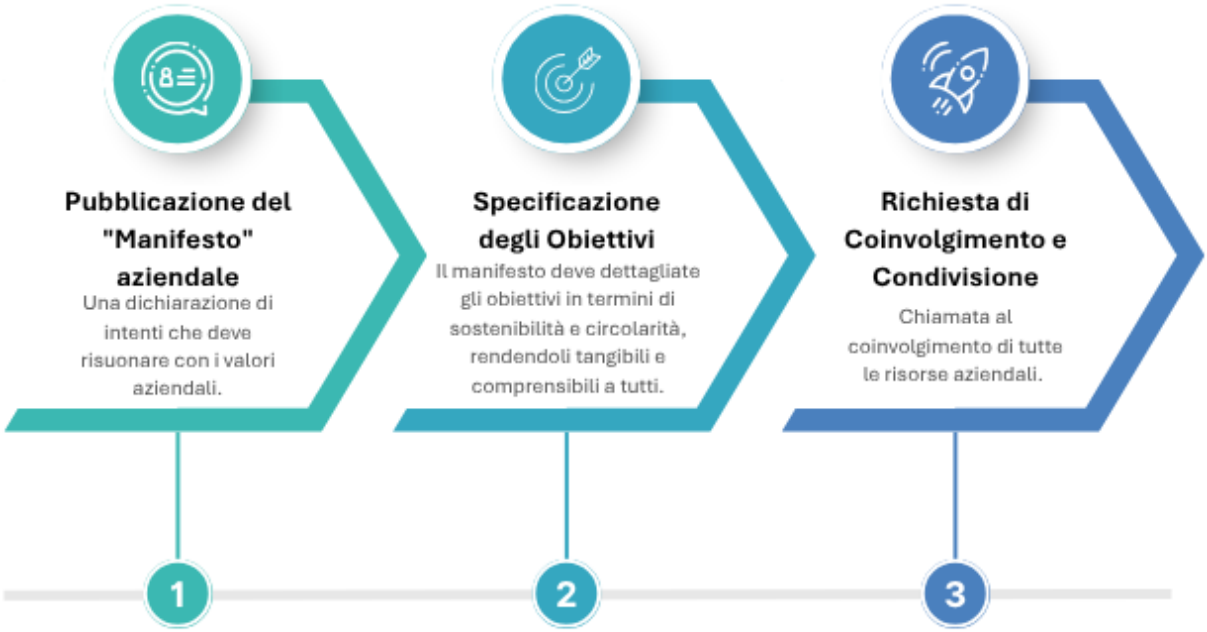
2.4. Call2Action: Coinvolgimento e Condivisione Organizzativa

La fase di **Call2Action** è un momento cruciale per la comunicazione interna e la mobilitazione di tutta l'azienda. L'obiettivo è trasformare l'iniziativa della Direzione in un impegno condiviso a tutti i livelli.

- **Pubblicazione del "Manifesto" aziendale:** L'Alta Direzione redige e diffonde un documento programmatico, un vero e proprio "manifesto", che articola in modo chiaro e ispirante gli obiettivi strategici legati alla sostenibilità e alla circolarità. Questo manifesto non è un semplice comunicato, ma una dichiarazione di intenti che deve risuonare con i valori aziendali.
- **Specificazione degli Obiettivi:** Il manifesto deve dettagliate gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere in termini di sostenibilità e circolarità, rendendoli tangibili e comprensibili a tutti. Questi potrebbero includere la riduzione degli sprechi, l'adozione

di materiali riciclati, l'ottimizzazione energetica o la creazione di nuovi modelli di business basati sul riutilizzo.

- **Richiesta di Coinvolgimento e Condivisione:** Al di là della mera informazione, il manifesto lancia una vera e propria chiamata al coinvolgimento di tutte le risorse aziendali. Si sollecita la partecipazione attiva, la proposizione di idee, la condivisione di valori e la responsabilità individuale nel raggiungimento degli obiettivi. L'obiettivo è creare una cultura aziendale in cui la sostenibilità sia parte integrante del DNA di ogni dipendente.



Questa fase è fondamentale per superare la percezione che la sostenibilità sia un'iniziativa isolata o unicamente a carico di un team specifico, trasformandola in una **visione collettiva**.

2.5. Progetto dell'Organizzazione: Ridisegnare la Struttura per la Sostenibilità

Il **Progetto dell'Organizzazione** è la fase in cui il Comitato di Gestione del progetto traduce la strategia e gli obiettivi in una **struttura organizzativa** capace di supportare efficacemente il percorso intrapreso. Non si tratta solo di aggiungere compiti, ma di ripensare ruoli e responsabilità.

- **Definizione della Nuova Organizzazione:** Il Comitato analizza le esigenze del progetto e propone una revisione della struttura organizzativa. Questo può comportare la creazione di nuove funzioni o dipartimenti dedicati alla sostenibilità, l'integrazione di

responsabilità circolari nei ruoli esistenti, o la definizione di nuove linee di riporto. L'obiettivo è garantire che ci sia una chiara accountability e che le risorse siano allineate agli obiettivi. Nelle aziende più strutturate p.es. possono essere definite le seguenti figure, non necessariamente tutte a riporto dirette del responsabile del team:

- **Sustainability manager.** Responsabile del team, a riporto della prima linea di direzione. Competenze di sostenibilità e modelli operativi circolari. A lui riportano:
  - **Responsabile dei progetti di integrazione IT**. Segue la messa a punto della reportistica e della eventuale automazione della raccolta dati. Interagisce con Funzione IT.
  - **Responsabile rapporti con i Fornitori**. Definisce le nuove politiche di acquisto sostenibile a supporto della funzione Acquisti.
  - **Responsabile delle certificazioni**. Segue i processi di ottenimento e mantenimento delle certificazioni di sostenibilità.
  - **Responsabile dei progetti di circolarità**. Segue e controlla i progetti specifici di circolarità, misurandone il successo e mettendone a terra i processi specifici. Interagisce con funzione Operations/Produzione.
  - **Responsabile bandi e finanziamenti**. Segue l'utilizzo di eventuali bandi a sostegno del budget di sviluppo. Interagisce con la funzione Finance.

Chiaramente la strutturazione del team e la suddivisione delle responsabilità tra le funzioni possono essere molto diverse in funzione della dimensione della azienda e del budget allocabile, ricordando come la sostenibilità "economica" debba essere sempre la base di ogni sviluppo.

- **Introduzione di Nuove Figure Specialistiche:** Si valuta l'eventuale necessità di inserire in azienda nuove figure professionali con competenze altamente specialistiche in sostenibilità, economia circolare, LCA, gestione dei dati ambientali, o ingegneria dei materiali sostenibili. La pianificazione di queste introduzioni avviene secondo un piano temporale realistico.
- **Impatto sulla Definizione del Budget:** Ogni modifica organizzativa con riallocazione e/o introduzione di nuove risorse ha un impatto diretto sul budget. In questa fase, il budget iniziale viene rivisto e allocato in modo più dettagliato e incrementale, assicurando la disponibilità delle risorse finanziarie necessarie per la nuova struttura e per le attività previste.

2.6. Allocazione della Organizzazione: Stabilizzare il Team di Gestione

La fase di **Allocazione della Organizzazione** è la concretizzazione della fase "Progetto della Organizzazione". Qui si passa dalla pianificazione alla messa in atto, definendo in modo formale e operativo le nuove responsabilità e la composizione del team.

- **Definizione e Spostamento delle Responsabilità:** Si formalizzano i nuovi ruoli, le responsabilità e le interazioni tra i membri del team e le altre funzioni aziendali. Questo può includere la revisione delle descrizioni di lavoro, la definizione di KPI specifici legati alla sostenibilità e la comunicazione interna delle nuove strutture.
- **Creazione del Team Stabile di Gestione della Sostenibilità:** Questo passaggio è cruciale per la continuità e l'efficacia del percorso. Si costituisce un team dedicato e stabile, con risorse allocate in modo permanente o semi-permanente, la cui missione principale è la gestione, il monitoraggio e l'evoluzione delle iniziative di sostenibilità e circolarità. Questo team diventerà il motore del cambiamento e il punto di riferimento per tutte le attività future.

2.7. Formazione: Sviluppo delle Competenze

La **Formazione** è il pilastro su cui si fonda la capacità dell'azienda di implementare e sostenere il cambiamento. Non si tratta di un singolo corso, ma di un **piano articolato e integrato** che mira a sviluppare diverse tipologie di competenze a vari livelli gerarchici. Questo piano deve essere dinamico e adattato alla specifica realtà aziendale. I principali percorsi formativi possono essere raggruppati come segue:

- **Competenze Base su Sostenibilità e Circolarità per l'Alta Direzione:**
    - **Linguaggio e Concetti Fondamentali:** Introduzione alla terminologia chiave della sostenibilità (ESG, triplice bottom line, materialità) e dell'economia circolare (ciclo di vita del prodotto, ecodesign, simbiosi industriale).
    - **Normative e Contesto:** Approfondimento del quadro normativo europeo e italiano (es. direttive sul reporting di sostenibilità, normative sui rifiuti, incentivi fiscali per l'economia circolare).
    - **Stato dell'Arte e Scenario:** Analisi dello scenario attuale, delle tendenze globali e delle previsioni future in ambito sostenibilità e circolarità.
    - **Esperienze, Opportunità e Storie di Successo:** Presentazione di casi concreti e ispiranti di aziende che hanno trasformato la sostenibilità in un vantaggio competitivo, focalizzandosi su opportunità di mercato e innovazione. L'obiettivo

è fornire all'Alta Direzione una visione chiara delle opportunità e delle implicazioni strategiche.

- **Reskilling Competenze Manageriali per la Prima Linea:**

  Questo modulo è cruciale per i **manager di prima linea**, che saranno i veri driver del cambiamento operativo. Non si tratta solo di conoscenze tecniche, ma di **soft skill** fondamentali.

  - **Competenze Base su Sostenibilità e Circolarità:** Ripresa dei concetti fondamentali (linguaggio, normative, scenario) con un taglio più orientato all'applicazione pratica.
  - **Soft Skill Essenziali per il Manager Sostenibile:**
    - **Leadership Trasformativa:** Capacità di ispirare e guidare i team attraverso il cambiamento, superando resistenze e promuovendo una mentalità proattiva verso la sostenibilità.
    - **Pensiero Sistemico:** Abilità di comprendere le interconnessioni tra le diverse funzioni aziendali e tra l'azienda e l'ecosistema esterno, identificando le opportunità di sinergia e ottimizzazione in ottica circolare.
    - **Gestione del Cambiamento:** Strumenti e metodologie per gestire efficacemente le fasi di transizione, coinvolgere i dipendenti e affrontare le sfide culturali.
    - **Innovazione e Creatività:** Promuovere un approccio orientato alla ricerca di soluzioni innovative per problemi di sostenibilità (es. nuovi materiali, processi a basso impatto).
    - **Collaborazione e Networking:** Sviluppare la capacità di collaborare in ottica di squadra sia internamente (tra dipartimenti) che esternamente (con fornitori, clienti, partner) per creare valore circolare.
    - **Comunicazione Efficace:** Trasmettere in modo chiaro e persuasivo gli obiettivi e i progressi in ambito sostenibilità a tutti i livelli dell'organizzazione.

- **Competenze Avanzate su Sostenibilità e Circolarità per la Prima Linea:**

  Questo modulo approfondisce le conoscenze di base e le applica in contesti specifici.

  - **Approfondimento e Realizzazione di Scenari Specifici:** Analisi dettagliata di come i principi di sostenibilità e circolarità si applicano alle diverse funzioni

aziendali (es. in produzione: ottimizzazione dei processi, riduzione scarti; in R&D: ecodesign; in logistica: logistica inversa; in marketing: comunicazione di prodotto sostenibile).

- **Sviluppo di Piani e Obiettivi Funzionali:** Messa a punto di piani d'azione concreti e obiettivi misurabili per ciascuna funzione, allineati alla strategia generale di sostenibilità.
- **Condivisione e Allineamento:** Sessioni di lavoro collaborative per garantire che tutti i piani funzionali siano integrati e sinergici, evitando silos e ottimizzando l'impatto complessivo.

- **Competenze Base su Sostenibilità e Circolarità per Tutte le Risorse Aziendali:**

  Questo modulo mira a creare una cultura aziendale diffusa della sostenibilità.

  - **Linguaggio e Concetti di Base:** Introduzione semplificata ma chiara dei concetti chiave, accessibile a tutti i livelli dell'organizzazione.
  - **Normative e Scenari:** Una panoramica semplificata ma informativa sul contesto normativo e sullo stato dell'arte, per far comprendere l'importanza del proprio ruolo.
  - **Esperienze, Opportunità e Storie di Successo Interno/Esterno:** Presentazione di esempi pratici e rilevanti per le attività quotidiane, mostrando come anche piccole azioni individuali possano contribuire al quadro generale.
  - **Coinvolgimento nel Piano:** Promuovere la partecipazione attiva di tutte le forze aziendali, incoraggiando suggerimenti, idee e pratiche sostenibili nella routine lavorativa. L'obiettivo è trasformare ogni dipendente in un ambasciatore della sostenibilità aziendale.

2.8. Lancio delle Azioni: Dalla Strategia al Progetto Concreto

La fase di **Lancio delle Azioni** segna il passaggio dall'organizzazione e formazione all'implementazione pratica. Si definiscono e si avviano i primi **progetti concreti** che tradurranno la strategia in risultati misurabili.

- **Definizione dei Progetti Specifici:** Non si tratta di iniziative generiche, ma di un numero definito di progetti mirati, ciascuno con obiettivi chiari e delimitati. Questi possono includere la riduzione del consumo di energia, l'implementazione di un programma di riciclo interno, lo sviluppo di un prototipo di prodotto circolare, o l'ottimizzazione di una fase del processo produttivo in chiave sostenibile.
- **Piano Integrato Temporale di Sviluppo:** Ogni progetto viene inserito in un piano temporale complessivo, che ne definisce la sequenza, le dipendenze e le milestones. L'integrazione tra i diversi progetti assicura sinergie e un'ottimizzazione delle risorse.

La definizione di queste attività come "progetto" è fondamentale perché impone una metodologia rigorosa e strutturata, tipica del project management. Questo significa individuare fin dall'inizio:

- **Obiettivi di Costo e Tempi:** Un budget specifico e una scadenza chiara per ogni progetto.
- **Responsabile del Progetto:** Una figura interna o esterna con la piena responsabilità del successo del progetto.

- **Dati necessari:** Quali informazioni e metriche saranno necessarie per la realizzazione e il monitoraggio.
- **Indicatori di Successo (KPI):** Criteri misurabili per valutare l'efficacia e il raggiungimento degli obiettivi del progetto (es. riduzione % di CO2, aumento % di materiali riciclati, risparmio economico generato ecc.).

2.9. Piano di Gestione dei Dati: Misurare e Monitorare la Sostenibilità

Il successo e la credibilità di qualsiasi percorso di sostenibilità dipendono dalla capacità di **misurare, gestire e comunicare i dati** in modo accurato e trasparente. Nel panorama aziendale odierno, la **sostenibilità** e l'**economia circolare** non sono più argomenti di nicchia, ma leve strategiche fondamentali per la crescita, l'innovazione e la resilienza, soprattutto per le Piccole e Medie Imprese (PMI). Per trasformare l'impegno in risultati concreti e comunicabili, è essenziale implementare un **sistema di reporting efficace e scalabile**. Questo sistema permetterà di monitorare i progressi, identificare le aree di miglioramento e dimostrare il valore tangibile delle iniziative di sostenibilità e circolarità, il tutto adattandosi agilmente alle specificità di una PMI senza complessità inutili.

Un sistema di reporting robusto e scalabile si basa sulla **misurazione di indicatori chiave (KPI)**, i quali devono essere attentamente selezionati per riflettere gli obiettivi strategici dell'azienda. L'obiettivo non è solo raccogliere dati, ma trasformarli in **insight azionabili** che possano guidare le decisioni future e permettere una crescita strutturata.

Il **Piano di Gestione dei Dati** è la base per questa capacità.

- **Definizione della Raccolta, Gestione e Monitoraggio:** In funzione delle azioni intraprese e del piano integrato di sviluppo, si stabiliscono le modalità precise con cui verranno raccolti i dati relativi alla sostenibilità (es. consumo energetico, emissioni, quantità di rifiuti, consumo idrico, sourcing di materiali). Si definiscono i processi per la gestione di questi dati nel tempo, inclusa la loro archiviazione, validazione e analisi. L'output di questa fase è la definizione e messa in opera del sistema aziendale di reporting che a vari livelli produce le informazioni da condividere. Su questa base agirà poi anche la comunicazione verso gli stakeholder esterni.
- **Supporto dell'IT per l'Automazione:** Il ruolo della funzione IT è cruciale. Con il suo supporto, si valutano e si definiscono le eventuali necessità o opportunità per l'**automazione di alcuni processi di raccolta dati**. Questo può includere l'implementazione di sensori, l'integrazione con sistemi ERP o MES esistenti, o l'introduzione di software specifici per la gestione della sostenibilità (ESG software).

- **Creazione di un Sistema Informatizzato di Gestione:** L'obiettivo a lungo termine è la creazione di un sistema informatizzato che consenta di raccogliere, elaborare, analizzare e visualizzare i dati di sostenibilità in modo efficiente, affidabile e in tempo reale. Questo non solo facilita il reporting, ma supporta anche le decisioni strategiche basate su dati concreti.
- **Creazione di un set di indicatori chiave (KPI – Key performance Indicators**).

Suggeriamo come esempio una serie di indicatori di base, riorganizzati e dettagliati per un'implementazione pratica e scalabile in una PMI, focalizzati su sostenibilità e circolarità. Quelli proposti sono solo alcuni, l'azienda può naturalmente scegliere questi o altri indicatori in funzione del proprio business. Si suggerisce comunque di concentrarsi su pochi indicatori significativi, definendo con precisione il destinatario e l'obiettivo che si vuole ottenere per ogni indicatore.

A. Misurare l'Efficacia delle Azioni e il Coinvolgimento Organizzativo

- **A.1. Efficacia delle iniziative di Sostenibilità e Circolarità:** Questo KPI valuta quanto le azioni intraprese (es. nuove politiche di approvvigionamento, ottimizzazione dei processi produttivi, sviluppo di prodotti circolari) stiano effettivamente contribuendo al raggiungimento degli **obiettivi specifici di sostenibilità e circolarità** prefissati dall'azienda (es. riduzione delle emissioni di CO2, aumento del tasso di riuso di materiali, diminuzione dei consumi idrici). Si può misurare attraverso **feedback qualitativi** (interviste ai responsabili di funzione, analisi dei successi progettuali) e **quantitativi** (variazione dei KPI correlati, ROI delle iniziative sostenibili).

- **A.2. Percentuale di Coinvolgimento della Forza Lavoro nelle Pratiche Sostenibili:** Misura la **percentuale di dipendenti** che, tramite sondaggi interni, piattaforme di idee o altri metodi di feedback, partecipano attivamente o propongono miglioramenti legati alla sostenibilità e alla circolarità. Un punteggio elevato indica una cultura aziendale in cui la sostenibilità è percepita come una responsabilità e un'opportunità condivisa, non solo come un compito dell'Alta Direzione.
- **A.3. Efficacia del Coinvolgimento degli Stakeholder Esterni:** La sostenibilità è un ecosistema. Questo indicatore valuta quanto efficacemente l'azienda riesca a coinvolgere **tutti i suoi stakeholder esterni** (clienti, fornitori, partner tecnologici, comunità locale) nelle iniziative di sostenibilità e circolarità. Si possono analizzare la partecipazione a iniziative congiunte, il feedback su prodotti/servizi circolari, l'integrazione di criteri di sostenibilità nelle catene di fornitura (es. certificazioni dei fornitori).
- **A.4. Formazione e Competenze in Sostenibilità e Circolarità:** La formazione è il motore del cambiamento. Si monitora la **frequenza e il numero di attività formative** specificamente pensate per sviluppare competenze in sostenibilità e circolarità (es. corsi di ecodesign, workshop sull'analisi del ciclo di vita, seminari sulla normativa ambientale). È fondamentale tracciare la **percentuale della forza lavoro partecipante** e, soprattutto, l'**impatto dell'apprendimento sui comportamenti professionali** (es. introduzione di nuove pratiche sostenibili nei reparti, cassetto delle idee, riduzione degli scarti, innovazione di processo/prodotto).

B. Sviluppo e Ottimizzazione dei Processi e Prodotti Circolari

- **B.1. Numero e Successo di Progetti di Economia Circolare:** Questo indicatore quantifica il **numero di progetti concreti** (es. riprogettazione di un prodotto per la durabilità, implementazione di un sistema di raccolta e riutilizzo degli scarti di produzione, partnership per la simbiosi industriale) avviati e completati con successo. Per "successo" si intende il raggiungimento degli obiettivi predefiniti in termini di impatto ambientale (es. riduzione rifiuti), efficienza economica (es. risparmio di materie prime) e scalabilità.
- **B.2. Percentuale di Materiali Riciclati/Rinnovabili Utilizzati:** Traccia la **percentuale di materie prime seconde** (riciclate) o **rinnovabili** impiegate nei processi produttivi o nei prodotti finiti rispetto al totale dei materiali utilizzati. Questo è un indicatore diretto dell'impegno verso la circolarità del prodotto.

- **B.3. Riduzione del Consumo di Risorse (Energia, Acqua, Materie Prime):** Misura la **variazione percentuale** nel consumo di risorse critiche (energia, acqua, materie prime vergini) per unità di prodotto o servizio. Un dato in riduzione indica un miglioramento dell'efficienza e un approccio più sostenibile alla produzione.
- **B.4. Riduzione della Produzione di Rifiuti e Tasso di Recupero:** Valuta la **riduzione della quantità di rifiuti** generati e la **percentuale di questi rifiuti che viene recuperata** (riciclata, riutilizzata, compostata) rispetto al totale dei rifiuti prodotti. È un KPI fondamentale per l'economia circolare.

C. Monitoraggio e Valutazione dell'Impatto Sistemico e della Scalabilità

- **C.1. Cambiamenti nell'Impronta di Carbonio (o Ambientale) Aziendale:** Misura la **variazione dell'impronta di carbonio** (emissioni GHG) o di altri indicatori di impatto ambientale complessivo dell'azienda. Questo può essere calcolato per unità di prodotto, per fatturato o per dipendente, consentendo di monitorare i progressi nel tempo e la scalabilità dell'impatto positivo.
- **C.2. Analisi delle Pratiche di Approvvigionamento Sostenibile:** Si esamina l'efficacia delle **pratiche di procurement** introdotte per garantire una catena di fornitura più sostenibile e circolare. Questo può includere la percentuale di fornitori valutati su criteri ESG, l'adozione di clausole di sostenibilità nei contratti o l'aumento degli acquisti da fonti certificate.
- **C.3. Impatti Sproporzionati e/o Negativi Rilevati:** Un sistema di reporting robusto deve anche identificare eventuali **impatti sproporzionati e/o negativi** correlati all'implementazione delle pratiche di sostenibilità e circolarità (es. aumento dei costi non preventivato, complessità operative inattese). Questo richiede un'analisi critica per affinare le strategie e garantire una transizione equa e controllata.
- **C.4. Variazioni nei Costi Operativi Legati alla Sostenibilità:** Traccia le **variazioni nei costi operativi** direttamente attribuibili alle iniziative di sostenibilità e circolarità (es. risparmi energetici, costi per la gestione dei rifiuti, investimenti in tecnologie pulite). Questo aiuta a quantificare il ROI delle iniziative sostenibili e a dimostrarne la scalabilità economica.
- **C.5. Tracciabilità e Monitoraggio dei Prodotti/Servizi Circolari:** La capacità di tracciare la vita utile dei prodotti, il loro ritorno nel ciclo produttivo o la loro rigenerazione. Questo include il monitoraggio delle **opportunità di estensione del ciclo di vita** e dei loro impatti e risultati (es. numero di prodotti riparati/rigenerati, quantità di materiali recuperati).

- **C.6. Accessibilità delle Informazioni e Trasparenza del Reporting:** La trasparenza è fondamentale. Si valuta l'**accessibilità delle informazioni** relative alla sostenibilità e circolarità (es. politiche interne, rapporti di sostenibilità, progressi sui KPI) e l'**efficacia dei metodi e dei mezzi di comunicazione** utilizzati per diffonderle (es. sito web, intranet, comunicazioni ai clienti).

Per mettere a punto un efficace sistema di misurazione e valutazione, è estremamente utile fare riferimento a **framework e standard riconosciuti**, adattandoli alla dimensione e alle risorse della PMI. Alcuni riferimenti chiave includono:

- **GRI Standards (Global Reporting Initiative):** Sebbene complessi per una piccola realtà, i GRI forniscono un'ottima base per comprendere quali argomenti di sostenibilità sono rilevanti e come misurarli. Una PMI può selezionare gli indicatori più pertinenti al proprio settore e livello di maturità.
- **Framework dell'Economia Circolare (es. Ellen MacArthur Foundation):** Questi framework offrono modelli specifici e metriche per valutare la circolarità di prodotti, processi e modelli di business.
- **Standard ISO della Serie 14000 (Gestione Ambientale) o ISO 26000 (Responsabilità Sociale):** Sebbene sottintendano una certificazione, i principi e le metodologie sottostanti possono guidare una PMI nell'organizzazione interna dei processi legati alla sostenibilità.
- **Linee Guida per il Bilancio di Sostenibilità (per PMI):** Molti organismi di settore o associazioni di categoria stanno sviluppando anche a livello europeo linee guida semplificate per il reporting di sostenibilità specifiche per le PMI, che possono essere un ottimo punto di partenza.

L'implementazione scalabile significa iniziare con pochi indicatori chiave, facilmente misurabili con le risorse interne, per poi espandere il sistema man mano che l'azienda acquisisce maggiore esperienza, competenza e risorse. L'importante è che il sistema sia **agile, integrato** nei processi aziendali esistenti e capace di fornire **insight rilevanti** per la Direzione, trasformando il reporting da un mero adempimento a uno **strumento strategico di crescita circolare e sostenibile.**

2.10. Certificazione e Comunicazione: Integrare gli stakeholders esterni

Il successo di una riorganizzazione interna non si ferma allo sviluppo di nuovi modelli operativi ma deve essere portato sia verso l'interno, comunicando e coinvolgendo tutte le forze aziendali nei successi ottenuti che verso l'esterno in integrazione con i Clienti e la propria supply chain.

- **Fornitori**. Creazione di una supply chain "sostenibile" attraverso la negoziazione e la condivisione di nuove regole e obiettivi. Messa a punto di obiettivi e programmi comuni di formazione e certificazione. Ridefinizione della catena di fornitura in ottica di circolarità.
- **Clienti**. Forte approccio alla comunicazione verso il mercato dei nuovi valori progettati e integrati nel nuovo corso aziendale. Riprogettazione dei canali standard di comunicazione (website, comunicazione istituzionale) e sviluppo della comunicazione in modalità multichannel.

In questa fase si suggerisce di creare Gruppi di Lavoro specifici con i Fornitori ed i clienti che permettono di lavorare su più direttrici, p.es.:

- **Interpretazione dei valori riconosciuti dal mercato**. Si possono dare p.es. risposte a domande del tipo: *qual è la vera ed unica certificazione, tra le tante disponibili nel mio settore, che viene realmente riconosciuta dai miei clienti ideali*? Oppure: *come distinguere tra green washing e reale valore nella comunicazione dei miei fornitori*?
- **Benchmarking con i concorrenti**. Occorre posizionarsi un passo avanti alla concorrenza, mai troppo avanti e mai indietro.
- **Networking**. Unendo tecnici, professionisti ed istituzioni, p.es. Università, Confindustria, Associazioni dei Manager in momenti codificati di scambio è possibile mantenere in azienda un aggiornamento continuo sui temi e le best practices della sostenibilità e della circolarità.

Per riassumere le azioni che suggeriamo, possiamo suggerire alcune buone pratiche:

- **Comunicazione interna**. Il ruolo della **comunicazione interna** è duplice e fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa di sostenibilità e circolarità in una PMI. Da un lato, è indispensabile per **dare a ogni singolo dipendente una voce e un senso di appartenenza** all'interno della propria organizzazione, rendendoli parte attiva del percorso. Dall'altro lato, serve a **informare, istruire e supportare** tutti i dipendenti nell'adottare comportamenti e pratiche che riflettano gli obiettivi di sostenibilità in ogni aspetto della loro vita lavorativa.

  Gli elementi centrali per sviluppare una strategia di comunicazione interna efficace in questo ambito sono la **trasparenza** sui progressi e sulle sfide, e l'utilizzo di un **linguaggio chiaro, inclusivo e stimolante** che favorisca l'engagement. I canali di comunicazione possono essere molteplici e dovrebbero essere utilizzati in modo sinergico:

  - **Promozione e diffusione di tool digitali:** Incoraggiare l'utilizzo di piattaforme collaborative come **forum dedicati** (es. "Idee Green per la Nostra Azienda"), **blog di discussione** su temi specifici (es. "Risparmio Energetico in Ufficio", "Il

Riciclo al Dettaglio") o **app sviluppate ad hoc** che permettano di condividere best practice, proporre suggerimenti e accedere a risorse formative specifiche.

- **Sezione intranet dedicata:** Creare uno spazio sulla **intranet aziendale** che funga da hub centrale per tutte le informazioni relative alla sostenibilità e circolarità. Qui dovrebbero essere disponibili:
    - **Dashboard interattive** con la valutazione degli interventi e dei risultati raggiunti (es. riduzione emissioni, risparmio idrico, percentuale di materiali riciclati).
    - **Report periodici** (mensili/trimestrali) sui progressi, resi accessibili e comprensibili a tutti i livelli.
    - **Documenti chiave** (es. politiche di sostenibilità, codice etico, obiettivi ESG).
- **Utilizzo dei social media aziendali interni:** Creare gruppi o canali dedicati sui social media interni (o piattaforme simili a social, se disponibili) per **incoraggiare la discussione e il confronto** sui temi della sostenibilità. Questo facilita lo scambio di idee, il problem solving collaborativo e la celebrazione dei successi a livello di team.
- **Newsletter aziendale o altri media interni:** Utilizzare la **newsletter aziendale**, bollettini interni o schermi informativi nelle aree comuni per comunicare regolarmente l'impegno dell'azienda nella sostenibilità e circolarità, evidenziando successi, nuovi progetti, testimonianze dei dipendenti e consigli pratici per un comportamento più sostenibile.
- **Meeting ad hoc per la presentazione dei risultati:** Organizzare **incontri annuali o semestrali dedicati** alla presentazione dei risultati raggiunti in ambito sostenibilità e circolarità. Queste riunioni non sono solo informative, ma momenti per ringraziare i team, celebrare i traguardi e rilanciare gli obiettivi futuri, sempre con la partecipazione ed il commitment della Alta Direzione.
- **Eventi aziendali tematici:** Creare **eventi aziendali appositamente concepiti** per promuovere la sostenibilità e la circolarità (es. "Giornata Green Aziendale", "Eco-Contest per Dipartimenti", "Innovation Lab su Prodotti Circolari", "Speech di Esperti di Sostenibilità"). Questi eventi possono includere premiazioni, workshop interattivi e momenti di team building orientati alla sostenibilità.
- **Workshop formativi e sessioni di apprendimento:** Implementare, dopo il piano iniziale di formazione un **piano di formazione continuo** con workshop e sessioni di apprendimento per aumentare le **competenze culturali e tecniche**

a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo può includere moduli sull'ecodesign, la gestione circolare dei rifiuti, l'efficienza energetica, o la comprensione delle normative ambientali, adattati ai diversi ruoli.

Per favorire un engagement profondo e proattivo, è cruciale fornire ai dipendenti la possibilità di **presentare suggerimenti e feedback** sui possibili miglioramenti da apportare ai processi di sostenibilità e circolarità. Questo può avvenire attraverso:

- **Riunioni tematiche** appositamente create.
- **Focus group** con rappresentanti di diversi reparti.
- **Canali fisici** (es. cassette delle idee "verdi") o **virtuali** (es. moduli online, chatbot dedicati) che permettano di raccogliere valutazioni, suggerimenti e segnalazioni di opportunità.

La strategia vincente risiede nell'utilizzo di **più strumenti di comunicazione combinati fra loro**, selezionandoli con intelligenza in base ai target interni e agli obiettivi specifici che l'azienda vuole raggiungere in ogni fase del suo percorso di sostenibilità.

- **Comunicazione esterna.** Sotto il profilo della **comunicazione esterna, le PMI possono adottare strategie moderne e impattanti** per affermare il proprio impegno e i risultati ottenuti in termini di sostenibilità e circolarità, attingendo anche a best practice di aziende leader:
  - **Supportare i "Sustainability Resource Groups" (SRG) o Eco-Team:** Molti "Eco-Team" o "Sustainability Resource Groups" possono nascere come movimenti spontanei interni e trasformarsi in iniziative ufficiali, sponsorizzate dall'azienda. Quando questi gruppi si impegnano in progetti con impatto esterno (es. pulizia di aree verdi, collaborazione con organizzazioni ambientaliste locali, progetti di simbiosi industriale con altre aziende del territorio), la loro attività comunica in maniera molto potente l'impegno genuino dell'azienda nella sostenibilità.
  - **Diffondere "Manifesti" o Campagne di Sostenibilità e Circolarità:** Lanciare **"manifesti" aziendali o campagne di comunicazione** che articolino l'impegno dell'azienda verso uno o più pilastri della sostenibilità (es. riduzione dell'impronta di carbonio, zero-waste, prodotti a fine vita). L'obiettivo è comunicare all'esterno non solo una visione, ma un impegno concreto.
    - *Esempio:* Una PMI del settore manifatturiero potrebbe lanciare un "Decalogo Circolare del Prodotto", dieci semplici regole che illustrano come i suoi prodotti sono progettati per essere duraturi, riparabili e riciclabili, e come l'azienda gestisce i materiali a fine vita. Questo

potrebbe evolvere in una "Policy di Progettazione Circolare" condivisa con clienti e fornitori, diventando una best practice settoriale.

- **Organizzare Contest per l'Innovazione Sostenibile:** Lanciare concorsi rivolti a talenti interni o esterni (giovani innovatori, startup, studenti) per premiare progetti che promuovono la sostenibilità e la circolarità.
    - *Esempio:* Una PMI tessile potrebbe lanciare un "Circular Fashion Award" rivolto a giovani designer, chiedendo progetti di capi realizzati con materiali riciclati o secondo principi di design for disassembly. Il concorso non solo attirerebbe talenti, ma comunicherebbe l'impegno dell'azienda nell'innovazione sostenibile e nella promozione di nuove visioni nel proprio settore.
- **Comunicare il proprio Impegno Sociale e Ambientale:** Le iniziative aziendali legate a volontariato, beneficenza e impegno sociale/ambientale sono veicoli potentissimi per raggiungere un pubblico vasto.
    - *Esempio:* Una PMI agricola potrebbe lanciare un'iniziativa "Raccolto Sostenibile per la Comunità", dove parte dei proventi da prodotti coltivati con pratiche sostenibili viene donata a enti locali per progetti ambientali (es. riqualificazione di aree verdi, educazione ambientale nelle scuole). Oppure, una PMI del settore legno-arredo potrebbe comunicare il suo impegno nella riforestazione di aree locali, magari coinvolgendo i dipendenti in giornate dedicate alla piantumazione di alberi, amplificando il messaggio sulla sua sostenibilità ambientale.
- **Utilizzare i Podcast e lo Storytelling della Sostenibilità:** I podcast sono un mezzo di comunicazione in forte crescita, particolarmente efficace per raggiungere un pubblico giovane e per raccontare storie in modo approfondito.
    - *Esempio:* Una PMI tecnologica potrebbe lanciare una serie di "Circular Tech Talks", podcast in cui manager, ingegneri e dipendenti condividono le sfide e i successi nell'adozione di soluzioni tecnologiche più sostenibili e circolari. Questi podcast potrebbero presentare interviste a fornitori di materiali riciclati, clienti che adottano i prodotti "green" dell'azienda, o raccontare il percorso di un prodotto dal design circolare al riciclo, ispirando e offrendo spunti concreti sul "come fare" la sostenibilità in azienda.

L'adozione di una **strategia di comunicazione integrata** – che armonizzi i messaggi interni ed esterni, valorizzi i contributi di tutti i dipendenti e utilizzi i canali più efficaci per ciascun target – è la chiave per le PMI che vogliono non solo implementare progetti di sostenibilità e circolarità, ma anche affermarsi come leader responsabili e attrattivi nel mercato del futuro.

In ultimo, la certificazione di terza parte costituisce in questo momento il riconoscimento, la convalida e la conferma degli sforzi messi in campo per stabilire questo percorso.

Questo Modello dettagliato di implementazione garantisce che il percorso di sviluppo verso la sostenibilità e la circolarità sia non solo ben intenzionato, ma anche **strutturato, misurabile e scalabile**, permettendo alle PMI di trasformare queste sfide in opportunità di crescita duratura.

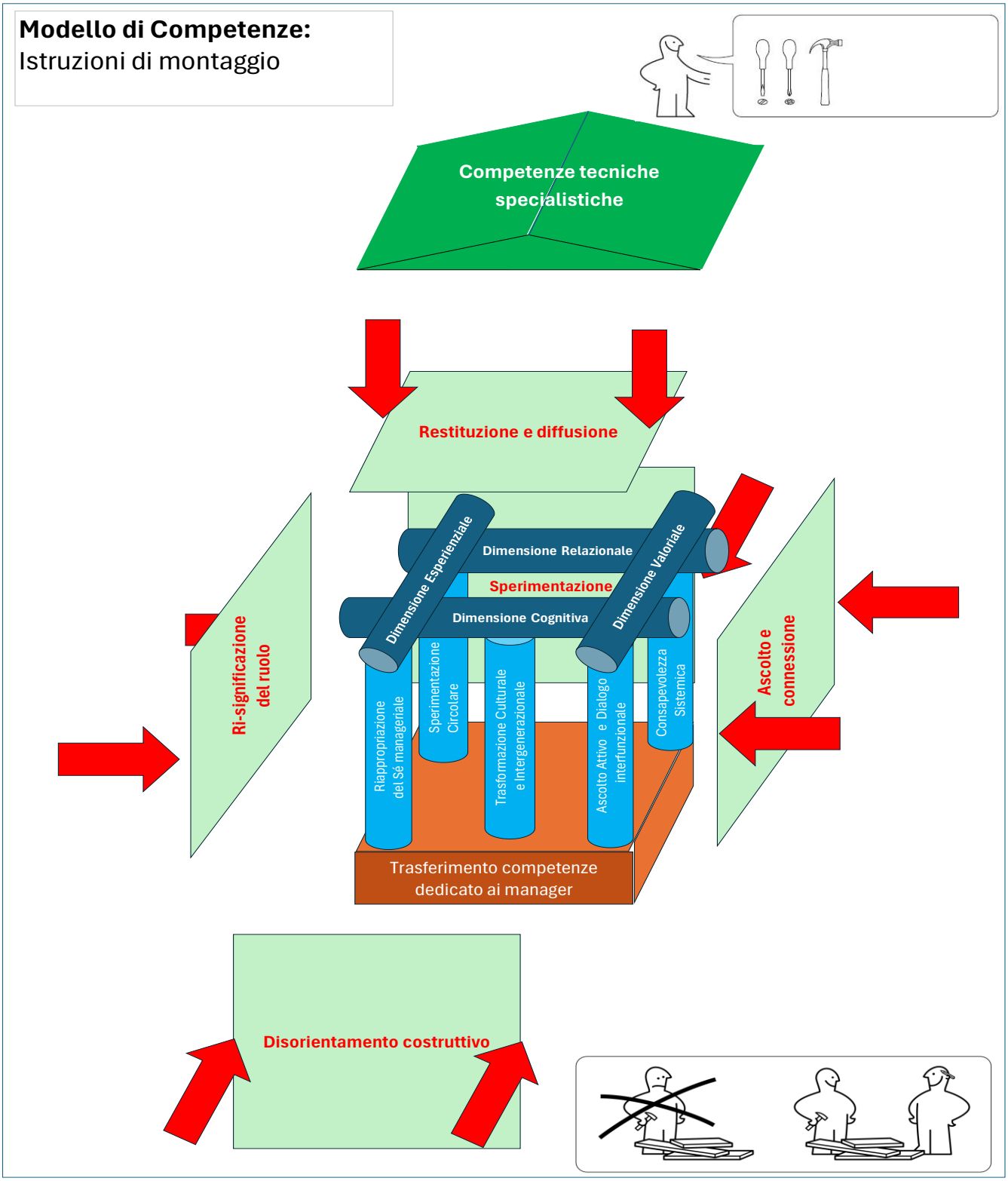


Fig. 6. – Modello di strutturazione del trasferimento di competenze

Come descritto prima, il Modello organizzativo descritto prevede in ognuna delle fasi descritte la valorizzazione delle competenze, soprattutto a livello manageriale, da potenziare o inserire tramite la formazione. Di seguito provvediamo ad approfondire questo tema modellando in modo più preciso un piano di trasferimento delle competenze che si mappi sul Modello organizzativo prima descritto, descrivendo in modo più sintetico i temi da portare in azienda attraverso la formazione per costruire una formazione non solo tecnica ma anche valoriale.

Il Modello in questo caso è costruito come una casa che, partendo dalle fondamenta, vede costruire prima i pilastri portanti, poi le pareti ecc. fino al tetto.

3.1 Le fondamenta

La base che emerge dal progetto è la necessità di tarare qualunque formazione sulle esigenze dei manager. Questo significa che il manager non è più disposto a “andare a lezione” ma richiede una formazione non più frontale quanto esperienziale e legata a casi ed esigenze concreti e di elevata praticità. Nel caso del progetto p.es. di grande utilità si è dimostrata la possibilità di interagire in modo diretto nell’ambito della formazione con aziende che avevano affrontato percorsi reali di circolarità e potevano parlare per esperienza reale di successi e fallimenti, motivazioni e budget.

Quindi suggeriamo di:

- unire sempre alla teoria, necessaria, anche la pratica con esemplificazioni e testimonianze dal mondo industriale
- Gestire l’erogazione della formazione in modo consono, e anche flessibile, alle esigenze dei manager. P.es. usando webinar, definendo orari al possibile serali, in qualche caso usando anche spazi temporali nel weekend.
- Nel caso sia necessario spostare il manager (sono anche apprezzate visite aziendali di aziende più grandi, p.es.) curare molto bene la logistica e l’organizzazione per usare il tempo nel modo migliore.

3.2 I 5 pilastri

I “pilastri” che descriviamo di seguito rappresentano le fondamenta di un sistema di trasferimento delle competenze che considera sia il “tema” che viene trasferito ma anche i soft-skill che il manager deve mettere in campo per “attivare” concretamente le nuove competenze che gli vengono trasmesse. Si tratta spesso di competenze che in un manager tendiamo a dare per scontato ma che nell’ambito di una evoluzione organizzativa e scalabile devono essere riprese e riallineate. Per questo le consideriamo una base di partenza su cui poi appoggiare le altre competenze più specialistiche richieste nello sviluppo.

Pilastro	Descrizione
1. Consapevolezza Sistemica	Comprendere l’azienda come parte di un ecosistema interdipendente. Le competenze trasversali richieste includono systems thinking, lettura degli impatti ambientali/sociali, capacità di visione a lungo termine.
2. Ascolto Attivo e Dialogo interfunzionale	Apprendere a leggere i segnali deboli, promuovere il dialogo tra funzioni diverse, aprirsi a stakeholder esterni. Qui si innesta il valore del confronto con l’“altro”, anche quello non omogeneo.
3. Riappropriazione del Sé manageriale	Riscoprire il proprio ruolo non come dominus ma come facilitatore e generatore di impatto**. Competenze legate alla leadership etica, alla consapevolezza interiore e all’umiltà operativa.**
4. Sperimentazione Circolare	Introdurre nelle imprese logiche di ecodesign, design circolare, innovazione frugale, recupero e riuso. Si tratta di formare **competenze progettuali e analitiche**, ma anche abilità nel gestire l’ambiguità e il fallimento creativo.
5. Trasformazione Culturale e Intergenerazionale	Agire sulla cultura aziendale e facilitare il passaggio generazionale (in termini di leadership, valori e narrazioni). **Competenze chiave: mentoring, gestione della diversità, visione multigenerazionale**.

3.3. Le 4 traverse

Le seguenti **dimensioni del Trasferimento di competenze** sono invece le direttrici su cui il manager deve muoversi e gli strumenti al servizio della sua evoluzione di competenze. Ognuna delle dimensioni deve essere presente e sviluppata in modo organico e uniforme. Anche in questo caso, come emerge dai punti sotto descritti, si può sottolineare come il confronto, lo scambio ed il networking di relazione siano uno strumento fondamentale per il manager per poter mettere a terra le competenze acquisite. Per ognuna delle dimensioni definite sono suggeriti gli strumenti formativi corrispondenti.

1. **Cognitiva**
    - **Cosa si sa**: conoscenze tecniche, dati, teorie, normative.
    - **Strumenti**: workshop, toolkit, e-learning, casi aziendali.
2. **Relazionale**
    - **Come ci si connette**: linguaggi condivisi, empatia, fiducia.
    - **Strumenti**: tavoli interfunzionali, coaching, leadership distribuita.
3. **Esperienziale**
    - **Cosa si è vissuto**: prove sul campo, errori, intuizioni.
    - **Strumenti**: laboratori, sperimentazioni di processi e prodotti circolari.
4. **Valoriale**
    - **Cosa si crede**: identità, visione, responsabilità.
    - **Strumenti**: storytelling interno, incontri generativi, role modeling.

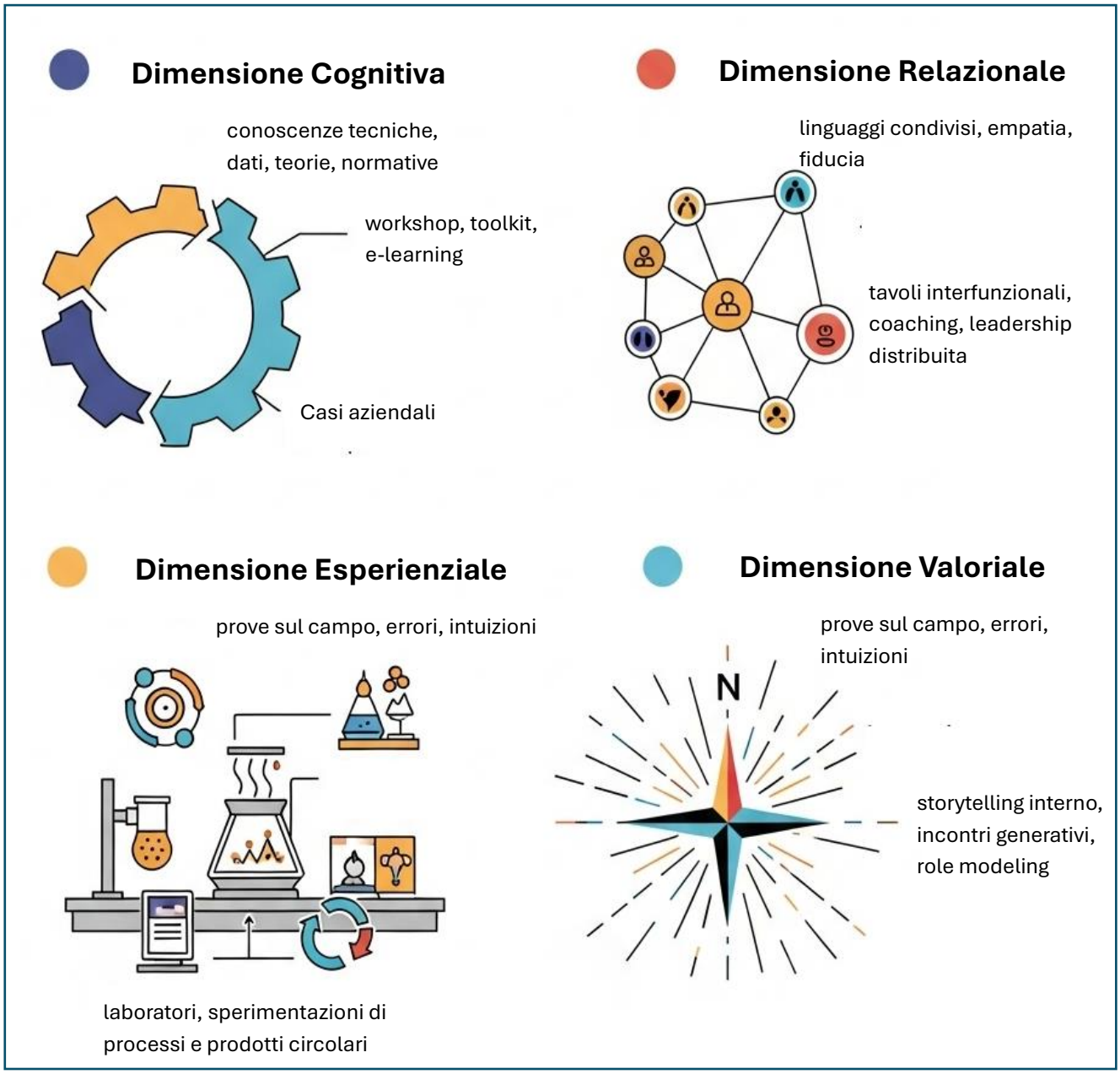


Fig. 7. – Le 4 dimensioni del trasferimento delle competenze

3.4. le 4 pareti e il soffitto

Il **Percorso di Evoluzione del Manager** viene diviso in due dimensioni: da una parte abbiamo evidenziato sopra i **temi "caldi"** su cui le aziende e i manager sentono maggiore necessità di sviluppo di competenza ed evoluzione. Questi temi emergono dalla survey citata che ha coinvolto i decisori delle aziende interpellate.

In seconda battuta definiamo ora quali sono i temi che suggeriamo per fungere da **"rete di unione" e "collante"** per rendere queste competenze "immersive" e realmente efficaci. Mentre i temi rappresentano gli **hard skill** che i manager devono fare propri per padroneggiare la materia, di seguito sono evidenziati i **soft skill** emersi come necessari dalla survey e le azioni formative suggerite. Si tratta di temi che servono come base per la costruzione del team e che poi serviranno di base di appoggio per le competenze di tipo più tecnico (il "tetto") che completeranno il reskilling dei manager.

Fase	Attitudine richiesta	Azione formativa suggerita
1. Disorientamento costruttivo	Accettare l'incertezza, rimettere in discussione i paradigmi.	Storytelling circolare, testimonianze da altri settori, discussione di best practices di successo.
2. Ascolto e connessione	Ascoltare stakeholder e segnali deboli, generare connessioni.	Laboratori immersivi, project team cross-funzionali, focus group e Gruppi omogenei di interesse (p.es. su filiera produttiva/fornitori).
3. Ri-significazione del ruolo	Riconcepire il proprio ruolo come "servitore" del sistema.	Formazione sull'etica manageriale e la sostenibilità nell'ottica di un *sistema della sostenibilità* basato sulle persone.
4. Sperimentazione	Agire in contesti reali di cambiamento, rischiare, apprendere.	Formazione/scambio, visite aziendali, analisi e condivisione di Progetti pilota circolari, quick wins e feedback loop.
5. Restituzione e diffusione	Diventare moltiplicatore di cultura sostenibile.	Peer mentoring, comunità di pratica, Ambassador program. Come le esperienze possono essere portate da un ambiente o una generazione all'altra.

4. Conclusione

Il Modello di Trasferimento delle Competenze proposto non si configura come un framework rigido e prescrittivo, bensì come un dispositivo dinamico e adattivo, capace di generare valore attraverso la co-costruzione di consapevolezze, comportamenti trasformativi e competenze agite. La sua forza risiede nell'interpretare il trasferimento non come una mera trasmissione verticale di saperi, bensì come un processo abilitante che accompagna la transizione dei manager e delle imprese verso una maturità circolare e sostenibile.

Alla base del Modello si colloca una visione della "leadership come servizio", fondata sull'ascolto, sull'ingaggio degli stakeholder interni ed esterni, e sull'assunzione di responsabilità nel lungo periodo. La leadership che abilita la circolarità non impone, ma guida; non accentra, ma attiva; non replica, ma modella nuove possibilità.

Il paradigma proposto introduce due prospettive interconnesse:

- La modellazione organizzativa, intesa come capacità di strutturare un ecosistema interno aperto all'apprendimento, in grado di mappare e valorizzare i progressi dell'impresa verso la circolarità, riconoscendo che ogni azienda è portatrice di specificità e che la scalabilità richiede adattabilità.
- Il trasferimento generativo di competenze, che supera la logica nozionistica e propone un percorso esperienziale di crescita, in cui le competenze acquisite diventano strumenti per leggere la complessità, prendere decisioni sistemiche e costruire innovazione sostenibile.

Il trasferimento, quindi, non si limita a "insegnare qualcosa a qualcuno", ma costruisce un nuovo modo di essere manager: più consapevole, più connesso, più capace di trasformare le tensioni ambientali, sociali ed economiche in leve per il riposizionamento competitivo dell'impresa.

In questo senso, il Modello non è solo una proposta metodologica, ma una visione strategica di accompagnamento al cambiamento. Rende evidente che l'evoluzione sostenibile dell'impresa è possibile solo attraverso una convergenza di:

- visione a lungo termine,
- alfabetizzazione normativa e culturale,
- responsabilità individuale e collettiva,
- creazione di ambienti abilitanti che riconoscano la centralità delle persone.

Trasferire competenze oggi significa equipaggiare le imprese per affrontare la complessità del presente e progettare futuri desiderabili, in cui il valore generato sia equamente distribuito tra le persone, i territori e le generazioni future. In questa prospettiva, il manager non è più solo gestore del cambiamento, ma diventa artefice di sistemi evolutivi, capace di guidare l'impresa lungo traiettorie rigenerative, resilienti e scalabili.